

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meral İSLAMOĞLU

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

109190

109130

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANIŞ

Ekim -2001

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meral İSLAMOĞLU

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Bu tez .../.../2001 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. İsmail Dalay

Jüri Başkanı



Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN

Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Rençir Özen Kutanis

Jüri Üyesi



ÖNSÖZ

Üretim faktörleri içinde en önemli öge olan insan, organizasyonların başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir unsurdur. Organizasyonel amaçlara çalışanların çabasıyla varılacağından, organizasyonların ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanların verimine bağlıdır. Organizasyonların verimliliği açısından insan kaynakları çok önemli bir faktördür. Bu yüzden çalışanları makine gibi gören, onlardan sadece talimatlara uymasını bekleyen, motivasyon eksikliği nedeni ile işe ilginin azalması devamsızlık ve işgücü devir oranının yükselmesi ile sonuçlanan yönetim anlayışı yerini insana gerektiği değer ve önemi veren modern yönetim yaklaşımlarına bırakmıştır. Toplam Kalite Yönetimi' de bu modern yaklaşımlar arasında önemli bir yere sahiptir.

Toplam Kalite Yönetiminin temelinde insana saygı ve güven unsura vardır. Günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmenin temel şartları bunlardır. Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimi pek çok firma tarafından tercih edilen bir yönetim yaklaşımıdır.

İnsanın ön plana çıktığı Toplam Kalite Yönetimi bu açıdan çalışma konusu olarak seçilmiş ve TKY' de insan faktörünün önemi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmamda bana yardımcı olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Rana Özen Kutaniş'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
ÖNSÖZ.....	I
TABLolar VE ŞEKİLLER.....	V
ÖZET	VI
SUMMARY.....	VII
GİRİŞ.....	1
1-İŞLETMELERDE KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	2
1.1. KALİTE NEDİR?	2
1.1.1.Tasarım Kalitesi	6
1.1.2.Uygunluk Kalitesi	7
1.2. KALİTE KAVRAMINA DEĞİŞİK YAKLAŞIMLAR.....	7
1.2.1.Dr.W. E. Deming.....	7
1.2.2..Dr. J. M. Juran.....	10
1.2.3. P. B. Crosby.....	11
1.2.4.Kaoru Ishikawa.....	13
1.2.5.Feingenbaum.....	14
1.3.KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ.....	16
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	22
2.1.TOPLAM KALİTE KAVRAMI.....	22
2.2.TOPLAM KALİTE KONTROL KAVRAMI.....	22
2.3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI.....	24
2.4.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN REKABET GÜCÜ ARTIRIMINA ETKİSİ.....	29
2.5.BİR YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ.....	31
2.5.1.Önce Kalite.....	31
2.5.2.Tüketiciye Yönelme.....	32
2.5.3.Bir Sonraki Proses Müşterinizdir.....	34
2.5.4.İstatistiksel Yöntemlerin Kullanılması.....	35
2.5.5.Yönetim Felsefesi Olarak İnsana Saygı.....	36
2.5.6.Çapraz Yönetim Fonksiyonu.....	36
2.6.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI.....	38
2.6.1.Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu.....	39
2.6.2.Müşteri Odaklılık.....	41
2.6.3.Çalışanların Eğitimi.....	43
2.6.4.Takım Çalışması.....	46
2.6.5.Sürekli Gelişme ve İyileştirme	50
2.6.5.1.Genel	50

2.6.5.2.Karzen Felsefesi.....	51
2.6.5.3.Süreçler.....	55
2.6.5.4.Devrimsel Hız.....	57
2.6.5.5.Deming Döngüsü.....	58
3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜ.....	61
3.1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜNE İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR.....	61
3.1.1.Örgütlerde Genel Olarak İnsan Faktörünün Önemi.....	61
3.1.2.Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörünün Önemi.....	63
3.2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜNÜ ÖNE ÇIKARAN UNSURLAR.....	66
3.2.1.Toplam Kalite Yönetimi Ve Motivasyon Teorilerinden Yararlanma.....	66
3.2.1.1.Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi.....	66
3.2.1.2.(X), (Y) ve (Z) Teorileri.....	68
3.2.2.Katılımcı Yönetim Anlayışı.....	70
3.2.3.Çalışanların Eğitimi.....	73
3.2.4.Liderlik Anlayışı.....	75
3.2.5.Müşteri Tatmini.....	76
3.2.5.1. İç Müşteri Tatminin Sağlanması.....	78
3.2.5.2.Dış Müşteri Tatmininin Sağlanması.....	78
4.İNSAN KAYNAĞINA YAKLAŞIMLAR.....	80
4.1.BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI.....	80
4.2.İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI.....	83
4.2.1. İnsan İlişkileri Modelinin Dadyandığı İnsan Modeli.....	84
4.2.2.İnsan İlişkileri Yaklaşımının Yönetim Düşüncesine Katkıları.....	86
4.3.KLASİK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	88
5. İŞ TATMİNİ.....	98
5.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	98
5.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	100
5.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	101
5.3.1. Örgüt Yapısı.....	101
5.3.2. İşin Niteliği.....	102
5.3.3. Ücret.....	102
5.3.4. Fiziksel Koşullar.....	103
5.3.5. İş Arkadaşları İle İlişkiler.....	103
5.3.6. Yükselme.....	103
5.3.7. Güvence.....	104
5.3.8. Yetki ve Sorumluluk Devri.....	104

5.3.9. Takdir Edilme.....	105
5.3.10.Eğitim.....	105
5.3.11.Kararlara Katılma.....	106
5.4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	106
6.UYGULAMA.....	108
6.1.TÜRKİYEDE TEKSTİL SEKTÖRÜ.....	108
6.2.K.MARAŞTA TEKSTİL SEKTÖRÜ.....	111
6.2.1.Sanayileşme Süreci.....	111
6.2.2.Tekstil Ve Konfeksiyon Sektörü.....	113
6.3.KİPAŞ K.MARAŞ İPLİK PAMUK TİCARET VE SANAYİ AŞ.....	116
6.3.1.Şirketin Tarihçesi.....	116
6.3.2.Şirketin Faaliyet Konusu.....	118
6.3.3.Şirketin Üretim Birimleri Ve Üretim Kapasiteleri.....	118
6.3.4.Şirket Sermayesi.....	118
6.3.5.Şirketin Ciroları.....	120
6.3.6.İhracat Yapılan Ürünler.....	120
6.3.7.Kalite Politikası.....	120
6.3.8.Şirket Prensipleri.....	121
6.3.9.Şirket Künyesi.....	121
6.4.BOZKURT KONFEKSİYON SANAYİ AŞ.....	124
6.4.1.Şirketin Tarihçesi.....	124
6.4.2.Şirketin Faaliyet Konusu.....	124
6.4.3.Şirketin Sermayesi.....	124
6.4.4.Şirket Ciro su.....	125
6.4.5.Ürün Çeşitleri.....	125
6.4.6.İhracat Yapılan Ülkeler.....	125
6.4.7.Üretim Miktarı.....	125
6.4.8.Şirketin Amacı.....	126
6.4.9.Şirketin Vizyonu.....	126
6.4.10.Kalite Politikası.....	126
6.4.11.Şirketin Sahip Olduğu Üstünlük Ve Zayıflıklar.....	127
6.4.12.Şirketin Üretim Birimleri.....	129
6.4.13.Şirketin Künyesi.....	131
6.5.BOZKURT KONF. SAN.AŞ. DE ANKET UYGULAMASI.....	133
6.5.1.Uygulamanın Amacı.....	133
6.5.2.Uygulamanın Yöntemi.....	133
6.5.3.Uygulama Kısıtları.....	134
6.5.4.Anket Sonuçları.....	134
6.6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	149
SONUÇ.....	152
KAYNAKLAR.....	153
EKLER.....	156
ÖZGEÇMİŞ.....	166

TABLolar

Tablo 1 : Kalite Kontrol.....	17
Tablo 2 : Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	19
Tablo 3 : Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	20
Tablo 4 : Yetki ve Sorumluluk Dağılımı.....	40
Tablo 5 : Kaizen İle Geleneksel Organizasyon Arasındaki Kültürel Farklılıklar	54
Tablo 6 : Sürekli Gelişme – Sıçrama.....	57
Tablo 7 : İnsan İhtiyaçlarının Hiyerarşik Sıralaması ve Kalite Üzerine Etkileri.	68
Tablo 8 : Taylor Modeli İle Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırılması.....	92
Tablo 9 : K.Maraş Tekstilinde Sektörel Açından Üretim.....	113
Tablo10: K.Maraş ve Türkiye’de Teknoloji Seviyesi.....	114

ŞEKİLLER

Şekil 1 : Kaliteni İki Boyutu.....	5
Şekil 2 : Deming Döngüsü.....	8
Şekil 3 : Konrol Fonksiyonunun Gelişimi.....	21
Şekil 4 : Toplam Kalite Yönetimi.....	28
Şekil 5 : TKY’nin Rekabet Gücüne Etkisi.....	30
Şekil 6 : Çapraz Yönetim Fonksiyonunun Kavramları.....	37
Şekil 7 : Problem Çözümünü Kolaylaştırmak İçin Ortak Fonksiyonlu Takımlardan Yararlanmak.....	48
Şekil 8 : Sürekli İyileştirme Metodolojisi.....	52
Şekil 9 : Batı’nın İcatlara Dayalı Gelişim Anlayışı.....	56
Şekil 10: Kaizen.....	56
Şekil 11: PUKÖ Çemberleri İle Sürekli Gelişim.....	60
Şekil 12: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	67
Şekil 13: Katılımcılığın Ortaya Çıkardığı Gizli Potansiyel.....	71
Şekil 14: Müşteri Tatmini Basamakları.....	77
Şekil 15: Klasik ve Toplam Kalite Yönetiminin Organizasyon Yapıları.....	90

ÖZET

Firmaların, günümüz rekabet şartlarında sadece teknoloji ve teknikle rekabet etmeye çalışmaları onları başarıya götürmemektedir. Rekabet avantajı için teknolojiden daha önemli bir unsur var ki; o da insan faktörüdür. Toplam Kalite Yönetimi bu noktada devreye girmektedir. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi tamamen insan odaklı bir yönetim anlayışıdır. Bu alanda yapılan çalışmaların çoğunda konu teknik açıdan ele alınmıştır. Bu yüzden bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin sosyal boyutunu oluşturan insan faktörü üzerinde durulmuş Toplam Kalite Yönetiminin insan kaynakları yönetimi konusunda ki payı, önemi ve başarısı vurgulanmıştır. Bu amaçla konuya ilişkin bir literatür çalışması yapılmış ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmada saha çalışması yapılmıştır.



SUMMARY

HUMAN FACTOR IN TOTAL QUALITY MANAGEMENT

KEYWORDS

- Total : Participation of everyone.
Quality : To serve customers for their needs and expectations.
Management : Quality product / service

To compete by only using technology does not make the companies successful. The more important factor to competition from technology is human factor. At this point Total Quality Management begins. Because Total Quality Management is a completely human originated management system. In most works about this subject, the subject examined from a technical perspective. So, dwelled upon human factor that forms the social dimension of the Total Quality Management. Impression, importance and succes of Total Quality Management at the management of human resources is emphasized.

GİRİŞ :

Günümüz koşullarında, dünya ekonomisindeki yapısal ve sosyal değişimler, küreselleşme, teknolojiye, işgücünün niteliklerindeki baş döndürücü gelişmeler, yönetim ve organizasyon konusunda da yeni eğilimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmeler, değişmeyen tek şeyin değişimin kendisinin olduğu böyle bir ortamda faaliyet göstermek zorundadırlar. Bu ise kıyasıya bir rekabet ortamını beraberinde getirmektedir. Piyasada kalabilmenin tek şartı değişime kayıtsız kalmamak ve fark edilebilir olmaktır.

Bu değişim süreci içerisinde örgütlerin yönetim süreçlerini gözden geçirmeleri ve yeni yönetim tekniklerini benimsemeleri kaçınılmazdır. Toplam Kalite Yönetimi de bu süreç içerisinde kendini gösteren ve firmalar tarafından oldukça kabul görmüş bir yönetim yaklaşımıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, günümüz rekabet koşullarının ortaya çıkardığı ve işletmeler açısından başarının ve verimliliğin vazgeçilmez olan “ insan “ ve “ kalite “ unsurlarını en iyi şekilde işleyen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkar.

Toplam Kalite Yönetimi üzerine yapılan çalışmaların çoğu konuyu teknik yönden ele almışlardır. Bu yüzden bu çalışmalarda TKY’ nin sosyal boyutunu oluşturan “ insan” faktörü üzerinde durulmuştur.

Toplam Kalite Yönetimde İnsan Faktörü adlı bu çalışmanın birinci kısmında; kalite üzerine genel açıklamalarda bulunulmuş, kalitenin gelişim süreci anlatılmıştır.

İkinci kısımda ise Toplam Kalite Yönetimi ve Temel Karakteristikleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü kısımda, Toplam Kalite Yönetiminin insana verdiği değer ve TKY’ nin insan kaynağına yaklaşımındaki üstünlüğü saptanmaya çalışılmıştır.

Beşinci bölümde, TKY’ nin bir getirisi olan iş tatmini ve önemi üzerinde durulmuştur.

Son kısımda ise Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründe faaliyet gösteren bir şirketler grubunda yapılan saha çalışması sunulmuştur.

I - İŞLETMELERDE KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1.1.) KALİTE NEDİR ?

Rekabete dayanan ekonomik hayatta mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirme çağrısına uymak zorunludur. Kalitenin neler kazandıracığı açıktır: Gurur, görevi en iyi şekilde yapmanın doyumunu, verimlilik, işlerin bir defada doğru olarak yapılmasıyla kazanılan zaman ve alıcıların bir firmanın adını kalite ile birlikte anmalarından kaynaklanan kazanç.... Peki öyle ise kalite nedir? (Efil,1999:5).

- Kalite önemlidir: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yolu ile üstünlük ve kusursuzluk katar.
- Kalite müşterinin tatminidir: Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite verimliliklidir: İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen ihtiyaç duyduğu araç- gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- Kalite esnekliktir: Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir: Süregelen bir gelişmeyi kapsar
- Kalite bir yatırımdır: Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

Kalite Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden gelmektedir. Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda stnlğu ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan kalite subjektif (kişisel) değerleri içermektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, subjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim gibi çok sayıda faktörlerin etkisi altında değişik yapı göstermektedir. Bu bakımdan herhangi bir ürünün üretiminde tüketicinin arayacağı niteliklerin göz önüne alınması gerekir. Bu açıdan da kalite subjektif bir kavramdır(şimşek , 1998: 5).

"Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır."

"Kalite, kullanıma uygunluktur."

Dr. J. M. JURAN

"Kalite, şartlara uygunluktur."

P. B. CROSBY

"Kalite bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır."

TS-ISO 9005

" Kalite, rn ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicisi isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir."

JIS-Japon Sanayi Standartları Komitesi

" Kalite; kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketicuyu daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir."

Dr. Kaoru ISHIKAWA

Kaizen kavramını ortaya koyan Masaaki IMAI' nin kalite kavramına yaklaşımı ise şöyledir: "En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarımı yapan insan olduğuna göre insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir.

İşin oluşturan üç yapı taşı; donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturduktan sonra işin donanım ve yazılımla ilgili kısımları ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir."

Günümüzde, kalite kavramı üzerine mutabakat sağlanan genel tanımı, "kullanım amaçlarına uygunluk" tur. Bu noktada, konulmuş bulunan doğru spesifikasyonlara uygunluk ve müşterinin tatmin derecesi önemlidir(Şimşek, 1998:7).

Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlamlar ifade edebilir. Bir çok kişiye göre kalite; "pahalı", "lüks", "az bulunur", "üstün nitelikte" ve benzeri kavramlarla eş anlamlıdır.

Teknik formasyondaki kişilere göre ise "standartlara uygunlukla" özdeştir. Tek bir cümle ile açıklamak gerekirse,

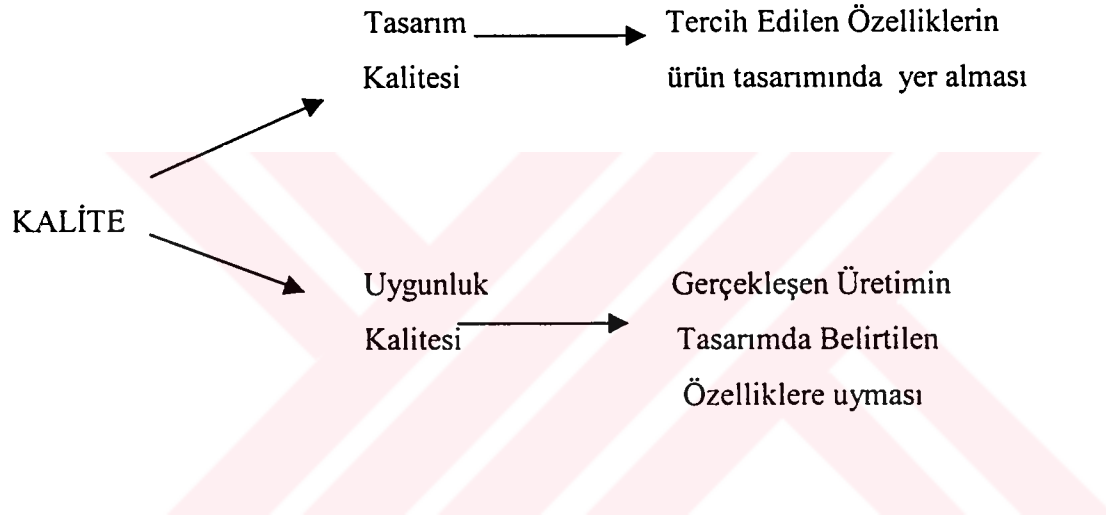
Kalite; istenilen özelliklere uygunluktur.

Dikkat edilecek olursa bu ifade iki öğeden oluşur;

- İstenilen özellikler
- Bu özelliklere uygunluk

Bir ürün yada hizmetin istenilen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir. Uygunluk kalitesi ise müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir.

Şekil 1 : Kalitenin İki Boyutu



Kaynak : (Efil , 1996 : 115)

Bir ürünün veya hizmetin istenilen özelliklere sahip olması tasarımın kalitesi ile ilgilidir. Örneğin bir otomobilin otomatik ya da düz vitesli olması bir tasarım meselesidir. Aynı otonun döşemesinin deri ya da plastik olması yine bir tasarım konusudur.

Uygunluk kalitesi ise , müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir. Yukarıda sözünü ettiğimiz otomobilin diyelim ki 30, 60, 90,120 km/h düzeyindeki hızlarda vites değiştirmesi tasarlanmış olsun. Eğer üretilen tüm

otomobiller gerçekten bu hızlarda vites değiştiriyorsa uygunluk kalitesi “mükemmel” dir.

1.1.1. Tasarım Kalitesi

Mamulün fiziksel yapısı, performans özellikleri ile beraber tasarlanır. Boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık gibi fiziksel nitelikler ile renk, koku ve görünüş gibi estetik özellikler bir mamulün tasarım kalitesini belirlemektedir. Ayrıca tasarım aşamasında mamulün, kullanım kolaylığı, güvenliği, ömrü ve bakım periyotları gibi çeşitli faktörler de göz önüne alınmaktadır.

Bir kalite düzeyinin sağlanması işletme içi etkenlere bağlı olduğu kadar işletme dışı etkenlere de bağlı olan bir husustur. Bir mamulün tasarım kalitesi; ülkenin genel gelişmişlik düzeyine bağlı olarak da gelişebilen veya azalabilen bir özelliktir.

Genel bir kural olarak, yüksek kaliteli bir tasarımın oldukça yüksek bir maliyet getirebileceği söylenebilir. Bir mamul için en uygun tasarım kalitesi, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasındaki ilişki ile ifade edilebilir.

Yüksek tasarım kalitesinin elde edilmesi, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasındaki optimum noktanın bulunması ile sağlanabilmektedir.

1.1.2. Uygunluk Kalitesi

Tasarım kalitesinin belirlediği spesifikasyonlara üretim sırasında uyulmasının bir ölçütü olarak, uygunluk kalitesi kavramı ortaya çıkmıştır. Uygunluk kalitesi tasarım kalitesi ile kıyaslandığında ölçülebilir bir karakteristiktir. Bir ürünün belirlenmiş olan spesifikasyonlara ne ölçüde uyduğu yani “uygunluk kalitesi” bilimsel olarak tespit edilebilir. Nitekim, kalite çalışmaları büyük ölçüde uygunluk kalitesi ile ilgili olmuştur.

Günümüzde kalite kontrol anlayışında temel ilke “kusurlu parçalar geçmez” kuralı yerine “Başlangıçta doğru imal et” şeklinde belirlenmiştir. Bu nedenle uygunluk kalitesinin en düşük maliyette gerçekleşmesi, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır (Şimşek, 1998:19-23).

1.2. KALİTE KAVRAMINA DEĞİŞİK YAKLAŞIMLAR

Bir önceki kısımda değişik görüşlere ait spot cümlelerle kalitenin ne anlama geldiğine açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Şimdi ise kalite konusunda otorite olan kişilerin kaliteye yaklaşımları, kalite konusundaki katkıları daha ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

1.2.1. Dr.W.E.Deming

Deming kalite gelişimine sistematik bir yaklaşım getirir ve gelişen kalite ile pazar payının arttığını, geri dönüşlerin azaldığını ve kurumun çalışanları daha iyi motive ve tatmin ettiğini savunur.

Deming, müşteriye üretim hattının en önemli parçası olarak tanımlar. Deming ‘e göre müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir. Müşteri sizin ürününüzden aynı zamanda zevk de almalıdır. Bundan dolayı tedarikçi, müşteri ihtiyaçlarının ötesinde, ürün veya hizmetlerini geliştirmeli ve rekabet gücünü kaybetmemeye çalışmalıdır.

Deming, ürün ve hizmetlerin gelişmesi için amacın değişmezliğinin kesin bir gereklilik olduğunu, öbür kalite önderlerinde görülmediği kadar büyük bir önemle vurgulamaktadır. Buna ek olarak “derin bilgi” sahibi olma konusuna özel bir önem verir ve bununla temel olarak istatistiksel analizin kullanımıyla elde edilen değişimin anlaşılmasını anlatmak ister.

Deming’in yaklaşımı firmalara ve yöneticilere bir takım güçlükler getirmektedir. İstatistik; prosesi ya da ürünü tanımlayan bir derleme, düzenleme ve yorumlama

verisidir. Veri, açıkça düzensiz olan olayların ya da sürekli proseslerin analizinde kullanılmalıdır. İstatistiksel analiz bir prosesin kontrol altında olup olmadığını ortaya çıkarabilir.

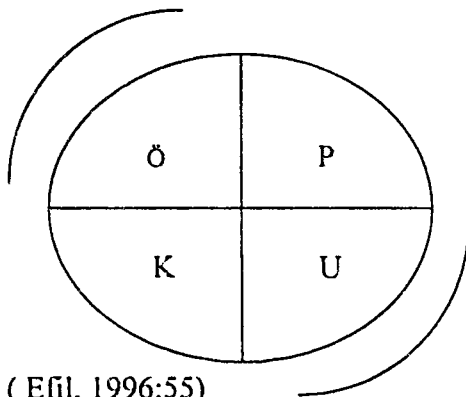
“Kontrol dışı” proseslerde problemler, hammaddedeki olağan dışı kusurlar, makinelerin bozulması ya da insandan kaynaklanan hatalar gibi “özel nedenler” in bir sonucudur. Bu türden “özel nedenler” giderilirse ve proses bir istatistiksel kontrol altına alınsa bile bazı problemler kalacaktır. Fakat bunların ayrı ayrı nedenlerden çok, sürekli bir sistemden kaynaklanan yapısal değişkenler oldukları görülecektir(TSE.EN.ISO 9000 Kalite Broşürü, 1996:5-6).

Deming İKK’ na gerçek anlamda “Kontrol” işlevinin uygulanmasını sağlayan “Deming Döngüsü” tanımını yaparak süreklilik prensibini yerleştirmiştir. Buna göre, Kalite Kontrol faaliyetlerini :

- Planlama (P)
- Uygulama (U)
- Kontrol (K)
- Önlemek (Ö)

Şeklinde tanımlanan dört aşamalı bir süreç oluşturmaktadır.

Şekil 2 : Deming Döngüsü



Kaynak : (Efil, 1996:55)

Deming, Taylor döneminde (Planla – Uygula - Gör = Kontrol) kavramlarıyla ifade edilebilecek muayene esaslı kalite kontrol yaklaşımına, dördüncü adım olan “Önlemeyi” ekleyerek kontrolün yapılmasını sağlayacak olan eylemi tanımlamıştır. (Efil, 1996: 55).

Ayrıca Deming, kalite olayını kantitatif tekniklerin K.K'na uygulanmasından ziyade, daha çok bir Yönetim Sistemi olarak algılanması gerektiği üzerinde de durmuş ve bu konu ile ilgili görüşlerini aşağıda açıklanan on dört madde halinde özetlenmiştir (Sanders ve diğ., Çev.: Gönül Yenersoy, 1994: 44).

- 1) Rekabet edebilmek ve iş hayatında kalabilmek için mamul ve hizmetlerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekir.
- 2) Yeni bir ekonomik asırdayız. Batı yönetimi, meydan okumak için uyandırılmalı, sorumluluklarını öğrenmeli, değişiklik sürecinde lider olmalıdır. Bu yeni felsefeyi benimsemelidir.
- 3) Kalite temininde muayeneye olan bağımlılık azaltılmalı, bu amaçla da kalite mamulün üretildiği ilk noktada sağlanmalıdır.
- 4) İşletmenin değerlendirmesinde sadece “fiyat” esasına dayanan çalışmalara son verilmeli, maliyetin en az yapılmasına yönelmelidir. Tek bir satıcı firmayla uzun dönemli ve güvene dayanan satın alma ilişkileri kurmaya çalışılmalıdır.
- 5) Verimlilik ve kalitenin yükseltilmesi için üretim ve hizmet sistemi sürekli olarak geliştirilmeli ve maliyetler bu yolla azaltılmalıdır.
- 6) Çalışanların iş içinde eğitimine önem verilmelidir.
- 7) Yönetim kadrolarının formasyonu geliştirilmeli, liderliği öğrenmeleri sağlanmalıdır.
- 8) Suçlayıcı tutumlar ortadan kaldırılmalıdır. Korku olmadığı zaman herkes firma için ve etkili olarak çalışır.

- 9) Departmanlar arasında engeller kaldırılmalı, Araştırma, Tasarım, Satış, Üretim departmanları bir ekip gibi çalışmalı ve üretim problemlerini ve çözüm yollarını birlikte düşünmelidirler.
- 10) İş gücünde sıfır hata isteyen sloganlar ve bu çeşit miktara dayalı hedefler uzak tutulmalıdır. Bu çeşit sözler dostane olmayan ilişkiler geliştirir ve netice düşük kalite ve verimliliklidir.
- 11) a- İş standartları, atölyeden uzak tutulmalıdır.
- b- Amaçlarla yönetim elimine edilmelidir. (Çünkü standartlar ve amaçlar sürekli değişmelidir.)
- 12) İşçinin ve yöneticilerin işinden gurur duymasını önleyen engeller kaldırılmalıdır.
- 13) Kendini Geliştirme Eğitim Programları yapılmalı ve sürekli olmalıdır.
- 14) Bir değişime ulaşmak için şirketteki herkesin grup halinde çalışması sağlanmalıdır.

1.2.2. Dr.S.M.Juran

Juran'ın kalite görüşü, yönetim filozofisine istatistiksel bir yaklaşım getirir. Kalite prosesleri; kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirme ile mali prosesler arasında paralellikler çizerek yönetimin kontrolünü sağlar (TSE.EN.ISO 9000 Kalite Broşürü, 1996: 4).

Deming gibi Kalite Yönetiminin gelişmesinde çok büyük katkıları olan Juran daha çok toplam uygulama üzerinde durmuştur. Görüşlerini aşağıdaki cümlelerde özetlemek mümkündür (Efil, 1996: 56).

- Kalite; yönetim tarafından başlatılan bir proje olmalıdır.

- Üst yönetimden başlayarak kalite eğitimi yapılmalıdır.
- Kalite şirketlerin tüm fonksiyonlarını ilgilendirir.
- Kalite projeleri herkesin yardımı ile yürütülmelidir.
- Yıllık kalite geliştirme planları yapılmalı ve bu projeler adım adım uygulanmalıdır.
- Projelerin yürütülmesi sırasında iki temel safha:
1)-Teşhis 2)-Çarelerin bulunmasıdır.
- Kalite projelerinin başarıya ulaşması;
 - a) İhtiyacın kanıtlanmasına
 - b) Üst yönetimin inanmasına ve katılmasına
 - c) Projenin iyi seçilmesine
 - d) Yönetim ve teşhis olanaklarına
 - e) Yönetim ve teşhis olanaklarının örgütlenmesine, bilgilerdeki açıklığa
 - f) Ortaya konan sonuçların açıklığına
 - g) Değişikliklere karşı oluşan direnç karşısında açıklık politikasının uygulanmasına
 - h) Seviyesi yükseltilecek kontrole bağlıdır.

1.2.3. P. B. Crosby

Phil Crosby en çok 1960'ların başında geliştirdiği "sıfır hata" görüşü ile tanınır. Crosby'ye göre kalite, yerine (ihtiyaca) göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetiyle değerlendirilir. Crosby insanlarla konuşurken düşük kalite veya yüksek kalite deyimlerinden çok uygun veya uygunsuz (kullanışlı veya kullanışsız) terimlerini kullanmayı tercih etmektedir.

Crosby, eski yöntemlerle gözden geçirme, test etme ile yapılan kalite yöntemi yerine kısaca önleyici tedbir deyimini ön plana çıkarmıştır. Crosby'e göre önleyici tedbir mükemmelliği sağlayacak tek sistemdir. Crosby'nin felsefesinde istatistiki olarak kalite kabullerine yer yoktur. Bu nedenle hatalar kaçınılmazdır.

Bütün uzmanlar gibi, Crosby de, kaliteden sorumlu yönetimin, sorumlulukları konusunda iddialı ve kalite konusu karla da ilgili olduğundan bu konuda kaliteden sorumlu yöneticileri cesaretlendirmiştir. Yönetici kadrosunun isterse; işçilerden kaynaklanan hataları %40 oranında azaltabileceğini tespit etmiştir. Geriye kalan diğer hatalar da biraz daha fazla çalışma ile ortadan kaldırılabilir. Crosby aynı zamanda birçok şirketin kalite problemlerini, kendi işçileri ile tartışarak çözüm yolu bulabileceğini ve insanlarla konuşarak, onların düşüncelerinden istifade ederek çözebileceğini söylemiştir (Şimşek, 1998: 109).

Crosby'e göre organizasyonda ilk eğitilecek grup üst yönetim ve müdürlerdir. Crosby'nin felsefesi 4 kenar taşı içerir. Bunlar:

- Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite sistemi, hataları önlemelidir.
- Çalışma standardı, sıfır hata olmalıdır.
- Kalitenin ölçümü, uygunsuzlukların maliyetidir.

Crosby, kaliteyi geliştirip, uygunsuzlukların maliyetini azaltmak için on dört basamaklı bir yaklaşım öne sürer (TSE.EN.ISO 9000 Kalite Broşürü, 1996: 4).

- 1)Yönetimin kesin kararlılığı
- 2)Kalite geliştirme grupları
- 3)Kalite ölçümü
- 4)Kalite maliyetinin belirlenmesi
- 5)Kalite bilincinin sağlanması
- 6)Düzeltilici önlemlerin alınması
- 7)Sıfır hatanın planlanması
- 8)Denetleyicilerin seçimi
- 9)Sıfır hata günü

- 10) Hedeften sapma
- 11) Hataların ve nedenlerin yok edilmesi ,
- 12) Tanınma ve tanıtma
- 13) Kalite grupları
- 14) Yeniden başlama

Sonuç olarak Crosby'e göre kalite sonu olmayan bir gelişmeyi içerir ve bundan dolayı her zaman tüm çalışmalar yeniden yapılmalıdır.

1.2.4. Kaoru İshikawa

İshikawa; Kalitenin gelişimi tarihine adını Kalite Çemberlerinin babası olarak yazdırmıştır. Deming ve Juran'ın talebesi olarak yetişmiştir. Ayrıca Japonya'da Firma Çapında Kalite Kontrol kavramına da sahip çıkarak; Juran, Deming ve Feigenbaum'un kalite yönetimi görüşlerini Japon görüşü içinde bütünleştirmiştir. İshikawa yaklaşımının en karakteristik özelliği, temel hedefin müşterinin tüm ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik olmasıdır.

Ayrıca Balık Kılıçığı Diyagramlarının, problem çözmede araç olarak kullanılması da İshikawa'ya aittir. Toplam Kalite Yönetimi ve onun bir parçası olarak kurulan kalite çemberlerini bir formasyon geliştirme sistemi olarak ortaya koymuştur (Efil, 1996: 58).

Ishikawa Japonya'da Toplam Kalite Kontrol hareketini karakterize eden altı özelliği şöyle sıralamaktadır:

- 1)Şirket çapında TKK faaliyetlerine tüm çalışanların katılımı,
- 2)Mesleki eğitim ve üretime önem verilmesi,
- 3)Kalite Kontrol Çemberi Faaliyetleri

- 4) Deming ödülü denetlemeleri ve başkan denetleme ile aynı nitelikte Toplam Kalite Kontrol denetlemeleri,
- 5) İstatistiksel yöntemlerin uygulanması,
- 6) Toplam Kalite Kontrolün ulus çapında tanıtılması.

İshikawa aynı zamanda veri kullanımının önemi üzerinde de durarak “Gerçekler ve veriler ile konuşmalıyız. Veri gördüğünüzde kuşku duyun! Ölçüm aleti gördüğünüzde kuşku duyun! Kimyasal analiz gördüğünüzde kuşku duyun” diyor ve verilerin yanlış ya da hatalı olabileceğini; ayrıca ölçülemeyeceğini de belirtiyor.

Ayrıca İshikawa “bir sonraki proses müşteridir” kavramını ve buna göre bir sonraki prosese asla hatalı parça sevk etmemeyi, Kamban Sistemi ve Tam - Zamanında (Just-In-time) kavramlarını kurumsallaştırmıştır (TSE.EN.ISO.9000 Kalite Broşürü, 1996: 6 -7).

1.2.5. Feigenbaum

General Electric'in eski üretim ve kalite işlemleri müdürü Dr. Armand V. Feigenbaum, kalite sorumluluğunun, üretim bölümünün çok daha ötesine kadar uzandığı yaklaşımını geliştirerek dünyadaki kalite çabalarına çok önemli bir katkıda bulunmuştur. Halen bir kalite danışmanı olarak çalışan Feigenbaum, ürünlerin kötü dizayn edilmesi, yetersiz dağıtılması, yanlış pazarlanması ve müşterinin kullanımına düzgün destek verilmemesi halinde, üretimde kalitenin elde edilmeyeceği kavramını geliştirmiştir.

Feigenbaum' un bu kalitenin organizasyonunda yer alan tüm birimlerin sorumlu olduğu fikri, geliştirilerek Toplam Kalite Kontrolü olarak bilinmeye başlanmıştır.

Feigenbaum, aynı zamanda kalite maliyetleri olarak bilinen kavramın, Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını uygulamanın yararlarının ölçülmesinde bir araç olarak kullanılmasını da ortaya atmıştır. Değişik bölümlerdeki yöneticileri, başarısızlıkların ve sorunları düzeltmek için tekrar yapılması gerekli çalışmaların maliyetlerini izlemeye ikna ederek ortaya çıkardığı sonuçlara bağlı olarak bu yaklaşımını doğrulamış geliştirmiştir (Şimşek, 1998: 121).

Feigenbaum'un Toplam Kalite Kontrol konusundaki görüşlerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Efil, 1996, 57).

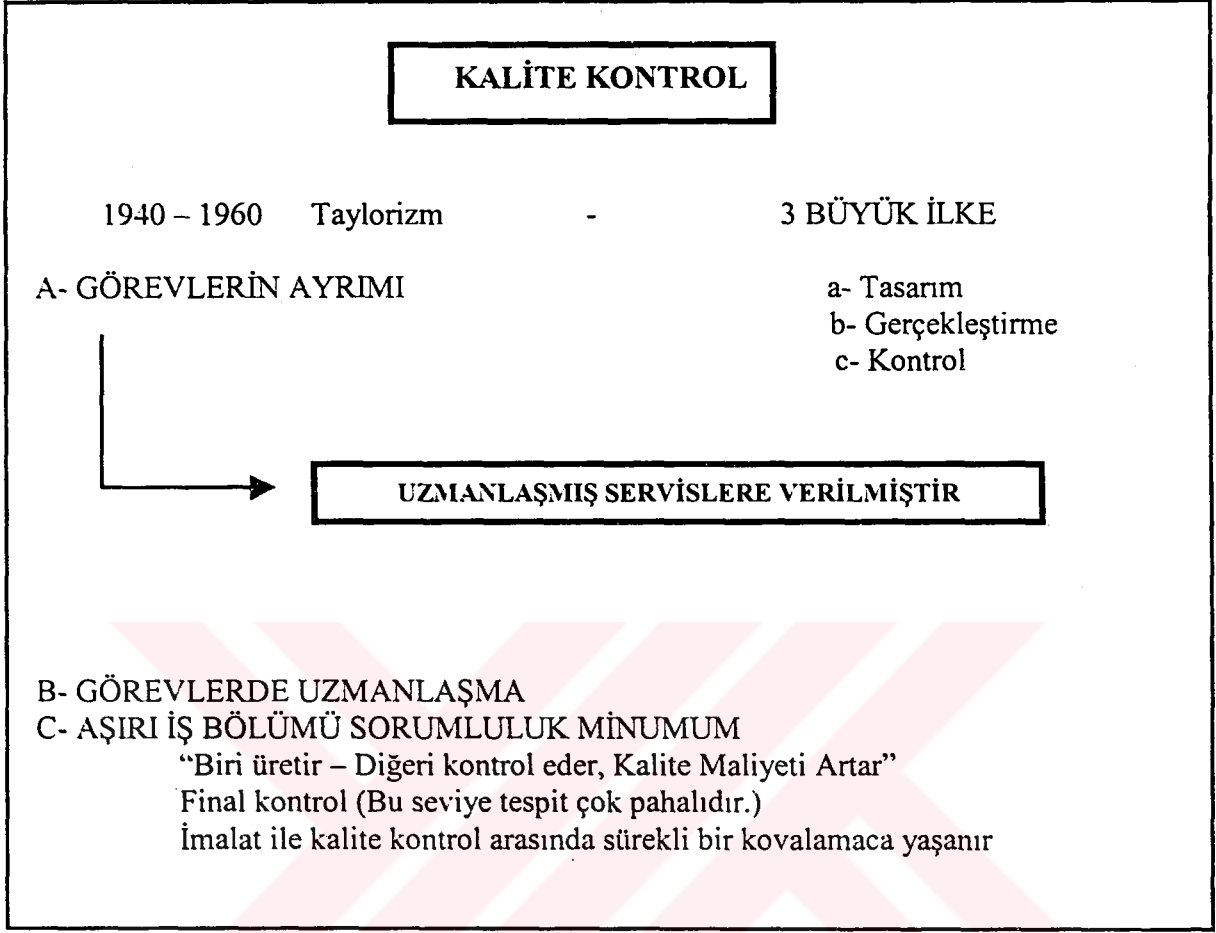
- 1) TKK, kalitenin teknolojik, ekonomik ve insan boyutlarında özellikler taşıdığı için stratejik bir yönetim seçeneğidir.
- 2) TKK, firma içinde adeta bir hayalet kurum gibidir.
- 3) Kaliteye hakim olmak;
 - a) Hammaddelere
 - b) Prosese
 - c) Mamule hakim olmak demektir.
- 4) Kaliteye hakim olmak için
 - a) Maliyetlerin bilinmesi gerekir
 - b) Yönetim ve teknik hususları kapsayan bir kalite sistemi kurmalıdır.
- 5) Kalite topyekün bütün fonksiyonların sorumluluğundadır. Fakat herkesin sorumluluğunda olan bir konuya hiç kimsenin sahip olmaması gibi bir tehlikenin önüne geçmek için ürün kalitesi ve kalite kontrolden sorumlu bir fonksiyon ile desteklenmesi gerekir.

1.3. KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Çağdaş anlamda sanayinin oluşmasından önce üretim, ustaların ellerinde, küçük atölyelerde ve el becerisinin izin verdi hızda idi. Kalite sorumluluğu da bizzat üreten kişilerde yani ustalarda idi. Üretim bu hızda ilerlerken endüstri devrimi gerçekleştirildi. Artık el emeği yerini, çok daha hızlı ve ucuza üreten makinelere bırakmıştı. Bu gelişmeler sonucunda üretim ve kalite kontrol faaliyetleri birbirinden ayrıldılar. İşletmelerde yeni bir birim olarak muayene istasyonları oluşturuldu ve muayeneciler diğer işçilerin ürettiği ürünleri kontrol etmeye başladılar. Muayene işini yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hatalıları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Burada temel yaklaşım tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur (Efil, 1996: 6). Bu süreçte, endüstri devrimi öncesindeki gerçek kontrol fonksiyonu kaybolmaya yüz tutmuştur.

1920'li yıllardan sonra muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Bu aşama istatistikî kalite kontrolü olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır. Kalite kontrolle ilgili durumu aşağıda belirtildiği gibi izlemek mümkündür.

Tablo 1- Kalite Kontrol



Kaynak: (Efil, 1996:7)

Kalite kontrol ile muayene işleminin bir adım ötesine geçilmiş ve tüketicileri gözetken bir yapının kurulmasına çalışılmıştır. Kalite kontrolün amacı, üretimde kalitesizliği önlemektir. Zira işletmeler geri almayacağı bir gidere yol açması nedeniyle kalitesiz bir ürün veya hizmet sunmak için kurulmamışlardır (Ardıç, ? : 52).

İlk gelişim aşamalarında kalite kontrol ya da kalite güvenliği, denetimin vurgulanması gerektiği inancıyla başladı. Hatalı ürün teslim etmemek için muayeneler iyi yapılmalıydı. Ancak savaş sonrası yıllarda kalite kontrolün Japonya’da tanınmasından

kısa bir süre sonra bu yaklaşımdan vazgeçilmiştir. Üretimin çeşitli aşamalarında hatalı ürünler çıkarılıyorsa en sıkı muayeneler bile bunu engelleyemezdi. Oysa muayeneye güvenmek yerine hatalı ürünlere yol açan faktörleri kontrol altına almak daha mantıklıydı. Yapılacak şeyin bu olduğuna karar verildikten sonra, savaş sonrası yıllar boyunca sürekli olarak üretim prosesinin kontrolünü ön plana alan kalite güvenliği desteklenmiştir (İshikawa, 1995: 24).

Kalite güvenliği kısaca bir üründe, kalitenin müşterinin güvenle satın alabileceği ve uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şeklinde sağlanması demektir. Kalite güvenliği yeni ürünlerin planlanmasından satış sonrası hizmete kadar her aşamayı kapsar. Kalite, her bir tasarım ve prosesin içinde yer almalıdır. Bu düzeyde, kalite kontrol ve kalite güvenliğine tam katılım esastır. Piyasa araştırması ve planlamayla ilgili kişilerden başlayarak satış ve satış sonrası hizmette çalışanlara kadar şirketteki herkes ve her bölümün katılması şarttır.

Yeni ürün geliştirmeye önem veren kalite güvenliği bir başarı sağlayarak, sonunda Toplam Kalite Kontrolün benimsenmesine yol açmıştır.

Toplam Kalite Kontrol Kavramı Dr. Armand V. Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Feigenbaum'a göre toplam kalite kontrol "bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştirilen etkili bir sistem" olarak tanımlanabilir. Toplam Kalite Kontrol; pazarlama, tasarım, imalat, muayene ve yükleme bölümleri dahil olmak üzere bütün bölümlerin ve çalışanların katılımını gerektirir (İshikawa, 1995).

Günümüz küresel dünyasında evrensel standartlara ulaşmanın ilk adımı, kalite anlayışını benimsemek ve kalite uygulamalarının sürekliliğini sağlamaktır. 1950'lerde başlayan kalite yolculuğu, 1990'larda müşteri odaklı bir yaklaşım olan Toplam Kalite Yönetimi'ni ön plana çıkartırken, artık 2000'li yıllarla birlikte T.K.Y'nin bir uzantısı

olan müşteri + çevre odaklı bir yönetim anlayışını getirmiştir. Bu yeni kalite anlayışı ise Stratejik Toplam Kalite Yönetimidir. Görüldüğü gibi kalite kavramı sürekli değişen ve gelişen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Kalitenin gelişimiyle ilgili olarak buraya kadar anlatılanları aşağıdaki şekil ve tablolarla göstermek mümkündür.

Tablo 2: Kalitenin Tarihsel Gelişimi

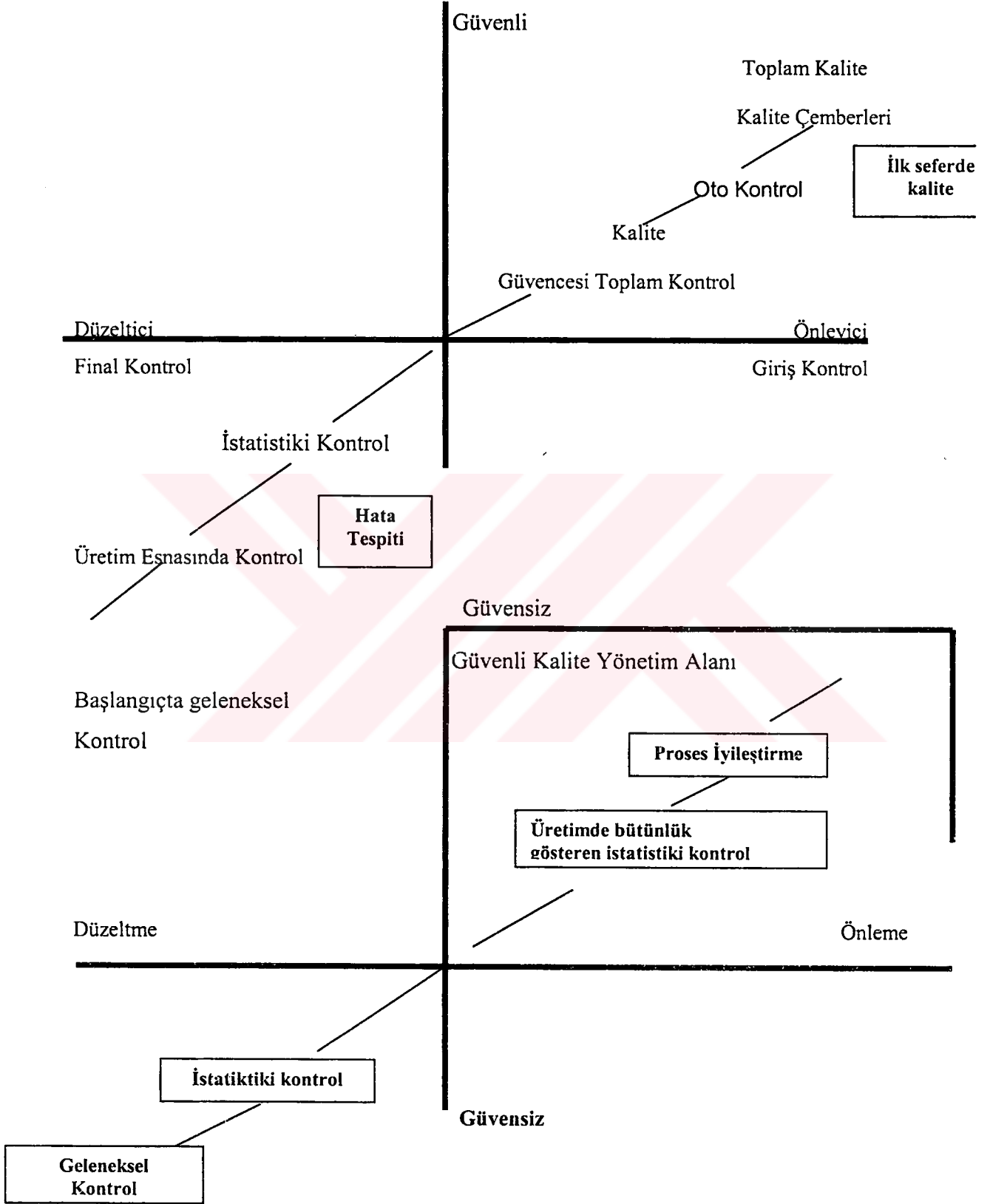
Muayene	Kalite Kontrol	Kalite Güvencesi
(Kabul Fonksiyonu)	(Önlem Fonksiyonu)	(Güvence Fonksiyonu)
Girdi muayenesi	İstatistik metotlar	Eğitim ve motivasyon
Proses muayenesi	Numune planları	Kalite konusunda üst
Final muayenesi	tasarımı	yönetime raporlar
Uygun olmayan	Kalibrasyon	Verilerin analizi
malzeme kontrol	Proses yeterliliği	(Deneysel verileri
Günlük problemler	Ekonomik incelemeler	kullanma yöntemleri)
	ve deneyler	Müşteri şikayetleri
		hata analizi
		Pazar kalite
		araştırması
		Satıcı kalite güvencesi
		Kalite tetkiki
		Kalite standartları
		Kalite politikası
		sistem ve işlemleri

Kaynak : (Efil, 1996: 10)

Tablo 3 : Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

1774	Amerika'da ilk Endüstri Mühendisliğinin ilkelerinin geliştirilmesi
1769-1800	Avrupa'da Endüstri Devrimi; Watt, İlk Buharlı Motor; Charles Babbage, İlk Bilimsel Yönetim İlkeleri
1850	İlk Kitle Üretim
1880-1910	Bilimsel Yönetim Taylor- Bilimsel Yönetim İlkeleri
1895	Gilberth- İş Etüdünün İlkeleri (Zaman Ölçümü, Metot Etüdü, İş Tasarımı, İş Düzenleme)
1910-1940	Kitle Üretim Yöntemlerinin Gelişmesi-Seri Üretim Sistemleri; Montaj Hatları, Otomasyon Fordist Yönetim Modeli-Aşırı İş Bölümü Sonucu Uzmanlaşmış İş Gücü
1930.	Amerika'da W.Shewhart İlk İstatistiksel Kalite Kontrol Uygulamalarını Gerçekleştirdi
1950-1951	Japonya'da Dr. Deming Seminerleri ve İlk Deming Kalite Ödülü
1954	Japonya'da Dr. J.M.Juran Seminerleri Ve 'Kalite Yönetimin Sorumluluğundadır' ilkesi
1957	Amerika'da Feigenbaum tarafından 'Toplam Kalite Kontrol' tanımlaması
1959-1960	Japonya'da Taichi Ohno tarafından hazırlık zamanları kısaltılıp küçük kafiye Üretimine geçilmesi stoksuz sistemler.
1961-1962	Japonya'da K.Ishikawa tarafından 'Kalite Çemberleri' uygulaması ve Taylor Yönetim Modeli'nin sonu
1965	Japonya'da 'Kitle Üretimi' döneminin sonu ve 'Sürekli Gelişme' modelinin yayılması
1970	Japonya'da Shigeo Shingo tarafından 'Poke-Yoke', 'Sıfır Kalite Kontrol' ve SME Tek Dakikalık Hazırlık yaklaşımlarının geliştirilmesi
1973	Tüm dünyada petrol krizi nedeniyle ekonomik durgunluk ve talepte önemli azalma
1980	Amerika ve Avrupa'da kitle üretimi yöntemlerinden Japon modeline geçişin başlaması
1985-1987	Türkiye'de ilk 'Toplam Kalite Yönetimi' uygulamalarının başlatılması
1990	Amerika'da Michel Hammer tarafından 'Reengineering' kavramını tanımlanması
1991	Japonya'da 'Siparişe Göre Seri Üretim' (mass customization) olarak tanımlanan ve sürekli gelişmenin devamı olan yeni bir üretim yönetimi modelinin uygulanması
1991-1995	Amerika ve Avrupa'da 'Siparişe Göre Seri Üretimi (mass customization) uygulamaları Ve sürekli gelişme/yeniden mühendislik tartışmaları

Şekil 3: Kontrol Fonksiyonunun Gelişimi



Kaynak : (Efil, 1996:12)

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi'nden bahsetmeden önce kavramların daha iyi açıklık kazanması amacıyla Toplam Kalite ve Toplam Kalite Kontrol 'den bahsetmek isabetli olacaktır.

2.1. TOPLAM KALİTE KAVRAMI

Toplam Kalite (TK), bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir.

Toplam kalite yaklaşımına göre kalite, bir yaşam tarzı ve bakış açısı olmalıdır. Kişinin çalışmasıyla, işletmesiyle, kısaca yaşamla bütünleşmesidir. T. K. modelinin temelinde, "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" yaklaşımı vardır (Şimşek, 1998: 78).

2.2. TOPLAM KALİTE KONTROL KAVRAMI

"Toplam Kalite Kontrol, tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde, karşılamak amacıyla işletme içersindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli ünitelerin kalitenin oluşması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaları birleştirip koordine eden etkin bir sistemdir" şeklinde tarif edilmektedir.

Toplam Kalite Kontrol müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetin maliyet düşülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun bütün kısımları (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim – tasarım, teknik araştırma, pazar araştırması, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış personeli, endüstri mühendisleri ve

genel işler) beraberce çalışmalıdır. Kuruluşun bütün kısımları işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri kurmak ve standartları hazırlamak ve uygulamak için gayret sarfetmelidir. Bu ancak istatistik teknik metotlar, standartlar ve kurallar, bilgisayar metotları, otomatik kontrol, cihaz kontrolü, ölçü kontrolü, yönelem araştırması, endüstri mühendisliği, pazar araştırması, gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılması ile temin edilebilir(Şimşek, 1998: 82-83).

2.2.1. Toplam Kalite Kontrolün Yararları

Toplam Kalite Kontrolün yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (İshikawa, 1995: 96-97):

- Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek.
- Bütün çalışanların çabalarını birleştirmek, herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak. Bütün bölümlerdeki bütün çalışanlar etkin şekilde katılmalı ve çabalarını birleştirmelidir.
- Kalite güvenliği sistemini kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak. Kalite güvenliğini sağlayan kalite kontrol, müşteri güvenini kazanabilir; bu da sonuçta uzun vadeli kâra götürür.
- Dünyadaki en yüksek kaliteye erişmeyi arzu etme ve bu amaçla yeni ürünler geliştirme. Bunun doğal sonucu olarak , bir çok şirket yaratıcılığın geliştirilmesi ve teknoloji yerleştirmekten söz eder.
- Yavaş kalkınma dönemlerinde karı güvence altına alabilecek ve çeşitli itirazlara tatmin edici cevaplar verebilecek bir sistem yerleştirme . Eğer kalite kontrol etkili bir şekilde uygulanırsa kar her zaman sağlanır.
- İnsanlığa saygı gösterme, insan kaynaklarını destekleme, çalışanın mutluluğunu düşünme, neşeli çalışma ortamları temin etme ve meşaleyi bir sonraki nesile geçirme. Bir şirket sahip olduğu çalışanlardan ne daha iyi ne daha kötüdür. Burada sergilenen bütün amaç insanlığa saygının hüküm sürdüğü işyerlerinde kalite kontrol etkinliklerinin sürdürülmesi ile gerçekleştirilebilir.

- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma. İstatistiksel yöntemler kalite kontrolün temelini oluşturur.

Bu yedi madde toplam kalite kontrol sorumluluğu yüklenen şirketlerin ortak amaç ve başarılarıdır.

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Bir firmanın minimum maliyetle üretmeyi düşündüğü kalite düzeyini imkanlar çerçevesinde en ekonomik şekilde karşılayacak çıktı üretimini amaçlayan kalite güvencesinden günümüze kadar çok yol alınmıştır (Eriş, 1998). Bu denli önemli olan bir kavramın kuşkusuz yönetimi gerekmektedir. 1990'larla birlikte Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak ele alınan bu kavram, iç ve dış müşterilerin tatmin edilmesinde işletmelerde bölüm bazında değil bir bütün içerisinde uygulanan bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu felsefeyi açıklamadaki en kolay yol;

Toplam : Herkesin katılımı

Kalite : Müşteri gereksinim ve beklentilerin tamamen karşılanması

Yönetim : Kalite ürün / hizmet için bütün koşulların sağlanmasıdır.

Firmaların günümüz rekabetçi koşullarında sadece teknoloji ile rekabet etmeye çalışmaları onları başarıya götürmemektedir. Farklılaşma ve yaratıcı olma çabaları etkin strateji seçimini ön plana koymaktadır. İş yaşamında başarılı olabilmek için gereken tek şey, belirlenen hedefe ulaşılmasını sağlayacak doğru bir strateji belirlemek ve bu stratejiyi geliştirerek adım adım uygulamaktır (Göksel ve diğ, 1997). Toplam kalite stratejik bir kararla başlar ve basitçe ortaya konulan bu karar dünya şartlarında rekabetin

kilit noktasını oluşturur. Son on yıl içerisinde (TKY)'ye dayanan stratejiler belirleyen şirketler diğer rakiplerine büyük oranda fark atmışlardır.

Toplam Kalite Yönetimi(TKY); “Kalite Yönetiminde üst yönetimin sorumluluğunun vurgulanması, her düzeyde ve alanda Kalite Yönetimine ilişkin eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi, kalite geliştirme süreci kılınması ve kalite kontrol çemberleri içinde tüm iş gücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması” şeklinde açıklanabilir (Efil, 1999: 38-39).

Toplam Kalite Yönetimi, “TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.” Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olabilmektedir (Erol, 1994: 18).

Japon ürünleri 1970’li yıllara kadar dünya pazarında “ucuz ve düşük kalite” ile anılırken, izleyen dönemlerde bu anlayış değişmiş ve Japon işletmeleri süper kaliteli mal üreten işletmeler haline gelebilmiştir. Uluslar arası rekabet piyasasındaki Japon kalite devrimi olarak anılan bu olay sihirli bir formüle dayanmamakta, aksine Frederick W. Taylor, Dr. W. Edwards Deming, Joseph M.Juran, Philip B.Crosby, Armand V. Feingenbaum, Masaaki Imai ve diğer kalite uzmanlarının eser ve uygulamaları ile büyük bir uyumluluk sergilemektedir. Japonlar İstatistiksel Kalite Kontrolü, Kalite Teşhisi, Sıfır Felsefesi, Kalite Eğitim Programları, Yasal Düzenlemeler ve diğer uygulamalarla “Kalite Yönetimi” kavramına ulaşmışlardır. Japon işletmelerinin 1970’li yıllardan sonra dünya pazarlarında sergiledikleri yüksek satış ve performansın temelinde “Toplam Kalite” ve “Kalite Yöntemi” anlayışının önemli bir payı olmuştur (Kavraoğlu, 1990: 263-264).

Toplam kalitenin bir yönetim sistemi olarak gelişmesi bu yüzyılın başından bu yana yapılmakta olan çalışmaların bir birikimi neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu yeni ve önemli yaklaşımın bir iş örgütünün yönetimine uygulanması, geliştirilmesi ve

yayılmasında pek çok araştırmacı, teorisyen ve pratisyenin bireysel çabaları anahtar rol oynamıştır(Çelik ve Diğ, 1997: 89).

TKY, ya da Toplam Kalite Kontrol Yönetimi, çok özlü ve özet bir anlatımla bir işletmede her işin bir defada ve hatasız/eksiksiz olarak – sıfır hata ile yapılması ve müşterinin %100 tatmin edilmesidir.

TKY, sıfır hata ilkesini temel aldığı için hammadde aşamasından başlayan, işletmeye girdi sağlayan, yan sanayileri de kapsamına alan ve müşteri Şikayetleri ile birlikte satış sonrası hizmetleri içeren bir süreç niteliğindedir.

Başlangıçta TKY'nin kapsamı, Şirket genel müdürü, müdür, personel, ustabaşılar, işçiler ve satış elemanları içine alırken, son yıllarda yan sanayileri, dağıtım sistemlerini ve ortak firmaları da içine alacak Şekilde genişletildi (TSE.EN.ISO.9000 Kalite Broşürü, 1996: 7).

TKY bir yönetim sistemidir, bir programlar serisi değil. TKY 'nin parçası olarak sunulan takımlardan pek çoğu, her organizasyonda başarılı bir Şekilde uygulanabilir. Ancak günlük operasyonların boyut ve önceliklerini değiştirmeksizin tam beklentiler elde edilemez. TKY'nin başarılı olması için tüm organizasyon tarafından benimsenmemesi ve yukarıdan aşağıya tam bir kararlılıkla uygulanması gereklidir.

TKY, genel bir yönetim felsefesidir. Özel bir ortam için uyarlanabilir ve TKY 'yi uygulamak için onu benimseyen işletmelerin sayısı kadar değişik yollar vardır. Gerçi bunlar bir ortak hedef paylaşmaktadır: Organizasyondaki herkes, ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerini devamlı olarak karşılaşması veya açması için sürekli olarak çalışmaktadır. Ürün ve hizmetlerin sürekli gelişimi için iyi tanımlanmış süreçler kullanılmaktadır.

TKY, müşteri memnuniyetini kardan önce gören bir sistemdir. Müşteri memnuniyeti uzun vadeli karlar getirir, fakat sadece kara öncelik vermek ancak kısa vadede kazandırır. TKY: işin hedeflerine memnun müşteriler ve mutlu çalışanlar oluşturarak ulaşmak için kullanılan felsefe, takım ve süreçlerin entegre bir setini kapsayan bir sistemdir (Şimşek, 1998: 88-89).

TKY, önceliği saptanmış önemli yönetim problemini köklü bir biçimde çözmenin aracıdır.

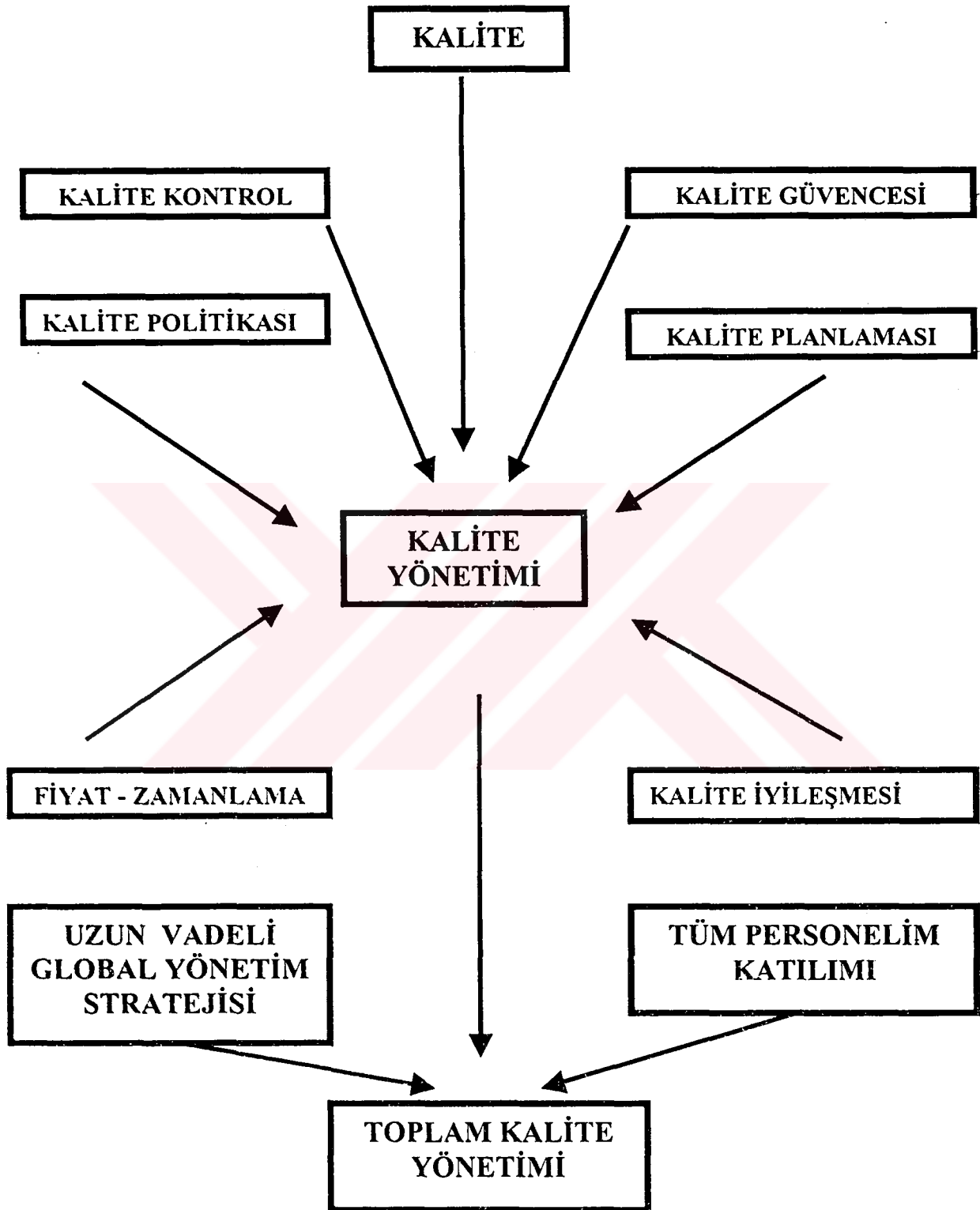
TKY varolan durumu değiştirmek için mücadeleye verir.

TKY'nin Yöntemleri ise şöyle sıralanabilir(Efil , 1996 : 30) :

- 1) Üzerinde anlaşılan standartlara mutlaka uymalıdır.
- 2) Problem çözme teknikleri ve kaizen uygulanmalıdır.
- 3) Her bir işlem basamağında kalite güvenliği sistemleri olmalıdır.
- 4) Tüm fabrika düzeyinde (PUKÖ) programı uygulanmalıdır.
- 5) Pratik problem çözümleri ve kişilerin motivasyonu için değişik yedi ana aracın kullanılmasına gerek vardır.
- 6) Kaizen gelişmesi ile kalite ve miktar arasında denge sağlandığı takdirde TKY başarılı olmuş demektir.
- 7) Kaizen, çalışanlar içinde "kalite çemberleri" oluşturmak, çok yönlü fonksiyonel yönetim takımları kurmak, bireysel olarak günlük işlerimizi düzenlemek suretiyle geliştirilebilir.
- 8) Tüm gelişmeler, ayrıntılarla ve rakamlarla sürekli güncel olarak kayıtlı halde tutulmalıdır.
- 9) Kalite, maliyet ve dağıtım arasındaki uyum esastır.

Toplam Kalite Yönetiminin diğer kavramlarla ilişkisi açısından yerini bir şekil üzerinde aşağıda gösterildiği gibi ele alabiliriz.

Şekil 4: Toplam Kalite Yönetimi



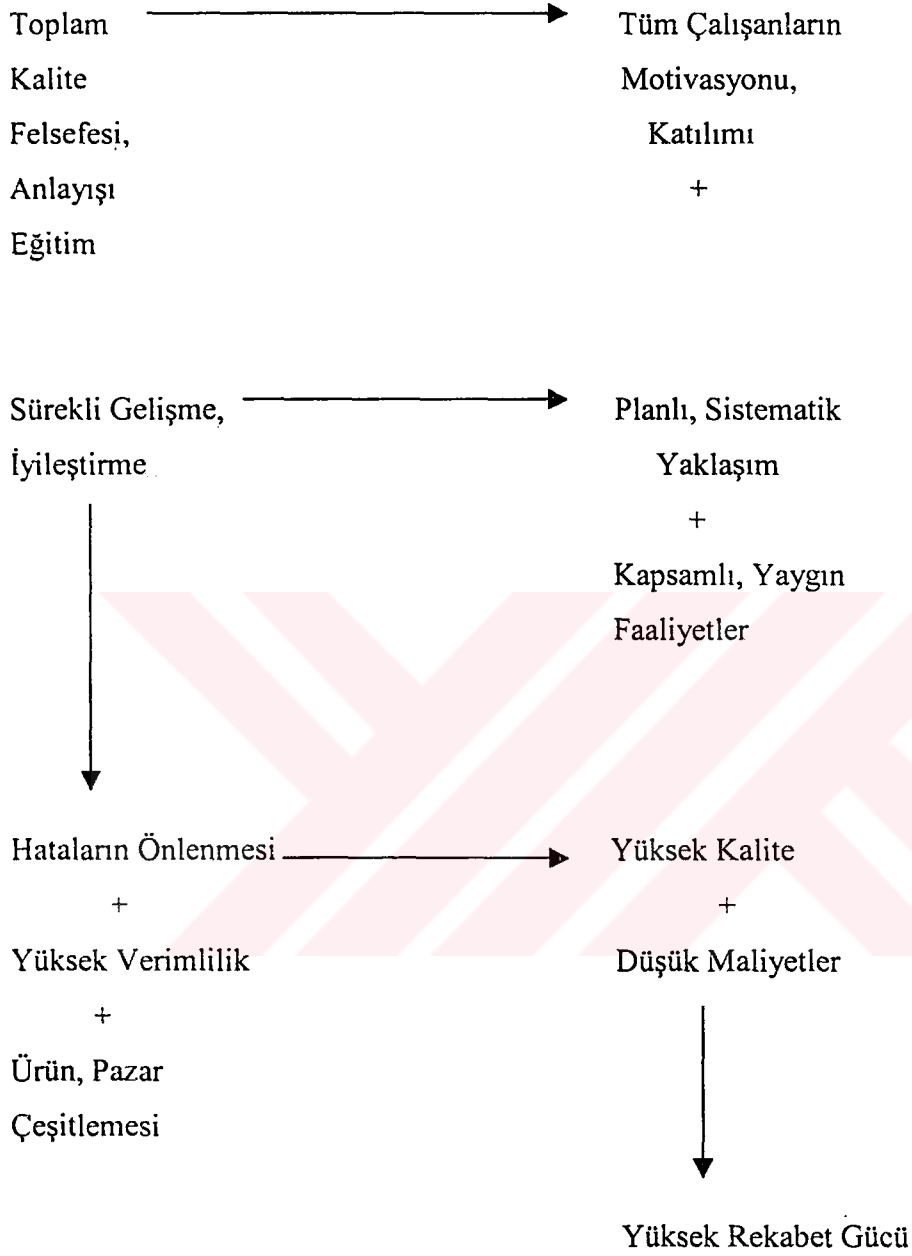
Kaynak: (Efil, 1996: 31)

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN REKABET GÜCÜ ARTIRIMINA ETKİSİ

TKY, yalnızca ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüz çağdaş yönetim anlayışıdır. Bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan verimliliği artırmaktadır. Yüksek kalite ile birlikte maliyetler düşürülmekte ve daha ucuza üretim yapılmaktadır. Bu da rekabet gücünü artırmada ve ürünün piyasaya arzında yüksek hız sağlamaktadır. Bu yeni yaklaşıma göre -klasik sistem yaklaşımının aksine – kaliteli üretim için yapılan çalışmalar israfı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin düşük maliyetten pazara sürülmesi pazar payını ve rekabet gücünü artırmaktadır. Rekabet gücü yüksek olan bir firma da rakiplerine oranla daha başarılı olmaktadır (Şekil 5).

Toplam Kalite Yönetimi Sistemi, kullanılmayan bir firmada belirli bir kalite düzeyinde üretim yapabilmek için yapılan masrafların (kalite maliyetleri) çok büyük boyutlarda olduğu bilinmektedir. Değişik sektörlerde yapılan hesaplamalar bu rakamın tipik olarak maliyetlerin %25'i civarında olduğunu göstermiştir. Ayrıca hatalı mamulün müşteriye ulaşmasıyla oluşan imaj kaybından dolayı ortaya çıkan kayıplar bu hesaba dahil değildir. Oluşan bu kayıplar da hesaba katıldığında maliyetler daha büyük boyutlara ulaşmaktadır. Bu tür hataların minimuma indirilmesi TKY'nin hedefleri arasındadır. Firmalar yüksek kalite düzeyine ulaşabilmek için hedef ve politikaları uzun dönemli olarak yapmalıdırlar. Bu hedeflere ulaşmak için çalışmalarını küçük fakat sürekli ve düzenli gelişmelerle sürdürmeleri gerekir. Unutulmamalıdır ki daha önce de belirtildiği gibi globalleşen dünya pazarında rekabet edebilmenin yolu bu anlayışı benimsemekten geçmektedir (Şimşek, 1998: 123-125).

Şekil 5: TKY'nin Rekabet Gücüne Etkisi



Kaynak (Şimşek,1998:125).

2.5. BİR YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KARAKTERİSTİKLERİ

Toplam Kalite Yönetiminin temel karakteristiklerini şöyle sıralayabiliriz (Ishikawa, 1995: 196):

- 1)Önce kalite,
- 2)Tüketiciye yönelme,
- 3)Bir sonraki proses müşterinizdir,
- 4)İstatistiksel yöntemlerin kullanılması,
- 5)Yönetim felsefesi olarak insana saygı,
- 6)Çapraz yönetim fonksiyonu.

2.5.1 . Önce Kalite

Bu ilke uzun vadede başarılı olmanın temel koşuludur. Kısa vadeli kâr peşinde koşmamak gerekir. Bazı şirketler hala kaliteyi yükseltmenin maliyeti yükselterek kârı azaltacağından korkar. Tasarımın kalitesi yükseltildiği zaman maliyetin geçici olarak artacağı doğrudur. Ancak bunun karşılığı firmanın tüketicilerin isteklerini tatmin etme ve dünya piyasasında rekabet edebilme yeteneğiyle sağlanabilir. Eğer uygunluk kalitesi gelişirse ıskartaya çıkanların miktarı da, yeniden işlemlerde, ayarda ve muayene maliyetinde önemli azalmalar olacaktır. Böylece esaslı bir maliyet tasarrufu sağlanacak ve bunu da verimlilik artışı izleyecektir. Gerçekte tasarım kalitesinin geliştirilmesi daha fazla satış ve kâra ve daha düşük maliyete doğru atılan ilk adımdır (Efil, 1996: 73).

Önce kaliteye önem veren yönetim, müşteri güvenini yavaş yavaş kazanabilir ve şirketin satışları giderek artar. Uzun vadede önemli kârlar olacak ve şirketin kalıcı yönetime sahip olmasına olanak verecektir. Eğer bir şirket “önce kâr” ilkesini izlerse çabuk kâr elde edebilir fakat rekabet gücünü uzun süre devam ettiremez.

Genel olarak konuşulursa, bir yönetici, şirket merdiveninde ne kadar üst basamaktaysa, çalışmasını değerlendirmek için de o kadar uzun zaman gerekir. Genel Müdür,

pazarlama bölüm amiri ve fabrika müdürü söz konusu olduğunda değerlendirme onların 3 ila 5 yıl gibi bir sürede yaptıkları çalışma gözönünde tutularak yapılmalıdır. Bu güvence olmadan, bu kişiler yalnızca kısa vadede kâr elde etmeye çalışabilir ve kalite ve teçhizat yatırımının ikisini de ihmal edebilirler. Bu, şirket için uzun vadeli kâr elde edememenin kesin bir yoludur (Ishikawa, 1995: 106-108).

Önce kalite ilkesini benimsemiş bir şirket kalitesini yükseltmek için çaba sarfederse, bu beraberinde üretkenlik ve kâr artışını getirecektir. Oysa kârın artırılması kalitenin de buna bağlı olarak artacağı anlamına gelmemektedir. Kârı artırmanın bir çok yolu vardır ve bunların bir kısmı ise kaliteyi hiç kapsamaz hatta bazıları düşük kaliteyi kapsar. Eğer bir işlemde kalite zarar görürse bunun peşi, sıra kâr da zarar görecektir.

Ayrıca buraya kadar anlattığımız konuda hiç bahsedilmeyen bir husus da, önce kâr ilkesini benimsemiş olan bir işletmenin karşılaşmış olduğu kaybedilen müşteri maliyetidir ki bu maliyetin kaç mal olduğunu hiç kimse tam olarak bilemez (Ardıç, : 58-59).

2.5.2. Tüketicilere Yönelme

Her zaman, işletmeler tüketicilerin satın almak isteyecekleri ve satın almaktan mutluluk duyacağı ürünleri imal etmelidirler. Kalite kontrolün amacı bu temel yaklaşımı yerine getirmektir (Ishikawa, 1995: 108).

Tüketicilerin beklentilerinin yerine getirilmesi ve kalite güvenliğinin sağlanması, rekabet gücünün geliştirilmesinde en önemli husustur. Mamule yönelik yönetim politikalarının devri geçmiştir. İşletmeler pazara yönelik politikalar uygulamadıkları takdirde, başarılı olmaları ve gelişmeleri mümkün değildir. “Müşteri içeri – kalite dışarı” yönetimin sloganı olmalıdır (Efil, 1996: 73).

“Bizim paramızı patron değil müşteri öder” deyimini TKY’de şirket felsefesidir. Giderek artan rekabetin baskısı şirketleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan”

haline getirmektedir. Rekabet gücü ve payı artırımında takım halinde çalışma, sürekli gelişme gibi konuların yanında müşteri beklentilerinin belirlenerek %100 tatminin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılması, ürün ve /veya hizmet üretiminin ona göre yönlendirilmesi işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir (Şimşek, 1998: 136).

Müşteri tatmini işletmenin başarısının anahtarıdır. İşittikleri, gördükleri ve hissettiklerinden tatmin olan müşteriler daha çoğu için geri geleceklerdir. Müşteriler, beklentileri ve gereksinimleri karşılandığı ölçüde tatmin edilmiş olacaktırlar.

Beklentiler, müşterinin daha önceden işletme ve rakiplerinin ürünleri olan deneyimine dayandırılır. Müşteri tatminine, doğru ürünün, doğru fiyatla ve doğru olarak bulunurluğunun sağlanması ile ulaşılır.

Müşteriler, ürünün özellikler seti ile – fonksiyonu, kullanırlığı, performansı, güvenilirliği, fiyatı ve bulunabilirliği ile ilgilenir. Bir işletmenin başarılı olması için bunları karşılaması gerekir (Bozkurt, 199?: 11).

İşletmenin felsefesi ya da yaklaşımı müşteriyi memnun edecek kalite düzeyini belirlemek ve ona göre hareket etmek ise o işletmenin uzun vadede ayakta kalması pek mümkün görünmemektedir. Hal böyle olunca işletmeler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamalı ve müşterilerini tatmin etmelidirler. Aşağıda sunacağımız model müşteri tatminini tayin etmede oldukça faydalı olacaktır. Müşterilerin kararlarını etkileyen yedi özellik şunlardır (Ardıç, 199?: 60)

- 1) Kalite: Müşteriler, ihtiyaçlarına uyan dayanıklı ve güvenilir ürünler (mal ve hizmet) ararlar.
- 2) Hacim: Müşteriler, ürünün belli bir miktarını arzu ederler.
- 3) İdari Prosedürler: Müşteriler, belli bir tedarikçi firmadan satın almada kararlarını etkileyecek idari prosedürlerle karşılaşır. Bu prosedürler basit, hızlı ve hatasız olmalıdır.

- 4) Yer: Ürünün ulaştığı yer. Ulaşma kolaylığı, yakınlık, park etme imkanları ve çekici bir şekilde düzenlenmiş bina ve müstemilatı mühim faktörler arasındadır. Çok çeşitli malları toptan satış mağazasında satmak başarılı bir yeni eğilimdir.
- 5) İmaj ve karşılıklı ilişkiler: Tedarik edenin, firmanın imajı ve personelleriyle ilişkileri, satın alma kararını etkileyen diğer bir faktördür. İmaj, örgütün korunması ve insan haklarına saygı gibi alanlardaki davranışın nasıl algılandığını da içerir.
- 6) Zaman Faktörü: müşteriler ürünleri zamanında almak isterler. Gecikmiş teslimler, satış ve müşteri kaybına sebep olmaktadır.
- 7) Mahsul, Rekolte(Randıman): Müşteriler daha iyi değer sağlayan ürünler için daha yüksek fiyat ödemeye isteklidir.
- Rekabet şartlarında ayakta kalmayı isteyen şirketlerin bütün bu sayılan faktörleri dikkate alması gerekir.

2.5.3. Bir Sonraki Proses Müşterinizdir.

Mamulün ve hizmetin ilk anda ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı – müşteri ilişkileri içinde çalışmaları gerekir. Bu kapsamda, örneğin imalat bölümü satın alınanın müşterisi, pazarlama imalatın müşterisidir. Üretim sistemi içinde her bölüm ve her çalışan bir hizmet veya ürünü almakta, kendine düşen işlevi yerine getirdikten sonra bir başkasına satmaktadır. Kalitede mükemmellik ancak bu zincir içinde yer alan her birimin kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır ve topyekün gelişmeye giden yol bu anlayış ile çalışıldığı zaman gerçekleşebilir (Efil, 1996: 74).

Bütün çalışanların bu tür yaklaşımı tamamen kabul etmemeleri durumunda firma çapında kalite kontrol tamam olamaz. Bölümcülük yıkılmak zorundadır ve herkesin temiz hava alabilmesini sağlamak için şirket havalandırılmalıdır. Herkes birbirleriyle serbest ve samimi bir şekilde konuşabilmelidir. Toplam kalite kontrolün ruhu budur.

Bu konu üzerinde son bir görüş: Müşteriler, yani bir sonraki proste çalışanlar istekleri makul ve olgu ve verilere dayanıyorsa bir sonraki proste talepte bulunabilirler (Ishikawa, 1995: 111).

2.5.4. İstatistiksel Yöntemlerin Kullanılması

Olgular önemlidir ve onların önemli olduğu açıkça kabul edilmelidir. İşin ilk kuralı olguları gözden geçirmektir. Daha sonraki adım olguları verilere dönüştürmektir. Ancak buradaki tehlike doğru verileri elde etmenin zor olabileceğidir. Son adım verileri analiz etmek için istatistiksel yöntemlerden yararlanmaktır. Eğer bir yönetici veriler ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmayıp kendi deney, altıncı his ve cesaret duygusuna güveniyorsa şirketin yüksek teknolojiye sahip olmadığını itiraf ediyor demektir. Yönetimin davranışlarının geliştirilmesi olgu, veri ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmanın bir yan ürünüdür (Efil, 1996: 74).

Kalite kontrol teknikleri denen teknikler aynı zamanda uygun tekniklerdir. Elimizde olan teknikleri kullanarak kalite, maliyet düşürme ve verimlilikte gelişme yaratabiliriz. Eğer bir yönetici veriler ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmayıp, kendi deney, altıncı his ve cesaret duygusuna güveniyorsa, şirketin yüksek teknolojiye sahip olmadığını itiraf ediyor demektir.

Yönetimin davranışlarının geliştirilmesi olgu, veri ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmanın önemli bir ürünüdür (Ishikawa, 1995: 114).

Bir örgüt içinde bir çok proses mevcuttur. Her proses girdilerin ve çıktılarının gözden geçirilmesiyle analiz edilebilir. Bu gözden geçirme kaliteyi geliştirmedeki eylemi belirleyecektir. İstatistiksel araç ve teknikler proses yönetimi faaliyetlerini geliştirmek için kullanılırlar. Bu teknikler üretim yöneticilerine zayıf kaliteyi göstermekte yaşamsal yardım araçlarıdır. Yöneticiler bu araçları çalışanlar tamamıyla eğitildikleri ve daha fazla eğitimin yardımcı olacağı zamanı belirlemek için de kullanılabilirler (Köseoğlu ve Diğ. ? : 25).

2.5.5. Yönetim Felsefesi Olarak İnsana Saygı

Yönetim, firma çapında kalite kontrol kararı aldığı zaman bütün proses ve yöntemlerini standartlaştırmalı ve daha sonra bütün alt düzey çalışanlarına cesaretle yetki vermelidir. Başarılı yönetimin temel ilkesi astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin vermektir (Ishikawa, 1995: 114).

İş yerinde K.K.Ç etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden biri “insana saygı duyulan bir iş yeri” yaratmaktır. İnsana saygının tamamen gerçekleştiği bir sistem yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir (Efil, 1996: 74).

İnsanlık kelimesi özerklik ve kendiliğinden olmayı ifade eder. İnsanlar, hayvanlar ya da makinelerden farklıdır. Kendi iradeleri vardır ve işleri başkaları tarafından yapmaları söylenmeden kendi istekleriyle yaparlar. Kafalarını kullanırlar ve her zaman düşünürler. İnsanlığı esas alan bir yönetim insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim sistemidir (Ishikawa, 1995: 114).

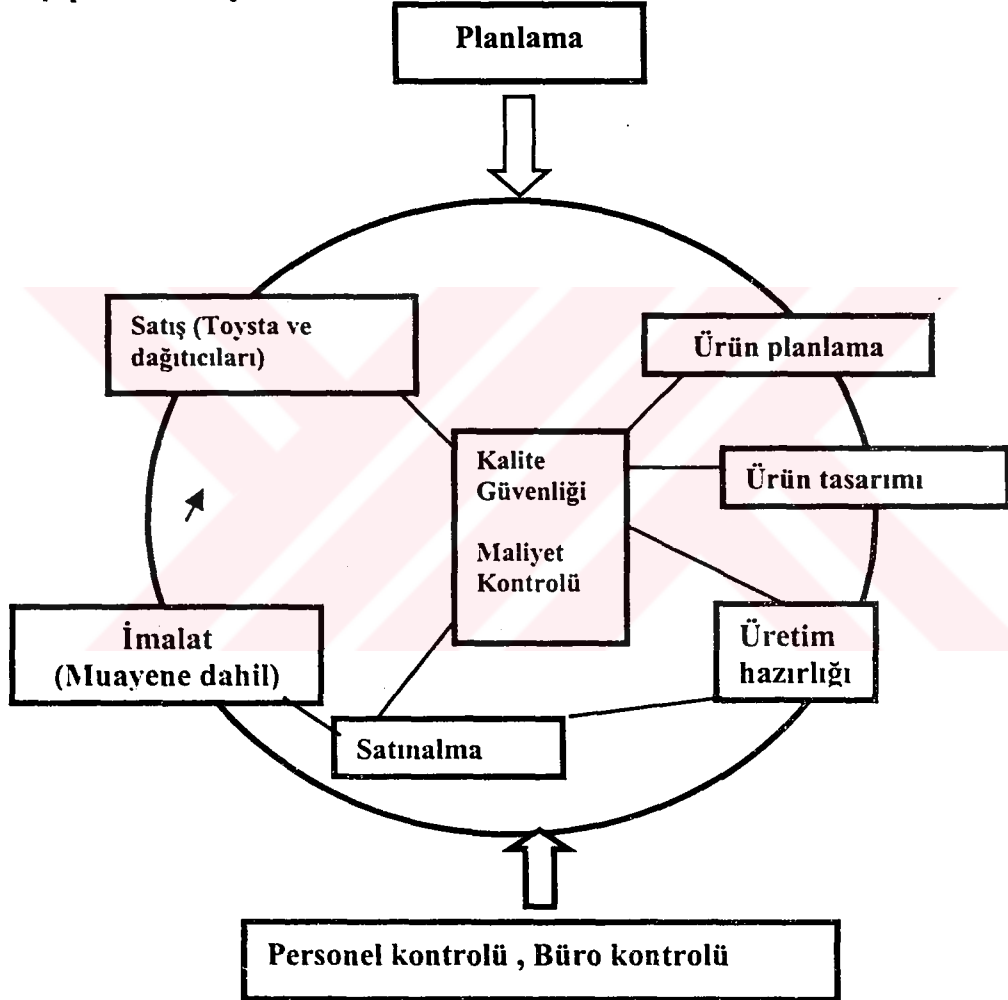
2.5.6. Çapraz Yönetim Fonksiyonu

Çapraz – fonksiyon yönetimi; çapraz – fonksiyon komitelerinin desteğine sahip olarak, şirketin çaprazlama işlemesine yardım edebilir.

Dokuma ipliklerinde tek başına argaç, iplik olarak kalır. Ancak atkı ipliği eklenip ve atkı ipliği ile argaç birbirine geçtiği zaman kumaş meydana gelir. Bir firma içinde aynı durum söz konusudur. Argacı andıran bir dikey toplum, bir organizasyon değildir. Ancak çeşitli fonksiyonlar argaçla birbirine geçtiği zaman güçlü bir organizasyon olabilir. Örgütsel yönetim ancak bölümler tarafından yapılan yönetime katılan argaçla, çapraz – fonksiyon yönetimi tarafından yapılan kontrole katılan atkı ipliğinin birbirine geçmesiyle mümkün olur. Yerine getirilecek işlemlere göre, şirket çapraz – fonksiyon komiteleri kurmalıdır. Komite daha sonra kalite güvenliği için somut olarak bütün ilgili

bölmelere yetki ve sorumlulukları dağıtmalıdır. Bu durumda şirket görevlileri artık sadece kendi bölümlerinin çıkarlarını koruyacak şekilde düşünmezler, daha geniş görüş açılarna sahip gerçek yöneticiler haline gelirler. Alt düzey çalışanların da öneri ve tavsiye sunmaları kolaylaşır (Ishikawa, 1995: 116-119).

Şekil 6: Çapraz -Fonksiyon Yönetim Kavramları



Kaynak : (Efil , 1996:31)

2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI

Toplam kalite yönetiminin temel unsurlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür :

- Üst yönetimin liderliği,
- Müşteri odaklılık,
- Firma çalışanlarının eğitimi,
- Takım çalışması,
- Kaizen (sürekli geliştirme) sürecinin benimsenerek uygulanması.

TKY öğeleri birbirini tamamlar niteliktedir. Firmanın ürün ve hizmetlerinin hedef değerleri, “müşteri odaklılık” ögesinin uygulanarak müşteri beklentilerinin saptanmasıyla belirlenir. Belirlenen hedef değerlere ulaşmak için “sürekli geliştirme” sürecinin çeşitli yöntem ve yaklaşımlarını uygulamak gerekecektir. Ancak firmanın ürün ve hizmetleri, satınalma ve araştırma geliştirmeden pazarlamaya kadar bir çok bölüm ve grubun katkısıyla geliştirilip üretilmektedir. Bu katkı ve faaliyetlerin planlanıp koordine edilerek, etkin ve etkili bir biçimde yapılabilmesi için “takım çalışmasına” gerek vardır. Ayrıca, takımlarda yer alacak personel ile takım çalışmalarından etkilenecek personelin, kullanacakları sürekli geliştirme yaklaşımları ve Toplam Kalite Yönetimi konularında eğitilmeleri gerekir. Eğitim için kaynak ayrılması, ancak firma üst yönetiminin liderliği ve kaliteye kendisini adanmasıyla gerçekleşebilir (Şimşek, 1992: 12-13).

2.6.1. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

Üst yönetim kendisini TKY çalışmalarından soyutlamamalı, bilakis bu çalışmalara katılarak firmadaki diğer çalışmalara örnek olmalı ve onları da bu çalışmalara katılmak için motive etmelidir (Şimşek, 1998: 135).

Liderlik vizyonlar, planlar, motivasyon ve gelişmenin incelenmesi şeklinde var olan bir süreçtir. Liderlik olmaksızın bir organizasyon belirli bir yönde tutarlı ilerlemelere sahip olamayacaktır. Liderlik , işletmenin gidişinin kontrolünde kullanılan ana fonksiyondur (Bozkurt,199?: 14).

TKK uygulamalarında özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini aileden biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, çalışanların fikir ve kişiliklerine önem verme sistemin alt yapısını oluşturmaktadır (Şimşek, 1998: 135).

Yönetim kademesinde bulunan her ferdin iki temel görevi vardır bunlar:

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

Başka bir ifade ile “sistem geliştirmek” ve “sistem içinde çalışmak”. Sistem geliştirmek daha çok yönetim görevini yürütenlere özgü bir sorumluluktur. Diğer elemanlar kimi zaman sistemi değiştirmeye dönük öneriler getirseler bile bu işler onların asli görevleri arasında yer almaz. Onlar sadece yönetimin tesbit ettiği sistem içinde çalışırlar. Yönetim kademesi yükseldikçe sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar.

Tablo 4: Yetki ve Sorumluluk Dağılımı

<p>TEPE YÖNETİCİ</p> <p>ÜST KADEME YÖNETİCİ</p> <p>ORTA KADEME YÖNETİCİ</p> <p>İLK KADEME YÖNETİCİ</p> <p>İŞÇİ MEMUR</p>	<p>SİSTEMİ GELİŞTİRME SORUMLULUĞU</p> <p>SİSTEM İÇİNDE ÇALIŞMA SORUMLULUĞU</p>
--	--

Kaynak: (Efil, 1996:125).

Diğer taraftan TKY'nı iyi bir şekilde uygulayıp rekabet gücünü artırabilmek için kilit noktalarından birisi de uzun vadeli planlar yapmaktır. İşletmelerde uzun vadeli planlar yapmak üst yönetimin işidir. Bu bakımdan TKY uygulamalarında üst yönetimin rolü büyüktür. Bunun için işletmelerde ilk olarak eğitilmesi ve TKY felsefesinin benimsetilmesi gereken üst yönetimdir (Şimşek, 1998: 135).

Sağlıklı ve başarılı bir kalite iyileştirme programının başlatılması ve sonuçlandırılması için üst yönetimden beklenen bazı esaslar söz konusudur. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Efil, 1996: 126).

Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak her şeyden önce üst yönetimin konudan tam haberdar olması ve üst düzey yöneticilerinden birinin bu işi sahiplenmesi gerekir.

Kalitenin iyileştirilmesi yolunda getirilecek yeni çalışma ilkeleri ancak bir kampanya ile daha başarılı olabilir.

Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili yapılacak çalışmalar hakkında üst yönetim konuya başından sonuna kadar yeterli oranda bağlılık göstermelidir.

Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak uygulanacak programda, karşılaşılan problemlerin çözümünde üst yönetim çalışanlarını yalnız bırakmamalıdır.

2.6.2. Müşteri Odaklılık

Bilindiği gibi kuruluşların varoluş nedenleri kâr etmektir. Bu da ancak ürünlerin müşterilere satışı ile olasıdır. Bu durumda “müşteri” kavramı ortaya çıkmaktadır. Aslında müşteri kavramını yalnızca ürünleri tüketen kişi ya da kişiler, yani tüketiciler, için kullanmak toplam kalite kavramı ile bağdaşmaz. Bu kavramda müşteri ürün ya da hizmetin bir sonraki aşamadaki kullanıcılarını da kapsamaktadır.

Daha açık bir tanımla müşteri kavramı ürünleri kuruluş dışında kullananlar için dış müşteri ve kuruluş içinde kullananlar için ise iç müşteri olarak belirlenir. Bu durumda kuruluş içindeki bütün çalışanlar hem müşteri ve hem de üretici görevlerini üstlenmektedirler (Menemenlioğlu, 1997: 22).

Müşteri odaklılık ögesi “kaliteyi müşteri tanımlar” deyiimiyle öz bir şekilde ifade edilebilir. Toplam kalite yönetiminin bu ögesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayacak olanıdır. Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır.

TKY sistemi her şeyden önce kaliteye bakış açısı ile ilgili olup “kalite müşteri tatminidir” anlayışının kuruluşun iç süreçlerinde benimsenmesi sağlanmalıdır. Bunun için, çalışan herkesin yaptığı işi devrettiği kişi ya da birimi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde doğru yaparak müşterisine devretmesi gerektiğini kabullenmelidir (Efil, 1996: 156).

Müşteri odağı ile ilgili verilen bilgileri aşağıdaki gibi sistemli bir şekilde sokmak mümkündür.

Toplam kalite yönetiminde tüm çalışanların “müşteri kraldır” anlayışına sahip olması gerektiğini kavramak,

İç müşteri ve dış müşteri kavramlarını anlamak,

Müşteri isteklerini belirlemek için araştırma yapmak,

Müşteri ile ilişkinin satış sonrası da devam ettiğini öğrenmek,

Dış müşteri, kuruluşunuzdan ürün alan kişi ya da kuruluşlardır,

İç müşteri ise kuruluşunuz içerisinde ürünü sizden sonra teslim alan bir sonraki kişi, grup ya da bölümdür,

Gerek iç gerekse dış müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için araştırma yapmak gereklidir.

İç müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek nispeten kolay olabilir. Çünkü tüm iç müşterilerimizle karşılıklı görüşmek ve onların görüşlerini almak mümkündür.

Dış müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemenin bir çok yolu vardır: karşılıklı görüşmeler, anketler, grup tartışmaları ve müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi bunların belli başlılarıdır.

Müşterilerin ihtiyaçları belirlendikten sonra bu ihtiyaçlar “istekler” haline dönüştürülmelidir. Müşterinin istediklerini belirlemek, spesifikasyonların oluşturulmasında önce gelmelidir.

Prosesin bir aşamasından diğetine spesifikasyonlara uymayan bir yarı mamül gönderilirse, bu durumun bir sonraki aşamada telafi imkanı olmayacak ve sonuç dış müşteriye kadar yansıyacaktır. Dolayısıyla dış müşterilerin isteklerini karşılayabilmek için, öncelikle iç müşterilerin isteklerinin belirlenip karşılanması gerekir.

Satış sonrası müşteri ilişkileri de günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır.

Satış sonrası müşteri ilişkileri şu konuları kapsamaktadır :

Hatalı Ürünleri Değıştirme : Şirket müşterinin sorunlarını iyi niyetle, süratli bir şekilde çözmek için kararlı olmalı ve müşterinin hoşnutsuzluğunu gidermelidir. Bu ise hatalı bir ürünün yenisiyle hemen değıştirilmesi demektir.

Garanti Süresinin Belirlenmesi : Bir ürünün satıldıktan sonra belirli bir zaman süresince şirket tarafından ücretsiz onarılacağı iyice açıklanmalı, servis sonrası verilecek hizmetler belirtilmelidir.

2.6.3. Çalışanların Eğitimi

Eğitim kaliteyi sürdürme ve geliştirmede önemli bir ögedir. TKY'deki eğitim insanların kültürünü değiştirmek için kullanılmalıdır. Bu safhanın entegre bir parçası üst yönetim grubunun toplam taahhüdünü kazanmak ve TKY'yi anlamada ortak bir düzey geliştirmektir.

Her departman ihtiyaçlarını göz önüne alan ve istatistiksel yöntemleri içeren ve onları pratik uygulamalarla bütünleştiren eğitim programları geliştirilmelidir. Bu içerikteki TKY eğitiminin amacı yalnızca insanların davranışlarını değiştirmek değil fakat aynı zamanda yeni işte ve yeni işletme uygulamalarında çalışmak için onlara gerekli becerileri ve güveni sağlamaktır (Köseoğlu ve Diğ, ?: 23).

Eğitimle ilgili olarak Japonların kalite ustası Ishikawa "kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter" demektedir.

Kuşkusuz kalite yönetiminde en önemli öge insan faktörüdür. TKY sistemini uygulayan bir kuruluş, bu sistemi uygulamaya başlamasıyla eskiden beri uyguladığı mevcut klasik yönetim biçiminden çok farklı yeni bir sisteme geçecektir. Bu sisteme adapte olmak için kişileri mesleki görevlerinde hazırlamak ve eğitim düzeyinin en son gelişmelerine uyum göstermelerini sağlamak önemli bir mesele olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle de motive edilmesi TKY'nin temel taşlarından birini oluşturmaktadır.

TKY'de eğitim, en üst düzeydeki yöneticilerden, ücretli personele kadar bütün çalışanları kapsayacak şekilde verilmelidir. Bu yapıldığı takdirde hem işletmelerin hedef ve politikaları bütün çalışanlara benimsetilmiş hem de kalite geliştirme çalışmaları üst yönetimden başlayarak tabana kadar yayılmış olur (Şimşek, 1998: 137).

Eğitim konularını özetle şu başlıklar altında toplayabiliriz:

Toplam kalite felsefesi

Takım kurma ve takım liderliği ile takım içinde etkin çalışma

Kalite geliştirme yöntemleri

Teknik personel için, özellikle istatistiksel örnekleme, veri toplama, problem tanımı, problem analizleri ve düzeltici faaliyetler gibi tekniklerle ilgili eğitime önem verilir. Tüm iş görenler, kullandıkları aletler ve makineler, hazırlanan dökümantasyonu okuma ve anlama, görevlerinin kalite ile ilgisi, temel istatistik teknikleri gibi bir çok konuda eğitilirler.

Eğitim sürekli geliştirildiği herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşması sürekli gelişimi sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar.

Eğitimde amaç, iş görenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, hali hazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir (Efil, 1996: 159-161).

Bir kuruluşta sorunların %95'i yedi temel teknik ile çözümlenebilir. Temel yedi teknik (istatistiksel yöntemler) kuruluşta herkes için sağduyu ya da genel bilgi haline gelmelidir. Japonya'da üst düzey yönetimden üretim hattı işçilerine dek herkesin bu yedi yöntemi kullanabiliyor olması Japonya'nın bugünkü üstünlüğünü sağlayan temel faktörlerden biridir. "Temel istatistiksel yöntemler" şunlardır:

Poreto Şeması:

Bir karar verme aracıdır. Sorunların öncelik sırasını belirler.

Neden Sonuç Analizi:

Sorun analizinde etkili bir yöntemdir. Sorunların temeline ayrıntılı biçimde inmeyi sağlar.

Verilerin Gruplandırılması:

Gruplandırma verileri ayırma, sınıflandırma ya da daha kolay anlaşılır hale getirmek için yeniden düzenleme anlamına gelir.

Kontrol Tablosu:

Toplanan verileri, istenen düzende kaydetmek için kullanılan bir formdur.

Histogram:

İşlemi kontrol altında tutarak sorunları önlemeye yardımcı olan bir grafiktir. Değişimin tekrar sayılarının dağılımını gösterir.

Dağılma Diyagramı:

İki tür veri arasındaki ilişkiyi görmeye yarayan bir grafiktir.

Kalite Kontrol Çizelgesi:

Verilere görsel kolaylık sağlar ve zamana bağlı olarak değişimleri ortaya koyar.

Yedi yöntemle birlikte çalışanlar şu temel noktalarda da eğitilmelidirler.

Kalite kavramı İstatistiksel düşünce tarzı

Her yönetici astlarının eğitimini: Planlamalı, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı, konuları kolay anlaşılır kılmalı, tazeleme eğitimlerini de unutmamalıdır.

İş yerinde sık rastlanan bir durum da şudur:Standartlar mükemmel bir mevzuat haline getirilebilir ancak;

Çalışanlar bunları okumayabilir

Ya da onları ne şekilde kullanmaları gerektiğini okuyup anlamayabilirler.

Önemli olan nokta, bu standartlardan ve mevzuattan etkilenecek olan kişileri bu konularda eğitmektir. Bir amir astını iş başında planlı ve özel olarak eğitmelidir. Ast bu şekilde eğitildikten sonra ona yetki verilip işini yapması için fırsat tanınmalıdır (Kalder, TKY seminer notları : 39-41).

2.6.4. Takım Çalışması

TKY'nin başlıca amaçlarından biriside işletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır.

TKY'nin takım çalışmasının hedefi; üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef her kademedeki birey için hem "düşünmenin" hem de "uygulamanın" birleştirilmesidir. Zaten bu konuda Deming, yöneticilere "bölümler arası engelleri yıkın" demektedir.

Eğer bir firmada başarılı bir ürün ve/veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst seviyedeki personelden tabana kadar bütün çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır (Şimşek, 1998: 137).

Sürekli gelişme ilkesinin bir kuruluşta işleyebilmesi için takım çalışmalarının iyi organize edilmesi gerekir. Bu amaçla pek çok kuruluş değişik adlarla çeşitli koordinasyon ekipleri kurmuşlardır.

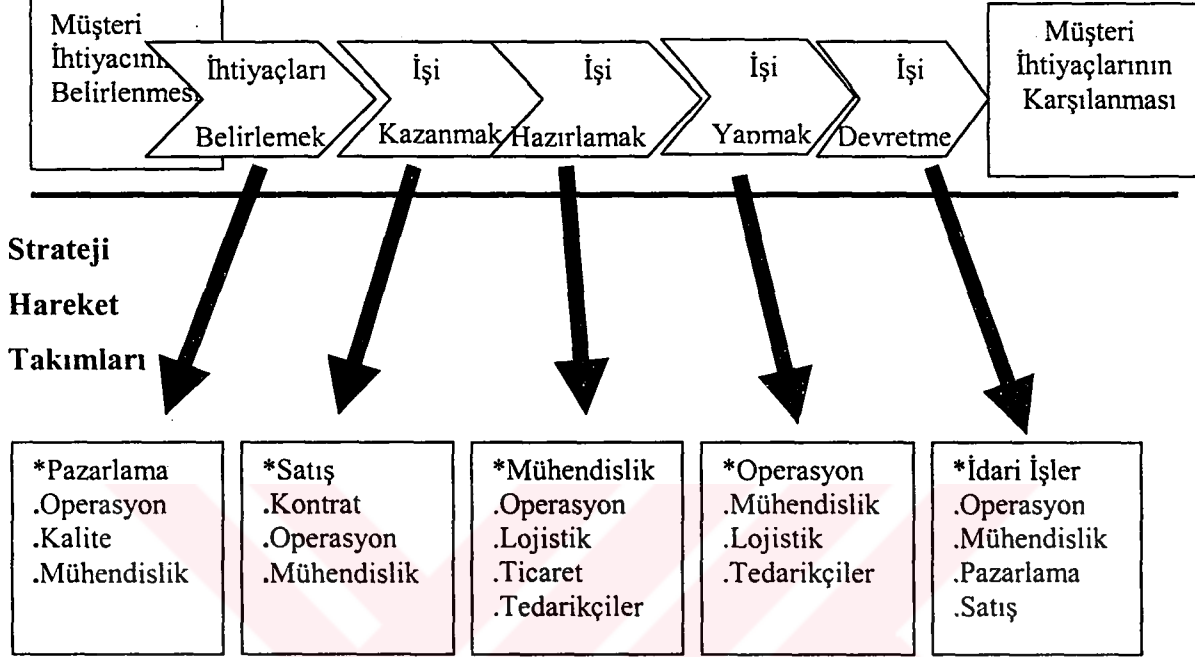
Genel olarak tüm çalışmaları koordine etmek üzere “kalite konseyi”, “kalite geliştirme kurulu” gibi adlarla bir üst kurul oluşturulur. Genellikle yöneticilerden oluşan bu kurulun amacı kuruluşun kalite hedeflerini ve uygulama politikalarını belirlemektir. Bu kurul ayrıca kuruluşun makro düzeydeki kalite sorunlarını belirleyerek bunların çözümleri için stratejiler ve hareket planları da oluşturur.

Böyle bir kurulun oluşumunun ardından tüm çalışanların görev alabileceği ya da görevlendirilebileceği değişik düzeylerde takımlar kurabilir. “Süreç Geliştirme Ekibi”, “Kalite Geliştirme Takımı”, “Kalite Çemberi” gibi adlarda anılan bu ekipler genellikle problemlerin ortaya çıktığı bölümler içinden seçilen yönetici ve çalışanlardan oluşur ve üst kurulun belirlediği stratejiler çerçevesinde çalışırlar. Bu ekiplerin çalışma biçimleri yönergelerle saptanır. Bir diğer takım tipi ise fonksiyonlar arası görev yapmak üzere kurulan ekiptir. Böyle bir ekip genellikle değişik bölümlerin eş güdümünü ve ortak çalışmasını gerektiren konular üzerinde çalışır (Menemenlioğlu, 1997: 12-13).

Takımlar sayesinde şirketlerde fonksiyonel uzmanlaşma eğilimi önlenmiş olur. Örneğin; finansmandan sorumlu genel müdür yardımcısını finansal boyut; pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısını müşteri boyut; operasyonel, araştırma-geliştirme ve lojistikten sorumlu genel müdür yardımcılarının şirket içi işlemler boyutu; insan kaynakları ve bilgi sistemlerinden sorumlu genel müdür yardımcılarının da öğrenme ve gelişme boyutundaki amaç ve ölçülerden sorumlu tutulmaları çok doğal ve olağan kabul edilir. Bu şekilde fonksiyonel bölümlerin yaratılması, takım sorumluluğu ve takım halinde problem çözme amaçları ile tutarlı değildir. Belirlenen hedeflere ulaşma ve uygulamaları harekete geçirme sorumluluğu tüm yönetim ekibi arasında paylaşılmalıdır (Kaplan, Norton, Çeviren; Serra Egeli, 199: 319).

Şekil 8: Problem Çözümünü Kolaylaştırmak İçin Ortak Fonksiyonlu Takımlardan Yararlanmak.

Echo Engineering Şirketi'nin değer zinciri



* İşareti takım liderini belirtir.

Kaynak: (Kaplan, Norton; Çev. : Serra Egeli, 1999: 320).

Toplam Kalite Yönetiminde takım halinde çalışmanın özünü Kalite Kontrol Çemberleri oluşturur. Bu bakımdan aşağıda KKÇ ile ilgili açıklamalarda bulunulacaktır.

2.6.4.1. Kalite Kontrol Çemberleri :

Kalite çemberleri ülkenin mallarının kalitesini ilgilendiren sorunların çözümüne yardımcı olmak amacıyla ilk defa Japonya 'da geliştirilmiş bir sistemdir. Bu sistem, yönetim kademelerinden çok, çalışanlar kademesinde kullanılmaktadır. Kalite çemberleri, birlikte çalışarak ve belirli aralıklarda toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını ve nedenlerini araştıran, bulan çözen ve üst yönetime sunan

çalışma takımıdır. Kalite çemberlerinin temel düşüncesi, iş yaşamını örgütün hareketlerini, uygulamalarını ve kalite yaratma işlevini çalışanların üslenmesini sağlamaktır. Buradaki amaç, insana dönük bir çalışmayla üretim ve hizmetin kalitesini yükseltmek ve verimliliği artırmak olmalıdır.

Bu çalışmalar genellikle ortak bir birimden veya iş ünitesinden gelmekte, çemberin lideri çember üyeleri tarafından seçilmektedir. Toplantılar haftada bir kez yapılır. Oraya çıkan problemlerin listesi düzenlenir ve bunlara öncelik sırası verilir. Olası çözümler üyeler tarafından teklif edilir ve karara bağlanıp üst yönetime öneri olarak sunulur.

Kalite çemberlerini ve takımlarını etkin bir şekilde uygulayan örgütlerde verimlilik artışı ve problemlere çözüm getirip motive olma çabası ortak amaçlar doğrultusunda son derece önemli çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalardaki en önemli unsur problemi hep birlikte çözme çabaları olup takımın veya çemberin sinerji yaratmasıdır (Ersen, 1997: 87).

Japon şirketlerinde KKÇ vasıtası ile her yıl irili ufaklı gelişme sağlanmakta ve batıya kıyasla büyük bir proses üstünlüğü getirmektedir. Bu gruplara Kalite Çemberi, geliştirme ve sorun çözümü grupları gibi değişik isimler verilmektedir(Efil, 1996: 122).

Kalite Kontrol Çemberi Etkinlikleri arasındaki temel fikirler (İshikawa, 1995: 142);

- Şirketin iyiye gitme ve gelişmesine katkıda bulunmak
- İnsana saygı duymak ve içinde yaşanmaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak
- İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak
- Kendini geliştirmek
- Gönüllülük
- Grup etkinliği
- Bütün çalışanların katılımı
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma

- Kalite kontrol etkinliklerinde canlılık ve süreklilik
- Karşılıklı gelişme
- Özgürlük ve yaratıcılık
- Kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma

Şeklinde özetlenebilir.

2.6.5. Sürekli Gelişme ve İyileştirme

2.6.5.1. Genel:

Sürekli gelişme TKY'nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel, takımlar halinde organize olarak ve “müşteri odaklılık” sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli geliştirme çalışmaları yapacaktır. Bu açıdan yukarıda ele aldığımız TKY'nin diğer öğeleri sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için gereklidir (Şimşek, 1998: 137).

Toplam kalite kavramının temel ilkelerinden biri olan sürekli gelişme ilkesi aslında itici bir güçtür. Bu nedenle toplam kalite çalışmasının başarıya ulaşması için sürekli gelişme ilkesinin özümsemesi ve iyi anlaşılması gerekir. Asıl amacın sürekli gelişme sağlamak olduğunu düşünürsek toplam kalite kavramı bu amaca ulaşmak için bir araçtır. Gerçekte sürekli gelişme ilkesini günlük yaşamımızda bile, belki de bilinçsiz olarak kullanmaktayız.

Hepimiz yaşam standartlarımızı her yıl biraz daha iyileştirmeye çalışmıyor muyuz? Bu işe girdikten sonra önce bir ev almayı ve daha sonra da araba almayı hedeflemiyor muyuz? Hatta biraz daha iyi yaşamak için bir yazlık bir ev peşinde koşmuyor muyuz?

Sürekli gelişme ilkesinin en iyi uygulayıcısı bugün Japonya olarak bilinir. Bu ilke o denli benimsenmiş ve hatta tüm dünyaya duyurulmuştur ki sürekli gelişme sözcüklerinin Japonca karşılığı olan “Kaizen” sözcüğü de tüm dünyada tanınır ve bir anlamda da kullanılır olmuştur. Ancak şu nokta unutulmamalıdır. Bu kavramda sürekli gelişme ilkesi yalnızca iş hayatı için değildir. Sürekli gelişme ilkesi iş hayatı, özel hayat ve sosyal hayatı birlikte kapsamaktadır (Menemenlioğlu, 1997: 2).

Sürekli gelişme ilkesinde göze çarpan diğer bir kavramda “Deming Döngüsü”dür. Deming çevrimi yönetimin herhangi bir süreci kararlı bir duruma getirmesine ve süreç iyileştirme çalışmalarının asla son olmayacağı düşüncesinin kuruluşta yerleştirilmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir.

2.6.5.2. Kaizen Felsefesi:

Japonca Kai: değişim, Zen: iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme trendini hedefleyen Kaizen Felsefesi “Damlaya damla ya göl olur” atasözü ile ifade edilebilir (Efil, 1996: 162).

Kaizen kavramı, ister iş hayatı olsun ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır. İşi geliştirmek için her zaman mümkün olamayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklar ile ilerlemeyi öngörür. Kaizen kavramı sonuç odaklı değil süreç odaklı bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev; kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, geliştirebileceklerini düşünmek ve projelendirmektir (Ersen, 1997: 76).

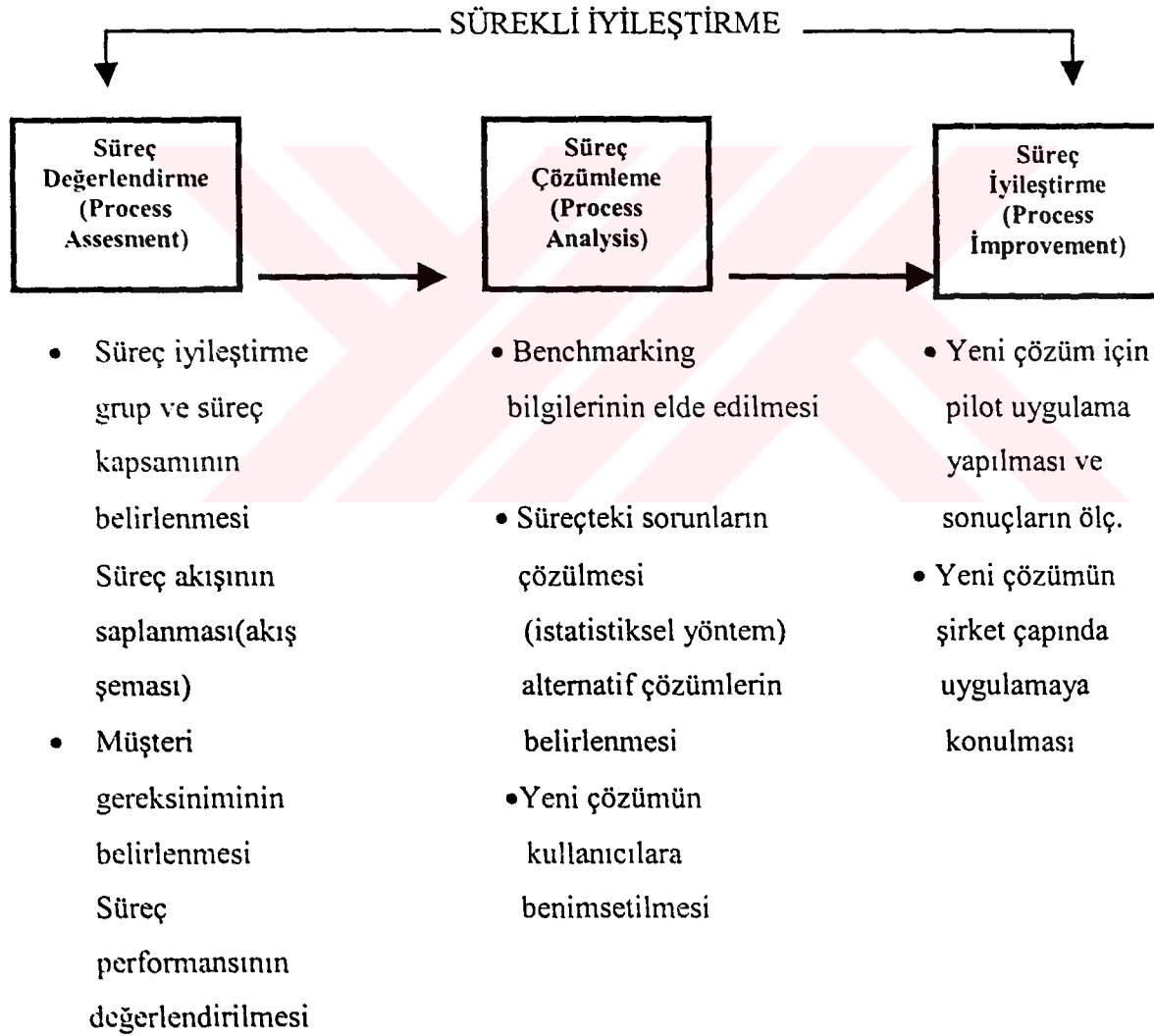
Kaizen felsefesini ilk ortaya koyan kişi olarak Masaaki IMAI, Kaizen’i şöyle tanımlar:

“Kaizen, Japonya’ da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan bir çok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırımı, TKK, KKÇ, ya da işçilerle olan ilişkiler) kapsayan bir şemsiyedir.

Kaizende gelişmeler sürekli ve küçük boyutlu olduğundan yarattıkları etki ve değişiklik de büyük olmaktadır. Japonların en büyük şanslarından biri Toplam Kalite tekniklerinin her birinin (beyin fırtınası, veri analizi, kontrol çizelgeleri, PUCO; öneri geliştirme vb.) Kaizen düşüncesi içinde uygulamaya çok elverişli olmasıdır.

Kaizen TKK sisteminin itici gücü motorudur. Toplam kalite etkinliklerinden istenen yararın sağlanmasının gerçek şartlarından biri KAİZEN düşüncesinin anlaşılması ve benimsenmesidir (Efil, 1996: 163).

Şekil 9: Sürekli İyileştirme Metodolojisi



Kaynak: (Şimşek ,1998:139)

Kaizen;

- İnsanlara hata yapabileceği,
- Hataları kabul etmekten çekinmeyeceği,
- İnsanların işbirliği ile sistematik bir biçimde çok yönlü bir katılımıla çalıştıkları,
- İnsanların coşkuyla işleme yönelik düşündükleri ortamları sağlayacak bir "kültür" gerektirir.

Kaizen ile geleneksel organizasyon arasındaki kültürel farklılıklar aşğıdaki gibi özetlenebilir.



Tablo 5: Kaizen İle Geleneksel Organizasyon Arasındaki Kültürel Farklılıklar

KONU	KAİZEN	GELENEKSEL
Yönetim kültürü	Önleyici	Kriz
Müşteri algılaması	Pazar içi üretim	Geleneksel üretim
İnsanların algılanması	Kaynak	Maliyet
İş yapılan yer	Gelişme kaynağı	Problem / hata kaynağı
İş yeri yöntemleri	Sürekli gelişme	Durağan ve tek düze
Ölçümler	Üretime servis verir	Yalnızca sonuç
Servis departmanları	Hazine olarak alır	Üretim eleştirme
Problemler	Sistemik	İnsanlara dayalıdır.
Çözüm odağı	Paylaşıcı / açık	Sınırlı/ kapalı
Bilgilendirme	Kuvvetli yönler	Zayıf yönler
• değerlendirme	Ortak	Düşman
• sendikalar	Sürekli öğrenme	Söylendiği gibi
• yönetim	Fikirlerle açık olma	Uzmanlaşma
• kariyer gelişimi	Öğretici, eğitici	Kontrol edici
Yönetimin davranış biçimi	Çok yönlü	Tek yönlü
	Destekleyici	Kontrol
	İşlem / sonuç	Yalnızca sonuç
	Değişim	Alışılabilen
	Uzun süreli	Kısa süreli

Kaynak: (Efil, 1996: 168)

- Kaizen'de ayrıntılara ilgi gösterilerek sürekli küçük ilerlemeler kaydedilirken, batının buluşlara dayalı değişim modelinde aralıklı büyük sıçramalar yer almaktadır.
- Kaizen'de herkesin katılımı ile bir grup çalışma ortamı doğarken, batılı yaklaşımda gelişim, az sayıda kişinin bireysel çabasıyla sağlanmaya çalışılıyor.
- Buluşlar, gizli, patenti alınan bilgiler şeklinde ortaya çıkarken, Kaizende bilgiler açık ve kolayca erişilebilecek durumdadır.

- Kaizen de mevcut düzeni koruyarak geliştirme ve başka alandaki gelişmeleri uyarlama söz konusu iken, buluşlara dayalı düzende, yaratıcılık ve yeni bir sistem bulunduğunda, eski sistemin yıkılıp yeniden yapılması söz konusudur.
- Kaizen'nin insana yönelik bir yaklaşım olması, küçük yatırımlarda başarıların gerçekleşmesini sağlamakta, fakat büyük bir gayret gerekmektedir. Batının yaklaşımı teknolojiye bağlı olduğundan çok fazla gayrete gerek duyulmamakta, buna karşın yatırımlar gerekmektedir.
- Kaizen, sürecin düzenlenmesine ilişkin bir yaklaşım iken, batı yönetimi sonuca yöneliktir (Şimşek, 1998: 145).

2.6.5.3. Süreçler

Sürekli gelişme ilkesinin temeli süreçlerin iyileştirilmesidir. Bir sürecin sonucunun iyileştirilmesi ancak ve ancak o sürecin iyileştirilmesi ile olasıdır. Bir diğer deyişle, bir sürecin sonucu yalnızca süreç kontrol altında iken iyileştirilebilir. Bu ise süreç ile ilgili herkesin katılımını yani ekip çalışmasını gerektirir.

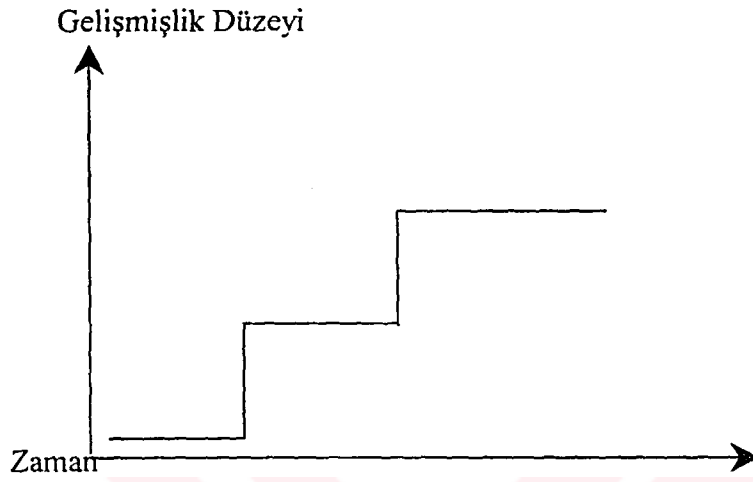
Sürekli gelişmenin önemini ve gücünü anlayabilmek için bu kavramı, batıda daha çok uygulanan ve buluş ya da teknolojik sıçrama olarak tanımlanan yaklaşımla karşılaştırmak yararlı olacaktır. Bu yöntemde geliştirme çalışmaları çoğunlukla konu ile ilgili uzmanlar tarafından yapılan araştırmalar sonucu elde edilmekte ve sınırlı sayıda kişinin katılımını gerektirmektedir.

Teknolojik sıçrama yönteminin en önemli avantajı yarattığı değişikliklerin büyük olmasıdır. Ancak bu büyük değişiklikler hem büyük aralıklarla gerçekleşebilmekte ve hem de çalışanlar için zaman zaman uyum sorunları yaratabilmektedir.

Sürekli gelişme ilkesinde ise gelişmeler küçük adımlarla ve sık aralıklarla sağlanmaktadır. Ayrıca herkesin katılımı amaçlandığı için de uyum sorunu en az düzeyde kalmaktadır. Bu yöntemin en önemli avantajlarından birisi de, iyileştirme çalışmalarına herkesin katılması nedeniyle yeni standartları herkesin çok çabuk kabul edebilmesidir (Menemenlioğlu, 1997: 2).

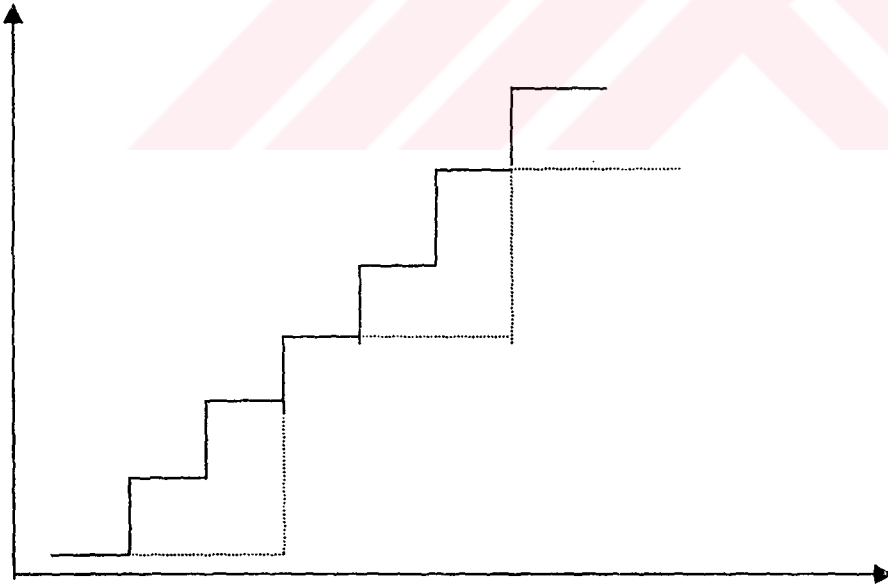
Sürekli gelişme ve sıçrama yöntemlerinin karşılaştırması aşağıdaki şekilde verilmektedir.

Şekil 9: Batının İcatlara Dayalı Gelişme Anlayışı



Kaynak: (Şimşek, 1998: 144)

Şekil 10: Kaizen



Kaynak: (Şimşek, 1998: 145)

Günümüzde her iki yöntemin birlikte kullanılması öngörülmektedir. Hem önemli sıçramalar önemli değişiklikler yaratacak ve hem de sıçramalar arasındaki küçük adımlarla yapılan sürekli geliştirme çalışmaları da çalışma standartlarını sürekli olarak iyileştirecektir.

Aşağıdaki tabloda iki yöntem arasındaki farklılıklar verilmektedir(Menemenlioğlu, 1977: 3).

Tablo 6: Sürekli Gelişme – Sıçrama

SÜREKLİ GELİŞME	SIÇRAMA
Sürekli küçük adımlar	Aralıklı büyük adımlar
Ayrıntılara ilgi	Büyük sıçramalara ilgi
Yavaş sürekli değişim	Ani değişim
Herkesin katılımı	Az sayıda kişinin katılımı
Açık ve paylaşılan bilgi	Gizli ve saklı bilgi
Grup çalışması	Bireysel çabalar
Mevcudu koruma ve geliştirme	Yıkıp tekrar yapma
Küçük yatırım, büyük gayret	Büyük yatırım, küçük gayret
İnsana yönelik	Teknolojiye yönelik
Sürece yönelik	Sonuca yönelik

2.6.5.4. Devrimsel Hız

Klasik yaklaşım ile günümüzün en gözde yaklaşımı olan Toplam Kalite yaklaşımı arasındaki en önemli farklardan biri de gelişme hızıdır.

Klasik yaklaşımda projeler ve gelişmeler daha çok uzmanların çalışmaları sonucu sağlanan buluşlara bağlıdır ve bu buluşlarla elde edilen sıçramalar uzun aralıklarla gerçekleşir. Bu durumda gelişme “evrimsel” denilebilecek bir hızla sağlanır.

Oysa toplam kalite yaklaşımında sıçramalardan çok küçük adımlarla gelişme hedeflenmiştir. Bu yaklaşımda uzmanların yanı sıra bütün çalışanlar süreçleri ve olabilecek hataların kaynaklarını önceden önleyebilmek için irili ufaklı pek çok proje üretirler. Sonuçta ortaya “devrimsel” denilebilecek bir hız çıkar (Menemenlioğlu,1997:4).

2.6.5.5. Deming Döngüsü

Herhangi bir işlemde red, ıskarta ya da yeniden işleme gibi birim maliyetlerin yükselmesine yol açan istenmeyen durumlarla karşılaşılması için süreç değişimlerinin standartlar halinde tutulması istenir. Bunun sağlanması için süreç kararlı bir duruma getirilmelidir. Süreçlerin kararlı duruma getirilmeleri ve daha sonrada iyileştirilmeleri istenir (Şimşek, 1998: 114).

1950’li yıllarda Japonya’da istatistiksel teknikler konusunda eğitim veren Dr. Edward Deming sürekli gelişme çalışmalarının başarılı olabilmesi için “Deming Döngüsü” ya da “PUKÖ Döngüsü” olarak anılan bir yöntem önermiştir (Menemenlioğlu, 1997: 5).

Deming çevrimi başlıca dört evreden oluşur.

1. Planla
2. Uygula
3. Kontrol et
4. Düzelt, önlem al

Buna göre sürekli gelişme gösterebilmek için, öncelikle gelişmeyi PLANLAMALI, sonra bu planı UYGULAMALI, ardından planlanan ile gerçekleşen durumu KONTROL ETMELİ ve yeni durum için ÖNLEM ALINMALIDIR. Geriye yani eskiye dönmeyi engellemek için en son durum, daha iyiye ulaşınca kadar STANDARTLAŞTIRMADIR.

Deming döngüsü pek çok amaç için kullanılabilir. Örneğin pazara yeni sürülecek bir ürün için Deming Döngüsünün adımları aşağıdaki gibi olabilir (Menemenlioğlu, 1997:

6).

P: TASARLA	Ü: ÜRET
K: SATIŞA SUN	Ö: PİYASA ARAŞTIRMASI YAP

Bu uygulama sonucunda müşteri gereksinimleri ve süreç performansı arasındaki farkta daralmalar olacaktır. Böylece Deming Döngüsü “süreçte iyileştirmeler yapılmasının sonu yoktur” düşüncesiyle işletme yaşadığı sürece devam edecektir (Şimşek, 1998: 119).

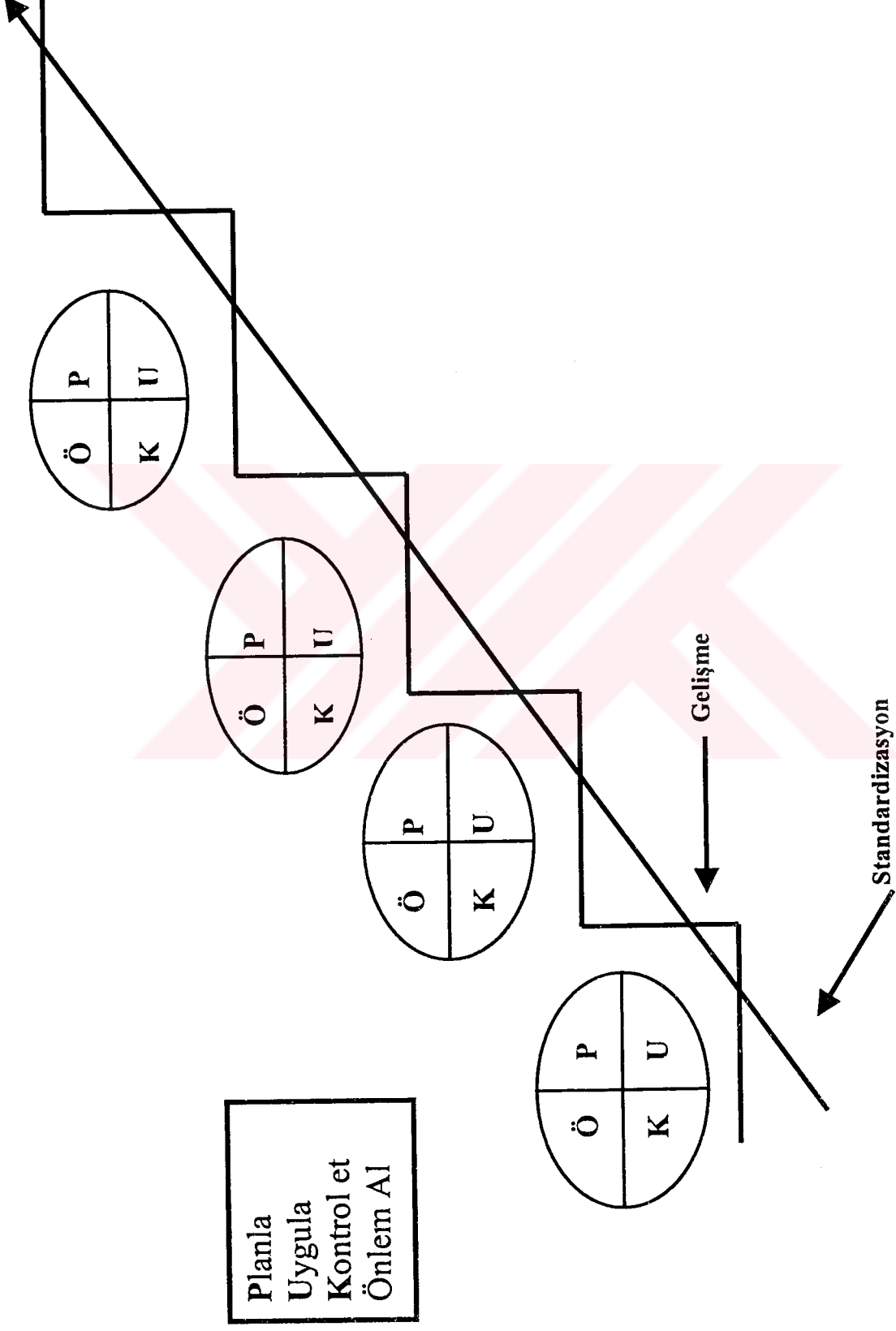
Sonuç olarak gelişme anlayışı ancak varolan ve ulaşılan durumun saptanması, yani ölçülmesi sayesinde sonuçlarını gösterecektir. Klasik yaklaşımda süreçlerdeki standart kayıplar alışılmış değerler olarak kabul edilmekte ve gözardı edilmektedir. Kayıpların her hangi bir nedenle alışılmış düzeyin üzerine çıkması durumunda işletmede hemen önlem alınır ve çıkan yangın söndürülerek alışılmış kayıp düzeyine inilmeye çalışılır. Bu demektir ki işletme standart olarak belli bir kayba alışmış ve kabullenmiştir.

Oysa sürekli gelişme ilkesinin uygulandığı bir işletmede durum farklıdır. Alışılmış kayıp düzeyine tahammül etmek istemeyen işletme, alışılmış düzeyi sıfıra doğru çekmeye çalışmaktadır (Menemenlioğlu, 1997: 6).

Kısaca, en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli “sürekli gelişme” ye dayalıdır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hedeflenen seviyeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Bu durum da işletmelerin günümüz yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için “sürekli gelişme” kavramı üzerinde durup düşünmeleri gerekir.

Şekil 11 : PUKÖ Çevrimleri İle Sürekli Gelişim

Artan Müşteri Beklentilerini
Karşılama / Aşma



Kaynak: (Şimşek ,1998:92)

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜ

3.1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜNE İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR

3.1.1.Örgütlerde Genel Olarak İnsan Faktörünün Önemi

Kar amacıyla kurulan her örgütünün bir etkinlik sınırı vardır. En iyi örgütlenenlerinde bile insan faktörüne yeterince önem verilmediği için hedeflenen etkinliklerin sınırına ulaşamamaktadır (Efil, 1996:173).

Uluslararası rekabete açılma ve globalleşme; çalışma normlarını, yönetim ve insan faktörünü, yeni hedef ve politikalara doğru yönlendirmektedir. Tüm bu ilişkiler örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir. Örgüt içerisindeki en tepe yöneticiden en alt ünvanda çalışanlara kadar işi, iş arkadaşları, çalışma ortamı, sektörler arası karşılaştırmalar , uluslar arası normlar, statüler ve simgeler çalışan insanı yönlendirmekte, örgütlerde çalışanlardan yeni iş profilleri istenmektedir. Bu etki ve istekler mal ve hizmet üretimindeki verimliliği, kaliteyi, yaratılması istenen katma değeri ve örgütün geleceğe taşınmasını etkilemektedir (Ersen, 1997:101).

Artan küresel rekabet ortamında üretim faktörlerini en etkin bir şekilde kullanabilmek ve ayakta kalabilmek için örgütlerin insan kaynaklarını maliyet unsuru olarak değil de bir varlık olarak algılamak ve bundan sınırsız fayda sağlamanın yollarını bulmak zorunda oldukları gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu da örgüt içerisinde insana bakışı değiştirmiş, yepyeni örgüt yapıları ve örgüt kütleleri oluşmasına sebep olmuştur(Coşkun, 1998).

Günümüzde insan kaynakları yeni vizyonla ele alınmaktadır. Çünkü çağımızda rekabet avantajının insan kaynaklarında olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanları ve onları yönetenlere yatırımlar yapmalıdır(Ersen :1997:11).

Organizasyonlar amaçlarına elemanları sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla organizasyonun verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olan onlardır. Bundan başka, politika , sosyal, kişisel ve dinsel inançlarda organizasyonun ilgi alanına girer yönetim politikaları ve uygulamaları, hem olumlu hem de olumsuz yönde işleyebilen bu faktörlerin önemini artırabilir ya da azaltabilir.

Modern insan kaynakları yönetimin başlıca dayanaklarından biri, toplumsal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalardır. İşi yapanların ihtiyaç ve amaçlarıyla ilgilenmek, insan kaynakları yöneticisine, çalışanları motive edecek politika ve programlar geliştirmekte çok yararlı görüşler kazandırır. Bunun sonucu ise organizasyonun veriminin yükselmesidir(Palmer, Winters, 1993: 25).

Dünyadaki yeni ekonomik gelişmeler, bilişim ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişim, sosyal ve siyasal değişimler hem bireyleri hem de organizasyonları etkisi altına almıştır. Ülkesel ve küresel bilgi ve iletişim artıkça, birey ve örgütlerin istek ve beklentileri de artmıştır. Bu beklenti ve talepleri karşılayan veya karşılamaya istekli olan işletmeler, sundukları ürün ve hizmetin de kalitesini artırmış, yönetim biçimlerinden insanlara yaklaşımına kadar bazı konularda değişimler yaratmak zorunda kalmışlardır.

Bütün bu değişimleri göğüsleyebilmek için örgütler, çalışma yaşamında insan kaynaklarının yönetimine giderek artan bir şekilde önem vermişler, insanı yaptığı iş karşılığı ücreti ödenen biri olarak değil, bir iş ortağı olarak yetkili ve biçimlendirebilecek, konusunda motive edilebilecek biri olarak ele almışlardır. Yönetimin insan kaynağına verdiği önem oranında insan kaynağından daha fazla yararlar sağlayacağı anlaşılmıştır (Aytaç, 1997: 11).

Şirketlerin en temel amacı uzun vadeli verimliliği ve karlılığı güvence altına almaktır. Karlılığın uzun vadede güvence altına alınabilmesi için rakipler tarafından taklit edilmeleri güç rekabet unsurları açısından avantajlı olmak gereklidir. Bugün ülkemizde bir çok sanayi şirketinin başarılı olmasının arkasında bu şirketin sahip oldukları ürün ve üretim teknolojilerini, korunan piyasaları, mali kaynakların gücünü veya ölçek ekonomisini görüyoruz geleneksel olarak nitelendirebileceğimiz bu rekabet unsurlarına sahip olunması günümüzde de şirketler için önemli avantajlar sağlamaktadır. Ancak, Gümrük Birliği ve küreselleşmenin etkisi ile artık bu unsurların rekabet açısından önemlerinin azaldığı ve bunun yanı sıra daha önemli unsurların ortaya çıktığı görülmektedir.

Sözü edilen geleneksel başarı unsurlarının önemlerinin azalması ile yaratıcılık ve yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için gerekli olan liderlik , organizasyon ve insan kaynaklarının yönetimi konuları artık rekabette en önemli faktörler haline gelmektedir. Yeni rekabet koşullarında başarıya insan sayesinde ulaşabilmesi için şirketlerde çalışanlarla ilişkiler konusunda düşünce biçimlerinin değişmesi gerekmektedir.

3.1.2. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörünün Önemi

Toplam Kalite Yönetimi organizasyonlarda kalitenin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması hedefleniyor. Toplam kalite felsefesinde kalite verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların kaldırılması, ekip çalışmasına önem verilmesi, başarılı organizasyonlarda kıyaslama yapılarak bu organizasyonlardaki “en iyi uygulamalar”ın tespit edilmesi ve bunlardan yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır. (Can, ? : 8). Toplam Kalite, öncelikle sanayi sektöründe ve özellikle imalat sektöründe uygulandığı için bir mühendislik yaklaşımı olarak algılanmıştır. Oysa gerçek toplam kalite çağdaş

yönetim tekniklerinden biri olması nedeniyle mühendislik yaklaşımları yanında insanla ilgili sosyoloji ve psikoloji gibi bilim dalları ile de yakından bağlantılıdır. Bu nedenle teknik, mekanik konular ve çözümler yanında sosyal ve psikolojik faktörlerin incelenmesini de gerektirmektedir.

Bu yeni felsefe; müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin hızlı, sürekli ve hatasız olarak tüm çalışanların katkılarıyla uygun bir maliyetle karşılanmasını amaçlamaktadır.

İnsanı en önemli öge olarak kabul eden bu yaklaşımın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için söz konusu örgütte tüm çalışanlar tarafından anlaşılması için eğitime ağırlık verilmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetimi ile örgütlerin daha ileriye yakalmasını ve kurumsallaşmasını sağlayan toplam kalite, çalışanların kendi kendisini kontrolünü ve yönetmesini vurgulayarak çalışanların daha aktif olmasını ister. Toplam kalite felsefesine bu açıdan bakıldığında toplam kalitenin demokratik bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Amaç muayeneye ve uzman bir birimin kontrolüne dayalı bir kalite değil, tüm çalışanların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır. Çünkü kalite bir örgüt organizasyonunun bütününe ilgilendiren bir konudur. Örgütün tüm üyeleri üretilen mal ve hizmetlerin müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamasından sorumludur (Ersen , 1997: 22).

Toplam kalite felsefesinin uygulandığı Japon örgütlerinde yapılan araştırmalarda, verimli örgütlerin çalışanlara ilişkin politikalarının temelinde saygının olduğu ve çalışanların kaynaklarının ortaya çıkarıldığı görülmüştür. Bu ülkede yöneticilerin astlarına karşı davranış tarzları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Yöneticiler çalışanlara yetişkin olarak davranmaktadırlar.
- Çalışanların bir çok konuda yönetime katılmalarını sağlamaktadırlar.
- Alt kademelerde çalışanların işlerini iyi bildiklerine inanmaktadırlar.

- Gelişimin ve yeniliğin alt kademelerden geldiğini çalışanlara sezdirmektedirler.
- Astlar örgüte ortakmış gibi davranmaktadırlar.
- Çalışanları örgütsel gelişimin temel kaynağı olarak görmektedirler.
- Çalışanların yaratıcı önerilerini anında tam olarak değerlendirmektedirler.

Bu bağlamda, örgütün çalışanlarına güvenmesi, kendi oto kontrolü için gerekli ortamı yaratması, çalışanların fikirlerine ve görüşlerine saygı göstermesi, yetki ve sorumluluk vermesi, insan kaynakları sistemini etkin bir şekilde uygulaması, başarılı çalışanları ödüllendirmesi ve takdir etmesi çalışanların daha verimli olmalarını sağlayabileceği gibi toplam kalitenin örgütlenmesine de yardımcı olabilecektir. Verimlilik ile kalite arasındaki ayrılmaz bağı düşündüğümüzde, örgütlerin bu konuda çalışmalar yapmaları ve çalışanlara karşı olan tutumlarını bir örgüt politikası haline getirmeleri gerekmektedir (Ersen, 1997: 47-49).

Toplam kaliteyi uygulamak isteyen işletmelerin müşteri odaklı oldukları kadar çalışan odaklı olması da gerekmektedir. Örgütler toplam kalitede politikaları hazırlarken mutlaka insan kaynakları birimi ile koordineli çalışmalı ve birlikte bu politikaları belirlemelidirler.

Yukarıda Toplam Kalite Yönetiminde insana verilen önem genel olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki kısımlarda ise Toplam Kalite Yönetiminde insan faktörünün önemini ortaya koyan insana saygı, çalışanların motivasyonu, çalışanların katılımı, liderlik, çalışanların eğitimi, öneri ve ödül sistemleri, iç ve dış müşteri mutluluğu....vb. unsurlar çerçevesinde gerekli açıklamalar yapılacaktır.

3.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜNÜ ÖNE ÇIKARAN UNSURLAR

3.2.1. Toplam Kalite ve Motivasyon Teorilerinden Yararlanma

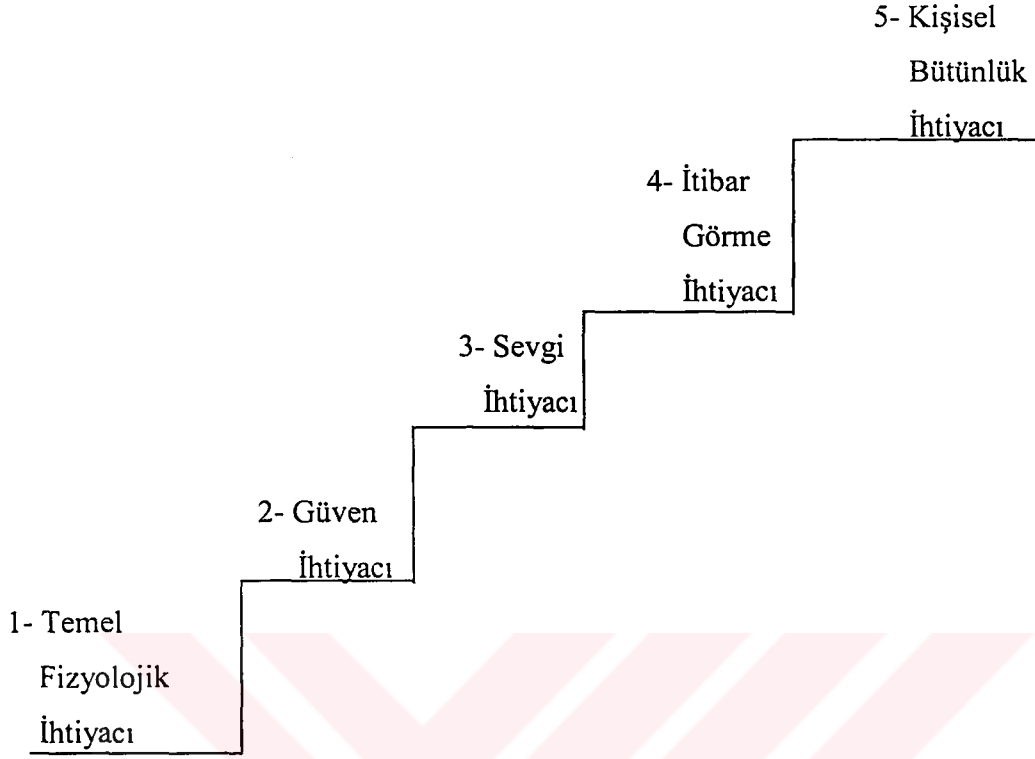
3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Davranış bilimciler, 1920'lerden beri iş tatminine etken olan faktörleri araştırmaktadırlar. Varılan sonuçların en önemli karakteristiği, tatmin kaynağının ekonomik teşviklerden çok sosyal, psikolojik iklime bağlı olduğunun tespit edilmesidir (Uğur, 1996: 3-4).

Bir organizasyon içinde çalışan kişilerin düşünce yapıları salt çalışma sorumlulukları ve onları yapış biçimi ile sınırlanmış değildir. Çalışanlar işletme içinde belirli işleri yapma sorumlulukları yanında sosyal ve kültürel bazı ihtiyaçlarının da tatmin edilmesini isterler. Çalışanların çeşitli ihtiyaçları arasında belirli noktalarda dengeli ilişkiler kurmak mümkün olabilir. İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak çabası içindedirler. İhtiyaç öncelikleri kişiden kişiye değişiklik gösterebilir.

İnsan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir sıra içinde oluştuğu kabul edilmektedir. Maslow insan ihtiyaçlarını aşağıdaki hiyerarşi içinde açıklamaktadır.

Şekil 12: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: (Şenatalar, 1975: 223)

Bu ihtiyaçlar hiyerarşik önem sırasına sahiptir ve her alt seviye kısmen tatmin edildikten sonra bir üst seviye için çalışılır. Maslow modeli bir çok yönetici tarafından "kalite motivasyonu" için çağdaş bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir. Aşağıda bu husus bir tablo halinde özetlenmektedir. Tablonun ilk bölümünde, Maslow'a göre insan ihtiyaçlarının hiyerarşik sıralaması verilmekte, ikinci bölümde ise bu ihtiyaçların kalite üzerindeki etkileri özetlenmektedir:

Tablo 7: İnsan İhtiyaçlarının Hiyerarşik Sıralaması Ve Kalite Üzerine Etkisi

İnsan İhtiyaçlarının Hiyerarşik Sırası	Kalite Motivasyonu Üzerine Etkileri
Fiziksel ihtiyaçlar yani yiyecek, korunacak yer gibi temel ihtiyaçlar. Bir sanayi tesisinde bu temel ihtiyaçları karşılayacak gelir.	İşi yapmanın mükafatı olarak kazancı artırma fırsatı.
Emniyet ihtiyacı yani geçinme için asgari ihtiyaçları karşıladıktan sonra işte kalma emniyeti.	Kalite satışı artırır, satışın artması ise iş emniyetini getirir.
Sosyal ihtiyaçlar yani bir gruba ait olmak ve kabul edilmek.	Bir grubun çalışanı olmak ve grubun başarısı için çalışmak.
Benlik ihtiyaçları yani kendine güven ve başkalarından saygı.	İyi bir sonuca ulaşmak için çalışma ile gurur duymak ve tanınmak.
Kendini tatmin ihtiyaçları yani yaratıcılık ve kendini aşmak.	Yaratıcı planlamada yer almak ve kalite geliştirme için yaratıcı fikirler önermek.

Kaynak: (Uğur, 1996: 4)

3.2.1.2.. (X) Ve (Y) Teorileri Ve (Z) Teori

Mc Gregor'un işçiler hakkındaki kabul ve inanışları "Teori X" ve "Teori Y" başlıkları altında tanımlanmıştır.

(X) Teorisi, insanların aslında işten nefret ettiğini, onlara yol gösterilmesi gerektiğini, çok az arzuları olduğunu ya da hiç olmadığını ve herşeyden çok güvenlik istediğini ileri sürer. Pek az personel işin gerektirdiği yaratıcılık, kendini yönetme ve kendini kontrol etmeyi ister. Sonuç olarak diktatör ya da otoriter bir yönetici çalışanlarından en iyi verimi alacaktır. (X) teorisinde başlıca motive edici unsur korkudur (Palmer, Winters, 1993: 23).

Teori (X)'e göre işçiler kalite ile ilgisiz kabul edilir. Yöneticiler işçileri doğrudan kontrol etmelidirler. Görevler basit, kolayca öğrenilen ve tekrarlayan bölümlere ayrılmalı ve detaylı prosedürler ve iş tarifleri hazırlanarak bunlara uyulması zorlanmalıdır. Ürün kalitesi ayrı denetleyiciler ve kalite mühendisleri ile sağlanmalıdır (Uğur, 1996: 5).

(Y) Teorisi ise; insana saygıya dayanır insanların işlerinde doyum bulduklarını, sorumluluk aradıklarını ve gerektiği gibi yönetildikleri takdirde istenen amaçlara kendiliklerinden yönelindiklerini ileri sürer. (Y) teorisinde önemli olan, otoriter kontrol değil, destekleyici liderlik ve katılımcı yönetimdir (Palmer, Winters, 1993: 20). İşçilerin kaliteli üretim yapma ve bundan tatmin olma konusunda dürtüleri vardır. Ancak organizasyonlar onlara monoton ve anlamsız işler vererek bu dürtüleri köreltir (Uğur, 1996: 6).

1980'lerde Mc Gregor'un X ve Y teorilerine Japonya'dan bir katkı yapılmıştır. William Ouchi'nin (Z) Teorisi. Bu teori yöneticilere, insanların bir arada daha etkili çalışmasının yollarını gösterir. Japonlar, verimin yükselmesinin daha çok çalışmaya değil, bireylerin çabasının verimli bir şekilde koordine edilmesine ve çalışanlara uzun vadeli bir bakış açısıyla bu yönde teşvik edilmesine bağlı olduğuna inanır.

Z teorisi, verimliliğin kritik halkası güven ve incelik kavramlarına dayanır. İş görenlerin yeni çalışma biçimleri bulacağına güvenmek ve onlara yeni fikirlerini uygulamaları için karar yetkisi tanımak, kendilerini gerçekleştirmelerinin ve organizasyona daha büyük bir bağlılık duymalarının yollarını açar (Palmer, Winters, 1993: 20-21).

Toplam Kalite Yönetiminin başarıyla uygulanmasının temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir. Ancak bu gelişme sadece yönetim tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından gerçekleştirilebileceğinden insan faktörüne gereken önem verilmelidir.

Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, çalışanların toplam kalite faaliyetine gönülden katılmaları ile gerçekleşebilir. Katılım için kalite bilincinin oluşturulması motivasyonu artırıcı ortam ve tekniklerin sağlanması gerekir. Motivasyon sürekli eğitimle desteklenirse katılımdan yüksek başarı elde edilebilir. Elde edilen, başarılar motivasyonu daha da artıracığından katılım güçlenecektir. Katılımın güçlenmesi iletişim, motivasyon ve eğitimin yükselmesine de neden olacaktır. Böylece Toplam Kalite Yönetiminde sürekli gelişim için motivasyon, eğitim, katılım ve başarı arasında sürekli ve yararlı bir döngü oluşacaktır (Efil, 1996: 178).

3.2.2. Katılımcı Yönetim Anlayışı

Katılma, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır. Bir başka ifadeyle katılma, karar alma ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir.

Çalışanların katılımı, katılımcı yönetimin çalışanların işe motive edilmesinde rolü olduğu gibi teknolojik yenilik konusunda veya diğer idari konularda çalışanlara inisiyatif vermesiyle sağlanır. Düşünceleri ve fikirlerini sağlıklı bir iletişim çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan çalışan, yaratıcılığıyla yapılan işin kalitesine kalite katabilecektir.

Üretim kalitesini yükseltmek için teorik veya pratik önerilerle üst yönetime ulaşabilen çalışanlar toplam kalite çalışmaları kapsamında oldukça önemli bir rol üstlenebileceklerdir.

Çalışanların katılımı, takım çalışması yaratılması konusunda büyük faydalar sağlar. Katılımın sağlanması kişilerin kendilerini takım amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir takım ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan girmeleri olarak tanımlanabilir (Ersen, 1997: 72-73).

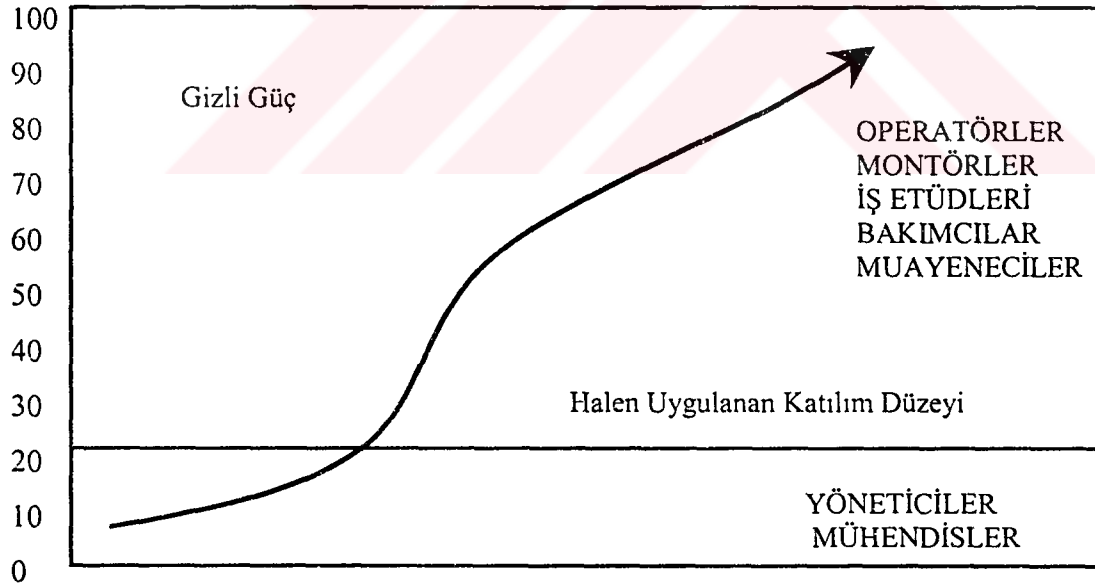
“Katılımcı yönetim” anlayışında kuruluştaki çalışan herkesin yönetime katkıda bulunabileceği bir şeyler vardır ve bu potansiyel katkılardan azami ölçüde yararlanılmalıdır.

Katılımcı yönetimde sorumluluk, yetki ve ödüllendirme iş gücünün tüm düzeylerinde dağıtılır. Böyle bir durumda, bir yönetim sistemi daha az yöneticiye gereksinim duyacak ve daha yüksek kalite ile verimliliğe ulaşacaktır (Bozkurt, 1997: 7).

Toplam katılımcılık ile insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden faydalanılır. Toplam katılımcılık olmadan, bir işletme yalnızca birkaç kişinin yeteneklerine bağımlı olacak ve sistemdeki her kişi ve sürecin toplam katılımcılığından elde edilecek sinerjiden yoksun kalacaktır (Bozkurt, 1997: 14).

Katılımcılığın ortaya çıkardığı gizli potansiyeli şekil (13)'te görmek mümkündür:

Şekil 13: Katılımcılığın Ortaya Çıkardığı Gizli Potansiyel



Kaynak: (Ersen, 1997: 50)

TKY'nın başlıca amacı işletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır. Eğer bir firmada başarılı bir ürün

ve/veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst seviyedeki personelden tabana kadar bütün çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır.

Toplam Kalite Yönetiminin belki de en zor bölümü olan çalışanların kenetlenmesindeki güçlük, insan denen varlığın işin içine girmesidir. Çünkü çok çeşitli yapıda olan insanların bir potada eritilmesi ve bir amaca yönelik olarak hareketlendirilmeleri, kolay değildir. Bunu ancak gerçek anlamda bir yönetici, bir lider yapabilir.

Toplam kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Grup çalışmalarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Şimşek, 1998: 168):

1. İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireylerin kolayca belirleyememelerine karşın gruplar bunları rahatlıkla tespit edebilirler.
2. Bu tür çalışmalar grupta yer alan kişilerin teknik bilgilerini geliştirirler, işlerini daha iyi anlamalarına ve konuya bütünsel bakmalarına yardımcı olurlar.
3. Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
4. Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
5. Takım oyunu anlayışını güçlendirir, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
6. Çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını geliştirir
7. Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

Şirketler tüm çalışanların ortak çabasıyla ayakta durmaktadır. Bu görüş insan ilişkilerine çok fazla önem vermektedir. Çalışanların şirketlerini kendilerinden bir parçaymışçasına görebilmeleri için, gruplar halinde problem çözme çalışmalarına ve karar verme süreçlerine katılmaları teşvik edilir. TKY'de çalışanların katılımını sağlamada önemli bir araç Kalite Kontrol Çemberleridir.

Kalite Çemberleri ülkenin mallarının kalitesini ilgilendiren sorunların çözümüne yardımcı olmak amacıyla ilk defa Japonya'da geliştirilmiş bir sistemdir. Kalite Çemberlerini ve takım çalışmalarını etkin bir şekilde uygulayan örgütlerde verimlilik artışı ve problemlere çözüm getirip motive olma çabası ortak amaçlar doğrultusunda son derece önemli çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmaların tümünde bir lider olmalı ve bu lider çemberleri ve toplantıları koordine etmelidir. Bu çalışmalardaki en önemli unsur problemi hep birlikte çözme çabaları olup takımın veya çemberin sinerji yaratmasıdır. Dünyadaki bir çok örgütte uygulanan bu çalışmalar çalışanların verimliliğini artırdığı gibi örgüte de katma değer kazandırabilmektedir. Örgütlerin bu çalışmalar sonucunda uygulamaya değer görülen önerileri ödüllendirmesi çalışanların güdülenmesi açısından son derece önemlidir (Efil,1997:87).

3.2.3. Çalışanların Eğitimi

Toplam kalitenin örgütlenmesi ve kalite performansının gelişmesi açısından eğitim ve geliştirme önemli bir etkidir. Kaliteye önem veren örgütlerin, her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve maddi olarak desteklemeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların nitelikli olması ancak eğitim ve geliştirme programları sayesinde sağlanır. Eğitim en alt kademededen en üst kademeye kadar yaygınlaştırılmalı ve toplam kalite felsefesinin yerleşmesi için örgütün birleştirici bir unsuru olmalıdır. Bu birleştirici unsur, çalışanların gelişmesi ve örgüte olan katkıları açısından oldukça önemlidir (Ersen, 1997:52).

TKY prosesinin etkinliği için eğitim ön koşuldur. Kalite iyileştirme grupları, toplam kalite yönetiminin bel kemiğini oluşturur. Fakat grup üyeleri problemleri irdeleme ve çözüm bulma yollarını bilmedikleri sürece grupların etkinliğinden bahsedilemez. Ayrıca çalışanlar, kendi davranışlarını değiştirmedikleri sürece kalite ve müşteri tatmini sağlanamaz , davranışlar ise eğitim olmadan düzelemez.

Eğitimde amaç, hizmeti verenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim alan çalışanlar hem gruplara katılarak kalite problemlerinin çözülmesi için etkin olarak çalışacaklar, hem de eğitim sayesinde kazandıkları yeni yetenek ve bilgileri günlük çalışmalarında kullanmaya başlayacaklardır. Ayrıca çalışanların kendilerine güvenleri de bariz şekilde artacaktır. Verilen eğitimler organizasyon içinde ortak bir dilin kullanılmasını da sağlayacaktır.

Toplam kalite yönetiminin başlıca özelliği, kalitenin klasik yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümün değil işletmenin bütün bölümlerinin , bütün elemanlarının görevinin olduğudur.

Kişilerin içsel motivasyonundan hareketle en alt kademedeki iş görenden tepe yöneticisine kadar otokontrole ve hataların çıkmadan önce tepiti ve herkesin katılımıyla işbirliği içinde sürekli geliştirilen kalite , daima rekabet üstünlüğu sağlayan bir unsur olacaktır.

Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanabilmesinin temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme , rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir. Ancak bu gelişme sadece yönetim tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından gerçekleştirileceğinden insan faktörüne gereken önem verilmelidir.

Motivasyon, bilgi ve eğitimle desteklenmelidir. Bu seviyedeki eğitim, yönetimin sistemin işlemesine tam olarak katılması için kalite sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlar.

Eğitimlerin sürekli geliştirildiği , herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşturulması sürekli gelişimi sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar (Şimşek 1998:208-224).

Çalışma yaşamında insan kaynağı dışındaki tüm kaynaklar kısıtlıdır. Bu kaynaklar hiçbir zaman aldıkları girdiden daha fazlasını çıktı olarak veremezler. Yalnızca insanlar nitelikleri sayesinde toplam girdilerden daha fazla çıktı üretebilirler. Bu gerçeğin bilincinde olan örgütler ve yöneticiler insan kaynağı niteliğinin geliştirilmesi kapsamında çeşitli etkinliklerde bulunup çalışanlarının standartlarını yükseltmek ve onların faaliyette bulunabilecekleri daha uygun bir örgüt kültürünü oluşturmak yolunda çaba harcamaktadırlar.

Örgütler kendi ihtiyaçları doğrultusunda insan yetiştirmek için çeşitli çabalar sergilemektedir. Diğer bir deyişle değişen rekabet ortamında çalışanlarının niteliğini artırabilen örgütler rakipleri karşısında avantajlı konuma geçebileceklerdir (Ersen, 1997:71).

3.2.4. Liderlik Anlayışı

Toplam Kalite felsefesine önemli katkılarda bulunmuş, tüm kalite “guru”ları, üst yönetimin desteği ve katkısı olmadan Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşamayacağını ifade ediyorlar. Toplam Kalite Yönetimine önemli katkılarda bulunmuş olan Joseph M. Juran şöyle diyor: “Her başarılı kalite devrimi üst yönetimin katkısı ile olmuştur.” Toplam Kalite Yönetiminin babası olarak kabul edilen W. Edwards Deming ise “kalite ve verimliliğin geliştirilmesi, üst yönetimin liderliğinde yıldan yıla öğrenilecek bir süreçtir.” demektedir. Japonya’da kalite devrimine katkıda

bulunan Kaoru Ishikawa ise “eğer üst yönetimin liderliği yoksa, toplam kalite kontrolünü uygulamaktan vazgeçin” hatırlatmasında bulunuyor.

Önemle belirtelim ki Toplam Kalite Yönetimi çok boyutlu bir yönetim felsefesidir. Kalite yaratımı, Müşteri Odaklı Yönetim, Adem-İ Merkeziyetçi Yönetim, Stratejik Yönetim, Toplam Katılım Yönetimi, İnsan Kaynaklarının Yönetimi, Performans Yönetimi, Kaizen Yönetimi vs. Toplam Kalite Yönetiminin temel boyutlarıdır. Tüm bu yönetim tekniklerinin mutlaka öğrenilmesi ve uygulanması başarıya giden yoldur.

Başarıya ulaşmak için kararlı, inançlı, sabırlı olmak gerekir ve en önemlisi kalite bilincinin organizasyonda yayılması ve kurumsallaşması için üst yönetimin liderliği şarttır. Her başarılı kalite devriminin gerisinde “etkin liderlik” olduğu asla unutulmamalıdır (Aktan,1998: 8-15)

3.2.5. Müşteri Tatmini

Toplam kalite anlayışı, üç kesime tatmin getirmeyi amaçlamaktadır.

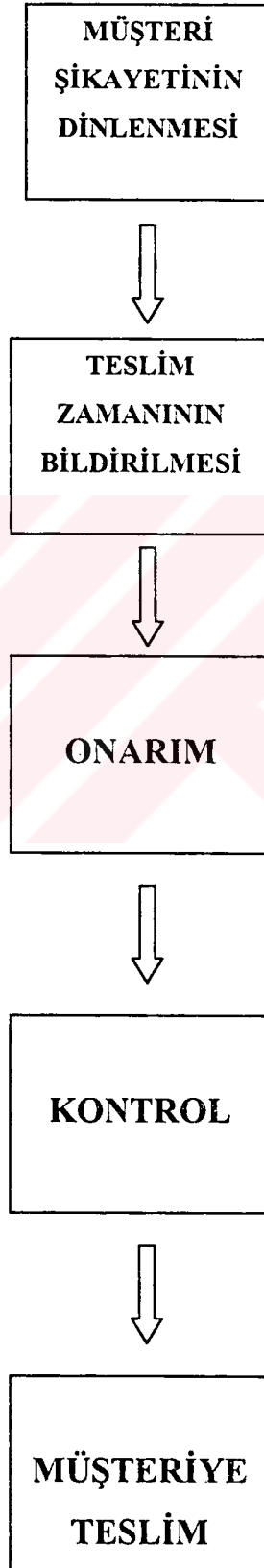
- 1) Müşterileri tatmin etmek,
- 2) İş görenlerin, ortakların ve tedarikçilerin beklentilerini karşılayarak, dolayısıyla işletmeyi tatmin etmek,
- 3) Toplumun ve çevrenin tatmin edilmesine katkıda bulunmak.

İşletmelerde toplam kalite anlayışının yerleşebilmesi, bütün çalışanların ortak bir projenin gerçekleştirilmesi yolunda gönüllü işbirliğini gerektirmektedir. Bu çerçevede her işgören, faaliyette bulunduğu ortamda kendisinden önce geleni müşterisi ve kendisinden sonra geleni de tedarikçisi olarak değerlendirilmektedir. Böylece müşteri ilişkilerine benzer şekilde kalite arayışı da, her aşamadaki en önemli kriter olarak

yerleşmektedir. Bu durum, işletmedeki her kademe ve her faaliyet için geçerlidir (Şimşek, 1998: 151).

Müşteri tatminine ilişkin basamakları özetle aşağıdaki şekilde görmek mümkündür:

Şekil 14: Müşteri Tatmin Basamakları



Kaynak : (Şimşek, 1998: 163)

Müşteri tatmini işletmenin başarısının anahtarıdır. İştikleri, gördükleri ve hissettiklerinden tatmin olan müşteriler daha çoğu için geri geleceklerdir. Müşteriler, beklentiler ve gereksinimleri karşılandığı ölçüde tatmin edilmiş olacaklardır.

Beklentiler, müşterinin daha önceden işletme ve rakiplerinin ürünleri ile olan deneyimine dayandırılır. Müşteri tatminine, doğru ürünün, doğru fiyatla ve doğru olarak bulunurluğun sağlanması ile ulaşılır (Bozkurt, 1997: 11).

Müşteri tatminini iki açıdan ele alabiliriz:

3.2.5.1. İç Müşteri Tatmininin Sağlanması

Günümüzde bir çok örgütün müşteri odaklı çalıştığı bilinmektedir. Müşteri odaklı demek yalnızca örgütün dış müşterilerine odaklandığı anlamına gelmemelidir. Örgütler gerçekten dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde karlarını artırmak amacındaysalar, iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp bu iç müşterileri mutlu etme yoluna gitmelidirler. Örgütteki tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin örgüt içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörlerdir. Örgütlerin unutmaması gereken en önemli yaklaşımlardan bir tanesi de “Dış müşteri mutluluğunun iç müşteriden geçtiğidir” (Ersen, 1997).

3.2.5.2. Dış Müşteri Tatmininin Sağlanması

Müşteri, bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri; bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığına değil, kendine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız işlemesine verilen hizmetten doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine bakar.

Toplam Kalite Felsefesinin hedefi müşteri mutluluğudur. Müşteri mutluluğu ise uygun kalite ile sağlanır. Toplam kalitede, kalite kontrol edilmez, üretilir. Bu ilkeye göre kalite, başlangıçta müşteri beklentilerinin tanımlanmasından, sonuçta bu beklentilerin tatmin edilmesine kadar olan tüm aşamalarda oluşturulan bir değerler bütünü olarak tanımlanır. Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için tedarikçilerin müşteri istek, ihtiyaçları ve beklentileri açık bir biçimde anlayabilmeleri ve karşılanabilecek olanların belirlenmesi için müşterilerle işbirliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Dolayısıyla müşteri davranışları yakından izlenmeli, ihtiyaçları doğru saptanmalıdır. Müşteri odaklılık; kendini müşteri yerine koyarak düşünebilmeyi başarmaktır. Çağdaş örgütler müşterinin sadece ihtiyacını değil, beklentilerini, hatta rüyalarını okumayı hedefler (Ersen, 1997: 91-93).

Toplam Kalite Yönetimi firmalara, müşterilerine kim olduğu, ihtiyaçlarının neler olduğu, bu ihtiyaçları ne derecede karşıladıkları ve geliştirmek için ne yapmaları gerektiği konusunda önemli mesajlar verir.

Bütün insanlar doğal olarak tüketicidir ve ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet satın almak durumundadırlar. Tüm firmaların, toplam kalite anlayışını benimsemesi ve Toplam Kalite Yönetimini uygulaması ile tüm müşterilerin tatmin edilmesi mümkün olacaktır. Bu da aslında tüm toplumun mutluluğu demektir (Şimşek, 1998: 239).

4. İNSAN KAYNAĞINA YAKLAŞIMLAR

4.1. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

18. yüzyılın sonlarına doğru gerçekleşen büyük sanayi devrimini izleyen yıllarda fabrikalarda büyük ölçekli üretim içinde çalışan çok sayıda iş gücünün yönetim sorunları ortaya çıkmıştır. 1900' lerin başında Firederick W Taylor'ın önderliğinde gelişen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile başlayarak, çalışanlardan en yüksek verimin nasıl elde edilebileceği yoğun araştırma konusu olmuştur. Bilimsel Yönetim Yaklaşımında iş verimini artırmak için hareket ve zaman etütleriyle işin bilimsel olarak düzenlenmesi, bu düzenlemenin gereklerine uygun bir şekilde çalışacak kişilerin işe alınması, bilimsel metoda göre eğitimi, daha sonra işteki performanslarının sıkı denetimi ve iyi performansı ödüllendirmek üzere ekonomik teşviklere ağırlık verilmiştir (Taner,199?:25).

Taylor ile aynı yıllarda Henri Fayol ve onun çizgisinde ilerleyen Mooney, Reiley, Guilick gibi araştırmacılar örgütlerin verimliliğini artırıcı yönetsel önlemler üzerinde çalışmışlardır. Ancak sözü edilen düşünürler bir örgütü yönetenlerin yerine getirmesi gereken faaliyetleri açıklarken, insan kaynağını sadece bir üretim aracı olarak görmüşler, onun yetenek ve yaratıcılığını düşünmemişlerdir (Eren,1984: S.18:19).

Taylorizmin uygulayıcıları, basit bir deyimle, insanı bir üretim faktörü olarak ele almış, ondan üretim süresi içinde bir makineden beklediklerini aynen ummuşlardır.

Gene Taylorist uygulayıcılar, işgörenleri "birbirinden ayrı yaratıklar" olarak ele almışlardır. Örneğin; Taylor, işbirliği, kardan pay alma gibi ortak özendirici öğeleri her zaman reddetmiş ve dogmatik olarak insan yapısının temelini kişisel çıkarının oluşturduğunu tekrarlamıştır. Ona göre çalışanların benliğinde bireysel güdülerin ötesinde bir güdü yatmaz. Uygulamada, işgöreni diğer çalışma arkadaşlarından mümkün olduğu kadar ayırma ve soyutlamayı öngörmesi, grup gücünden hiç anlamadığı ya da anlamak istemediğini belgeler.

Bilimsel yöneticiler açısından, iş gören için tek motivasyon ilkesi ücrettir. Kesin standartların belirlediği çalışma düzeninde standardın üstü bir düzeye erişen iş görene yüksek, onun altında erişilmiş bir üretim düzeyini gerçekleştiren iş görene ise düşük ücret ödeniyordu. Standartlara ulaşamayan bir işçi ise başka bir işe aktarılıyordu. Amaç her ne olursa olsun, epey yüksek tutulmuş standartları tutturmak ve oradan düşmemektir (Kaynak; 1995:19).

Klasik yönetim düşüncesinin dayandığı “insan modeli” insanın kişisel çıkarları peşinde koştuğu, başka bir deyişle bencil olduğu; bunlara ek olarak, insanın tembel; karar ve yargılama kabiliyetinin zayıf olduğu vb. gibi varsayımları da içerir. Klasik yönetim düşüncesinin “insan modeli” bu varsayımlara dayanınca; ekonomik ödüllendirmeye ve prim esasına dayanan bir motivasyon sisteminin uygulanması; hiyerarşik bir kontrolün sağlanması, yönetim alanının dar tutulması, kararların üst kademelerde alınması (merkezeli), işlerin bütün ayrıntılarıyla planlanması; planlara uyulup uyulmadığının sıkı bir şekilde kontrol edilmesi zorunlu hale gelir. Bilimsel yönetimde, daha da ileri gidilerek verimliliğin artırılması için işçi düzeyinde iş basitleştirilmesi, işyerinin düzenlenmesi ve çalışma temposunun artırılması için yürüyen şerit vb. önlemler alınır.

Klasik yönetim düşüncesinde, özellikle bilimsel yönetimde “insan” makinenin bir parçası gibi görülür, standartlaştırılmıştır ve biri diğerinin yerine geçebilir. Bireysel farklılıklar göz önüne alınmaz (Baransel, 1979:199).

Özetle klasik örgüt kuramı, örgütü kapalı, mekanik sistemler olarak ele almış, insan unsurunu rasyonellik açısından incelemiş ve dolayısıyla da iş gücü verimliliğini artırıcı yöntemler dış denetim ve maddi tatmin personel yönetiminin de ana davranış biçimleri olarak geliştirmiştir. Ancak örgütün yalnızca biçimsel yapısı ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durulması örgütün görünmeyen yönünü, iç ilişkilerini ihmal etmesi kuramın en büyük eksikliğidir. Bu iç ilişkilerinin doğru bir şekilde teşhis ve yorumlanması neo-klasik görüşün gelişmesiyle mümkün olabilmektedir.

Klasik yönetim düşüncesine yöneltilen eleştirileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Klasik yönetim düşüncesine yöneltilen en yaygın ve en şiddetli eleştiri, “akılcı, iktisadi insan” modeline dayanmasına yöneltilmiştir.
- Ayrıca, klasik yönetim düşüncesi örgütü bir makine, insanı da bu makinenin bir parçası olarak görmesi bakımından eleştirilmiştir.
- Öte yandan, klasik yönetim düşüncesinde, sadece biçimsel örgütle ilgilenilmesi, biçimsel olmayan örgütün göz önüne alınmaması büyük bir eksiklik olarak nitelendirilmiştir.
- Bunlara ek olarak, klasik yönetim düşüncesi, insan davranışlarının örgütün yapı ve işleyişi üzerinde etkisi olmadığının varsayılması, bu nedenle örgütsel tahlillerde, insanın bir veri olarak kabul edilmesi yönünden eleştirilmiştir.
- Davranış bilimciler, klasik yönetim düşüncesinin insan tabiatı ve insanları çalışmaya sevk eden faktörler hakkındaki varsayımlarının gerçeklere uymadığını belirtmişlerdir.
- Yine davranış bilimciler, özellikle C. Argyris, klasik yönetim düşüncesinin ilkelerinin; çalışan kişilerin işlerinde girişim sahibi (insiyatif) olmalarını önleyeceği, işlerini pek az kontrol etme imkanına sahip olma durumuna düşüreceği, pasif ve üstlerine tabi ve bağımlı hale getireceği, kabiliyet ve kapasitelerini ortaya koymalarını önleyeceği yönünden eleştirilmiştir.
- Nihayet, klasik yönetim düşüncesi 1960 ve 1970’li yıllarda, örgütü “kapalı bir sistem” olarak tasarlaması, ortam koşullarının etkilerini göz önüne almaması bakımından eleştirilere uğramıştır. Ayrıca, klasik yönetim düşüncesinin ilkelerinin evrensel olmadığı durum ve koşullara bağlı olarak geçerli olduğu ileri sürülmüştür (Baransel,1979:219).

Klasik yönetimin insana bakışı açısını son olarak aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- İnsana makine gözüyle bakar; duyguları dikkate almaz,
- Sadece ekonomik motifler söz konusudur,
- İnsan çalışmayı sevmez,
- İnsan işe intibak etmelidir,
- İş arkadaşlarının işçi üzerinde etkisi yoktur,(Grup unsuru dikkate alınmamıştır.)

- İşçi, ihtiyaca göre, işe alınıp işine son verilebilen bir varlıktır (Dereli,1995:46).

4.2. İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI

1920'li yıllarda Hawthorne araştırmaları ile başlayan İnsan İlişkileri Yaklaşımında sosyal düşünür Elton Mayo önderliğinde W.S. Dickson ve F. Roethlisberger gibi araştırmacılar yer almaktadırlar. Bu araştırmacılar Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın öngördüğü işte verimliliği artırmayla ilgili esasları kabul etmişler ve bu yaklaşımın bir varsayımı olan fiziksel çalışma şartlarında düzeltmeler yapılarak, verimliliğin artırılabilirliğini deneylerle görmek istemişlerdir. Ancak beklenenin aksine, hem iyi ışıklandırma hem de yetersiz ışıklandırma düzeninde verimliliğin arttığı görülmüştür.

Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric firmasının Hawthorne fabrikasında yaptıkları deneylerde verimliliğin büyük ölçüde işçinin tutumunun bir fonksiyonu olduğu, üretimi artırmak için kullanılan özendiricilerin –paranın bile- bir sonuç vermediği, ancak işçiler kararlara katıldıklarında üretimde artış sağlandığı bulunmuştur. Hawthorne ve diğer deneylerin sonucu olarak Mayo uzun dönemde işgücüne insanca ve saygılı muamelenin kazandırıcı olduğunu göstermiştir (Taner,1997:25). Dolayısı ile insan faktörü ön plana çıkmıştır.

Örgütlerde etkililik amacının karşılanmasıyla insan ihtiyaçlarının karşılanmasının belirli bir dengede tutulması gerektiği ileri sürülmüştür. Kısaca, araştırmacılar, örgütleri, Taylor'ın tekno-ekonomik sistemler olarak tanımlanmasının aksine, sosyal sistemler olarak tanımlanmışlar, doğal iş gruplarının iş verimliliği ve tatmini üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Örgütte beşeri yönün önem kazanması insana bakış tarzında meydana gelen değişimden kaynaklanmıştır. İnsanı bir araç olarak gören olumsuz bakış açısı, klasik örgüt kuramında uygulama alanı bulurken, insanı bir amaç olarak gören olumlu bakış açısı da neo-klasik örgüt kuramında yerini almıştır.

Daha sonra geliştirilen araştırmalar ve kuramsal çalışmalar, insanın örgütteki konumunu açıklamaya yöneliktir. Çalışmalarda rgt içindeki doğal gruplara yönelinmiş, dikey ve yatay haberleşme yoluyla karar alma sürecine astların katılımıyla bir güven ortamının yaratılması önerilmiştir. İşlerin duygular üzerinde etkili olduğu gibi duygularında işler üzerinde etkili olduğu belirlenmiş; uygulanan çeşitli sosyometrik ve psikolojik testlerle, insana ve insan ilişkilerine verilen önemin ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır. Sorumluluk almasının kişiye olgunlaştırdığı, hem kendisi için hem de işletme için daha yararlı olmasına imkan verdiği, bu nedenle örgütlerde çalışanlara kendilerini ve vrelerini kontrol etme şansı tanınması gerektiği ileri sürülmüştür (Yüksel,1998:13).

Hawthorne deneyleri, verimi artırmada yalnız sürec ve yöntemlerin değil, çalışanların tutumlarının da rolü olduğunu ortaya koymuştur. Tutumları oluşturan nedenlerin ise psiko-sosyal temellere dayandığı açıktır. Bu gözden uzak tutulmadığında, Hawthorne deneylerinin yönetim problemlerinde sosyal ve psikolojik tekniklerinin uygulanmasına n ayak olduğu ve organizasyon içi insan davranışları ile ilgili teorinin gelişmesine neden oluşturduğu görülecektir.

Beşeri ilişkiler; bireylerin bir bütün olarak onları birlik halinde verimli çalışma yönünde motive eden ve ekonomik, psikolojik ve sosyal tatmin sağlayan bir işe yneltilmeleri anlamına gelmelidir (Kaynak,1995:24).

4.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımının Dayandığı İnsan Modeli

İnsan ilişkileri yaklaşımının doğuşunda, Hawthorne araştırmalarının büyük bir rol oynadığı belirtilmişti. Araştırma sonuçlarını daha açık bir şekilde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- İnsan esas itibariyle sosyal ihtiyaçlarla motive olur.
- Sanayi devriminden bu yana işlerin ileri derecede ussallaştırılması işlerin, işçiler için anlam kaybına neden teşkil etmiştir. Bu anlam kaybının sosyal ilişkilerle giderilmesi eğilimi ortaya çıkmıştır.
- alışan kişiler, yönetimin denetimi ve ödüllerinden çok çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.

- Yönetime karşı duyarlılık nezaretçinin, çalışan kişilerin sosyal ve kabul edilme ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır.

Bu bulgular, insan ilişkileri yaklaşımının, genellikle sosyal ihtiyaçları vurgulamasına yol açmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımında, klasik yönetim düşüncesinin akılcı-iktisadi insan modeli yerini sosyal insan modeline terketmiştir.

Sosyal insan modeli, kuşkusuz klasik yönetim düşüncesinin dayandığı akılcı insan modeline dayanan yönetim uygulamalarından farklı bir stratejiyi gerektirmiştir.

Nezaret işe yönelik olmaktan çıkmış kişiye yönelik nezaret uygulamalarına önem verilmeye başlanılmıştır. Ayrıca nezaretçilerin, çalışan kişilerin değer verdikleri ait olma, kabul görme ve özdeşim duygu ve ihtiyaçlarına önem vermesi gerekmiştir. Öte yandan çalışma gruplarının bir gerçek olduğunun kabul edilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Nihayet , sosyal insan modeli yöneticinin rolünün, denetleyici ve motive edici olmaktan çıkıp üst kademelerle alt kademeler arasında tampon rolüne dönüşmesine yol açmıştır (Baransel, 1979:224).

Organizasyonun verimli ve etkin bir biçimde çalışması için, beşeri unsuru mükafatlandırıcı ve teşvik edici sistemler geliştirilerek uygulanmalıdır. Neo-klasik görüşü benimseyen düşünürler, özellikle alt kademelerin yönetime ve kararlara katılmasını daha iyi bir haberleşme ağının kurulmasını, insana değer verilmesini, moralini artırıcı ve organizasyon yapısına dinamizm getirici birer etken olarak görmektedirler. Nihayet denetim veya yönetim alanının genişliği veya darlığının, sayısal değerler ile ölçülmesi neo-klasik düşünürlere göre gereksizdir. Zira yönetim alanı daraldıkça sıkı bir denetim başlamakta otokratik bir liderlik sonucu moral bozulmakta astların girişimcilik özellikleri kaybolmaktadır. Aksi halde, yani alanın genişlemesi bu defa astların girişimciliğini kullanma olanaklarını artırmakta, buna paralel olarak yüksek moral nedeniyle organizasyon daha etkin olmaktadır. Ancak bu arada denetim güçleşmekte ve koordinasyon zorlaşmaktadır (Ülgen,1989:25).

Bilindiği gibi yöneticilerin önemli bir vasfı da önderlik, yani iş gücünün belirli amaçları gerçekleştirmek üzere performans göstermesini sağlamaktır. Kurt Lewin ve arkadaşlarının önderlik biçimleri ve bunların grup verimliliği üzerinde etkilerini inceledikleri araştırmalar ise yönetimde insanca davranışların ve duyguların önemini ortaya koymaktadır (Eren,1984:22-23). 1938 de Iowa Üniversitesinde Lewin'in başlattığı çalışmalar daha sonra R. Lippitt ve R. K. White tarafından 1975 yılına dek sürdürülmüştür. Maske yapımı işinde çocuklardan oluşan grupların değişik önderler yönetimindeki performansının incelendiği araştırmalarda en kötü performans ve en düşük grup dayanışması liberal önderin grubunda, en çok üretim otokratik önderin grubunda, en kaliteli üretim ise demokratik önderin grubunda gerçekleşmiştir. Ancak otokratik önderin yokluğunda grup performansı düşerken, demokratik önderin grubunda bir düşme olmamış ayrıca otokratik önderin yakın ve otokratik yönetim biçiminden dolayı gruba memnuniyetsizlik ve sık sık yönetime karşı düşmanca duygular şeklinde olumsuz bir tutum saptanmıştır.

İş gücünün verimli çalışmasında önderlerin doğuştan ve/veya sonradan eğitim ve deneyimle kazanılmış nitelikleri (Zeka, kendine güven duyma, iletişim kurabilme gibi) kadar davranış biçimlerinin de önemli olduğu belirtilmektedir. Bu konuda ABD'de Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalar iki tür önderlik biçimi ortaya çıkarmıştır:

- Göreve yönelik biçim
- İşgörene yönelik biçim

Bunlardan göreve yönelik önder için öncelik, işin yapılması, iş görene yönelik önder için ise öncelik işgücü ile iyi ilişkiler geliştirilmesi, işgücünün moralinin yükseltilmesi ve böylelikle işin yapılmasındadır (Taner,1997:26).

4.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımının Yönetim Düşüncesine Katkıları

İnsan ilişkileri yaklaşımının insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğunu, insanlar arasında farklılıklar bulunduğunu kabul etmesi; İnsanı biyolojik ve psikolojik olduğu kadar, psiko-sosyal bir varlık olarak görmesi; bütün bu nedenlerle birey ve

grupları, davranışları ile örgüt yapı ve işleyişini etkileyen bir değişken olarak örgüt tahlillerinde göz önüne alması ile, klasik yönetim düşüncesinin büyük bir boşluğunu doldurmuştur.

Klasik yönetim düşüncesinin otoriter görüşlerine karşı, demokratik ve insan unsuruna önem veren bir görüşü temsil etmesi de İnsan İlişkileri Yaklaşımının yönetim düşüncesine önemli katkılarından birini teşkil eder.

Yönetim düşüncesine davranış bilimlerinin girmesini sağlamıştır.

Ayrıca insan ilişkileri yaklaşımı, pratik olarak yöneticinin yönetimi altındaki insanlarla olan ilişkilerinde başarılı olmasını sağlayacak klinik bir tahlil biçimi sağlamıştır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı klasik yönetim düşüncesinde yer verilmeyen grup davranışları önderlik, motivasyon, kararlara katılma, iş tatmini, moral, haberleşme, konularını inceleme konusu haline getirmiş, yönetim düşüncesinin zenginleşmesini sağlamış; biçimsel olmayan örgütü incelemek sureti ile, klasik yönetim düşüncesinin büyük bir boşluğunu doldurmuştur.

İnsan ilişkileri yaklaşımının, yönetim düşüncesine bu genel katkıları yanında özel olarak örgüt içi insan davranışları ile ilgili, aşağıdaki hususların bilimsel olarak belirlenmesinde büyük rolü olmuştur.

- İnsanlar sadece ekonomik faktörlerle motive olmazlar, her zaman rasyonel davranmazlar.
- İnsan ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra takip eder, bireyin ihtiyaçları zamanla değişir.
- İnsan davranışları bir amaca yöneliktir, motive edilmiştir ve bir nedene dayalıdır.
- Bireyler arasındaki ilişkiler önem taşır, bireyler arası ilişkilerin örgütsel etkinlik üzerinde rolü vardır.
- Bireylerin kararlara katılımı, verimliliklerini etkileyen faktörlerden biridir.
- Örgütler sosyal sistemlerdir.

- Birlikte çalışan bireyler arasında çıkarlarını korumak ve desteklemek amacı ile gruplar oluşur gruplar örgütün amaçlarını tamamı ile benimseyebilirler bunun aksi de söz konusu olabilir. Ya da tarafsız kalabilirler (Baransel,1979:285-286).

4.3. KLASİK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ KARŞILAŞTIRILMASI

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

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

- *Muayeneye dayalı kalite
- *Yüksek kalite ile artan maliyet
- *Optimum stok
- *Kabul edilebilir hata düzeyi
- *Hedeflenen üretim
- *Ödül ve cezaya dayalı motivasyon
- *Hiyerarşiye dayalı öncelikler
- *Kâr maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme
- *Evrimsel hızla gelişme
- *İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış

TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI

- *Önlemeye dayalı kalite
- *Yüksek kalite ile düşen maliyet
- *Sıfır stok
- *"Sıfır" hatayı hedefleyen üretim
- *Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
- *Müşteri tatminine dayalı öncelikler
- *Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme
- * Devrimsel hızla gelişme
- * İş yapanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim.

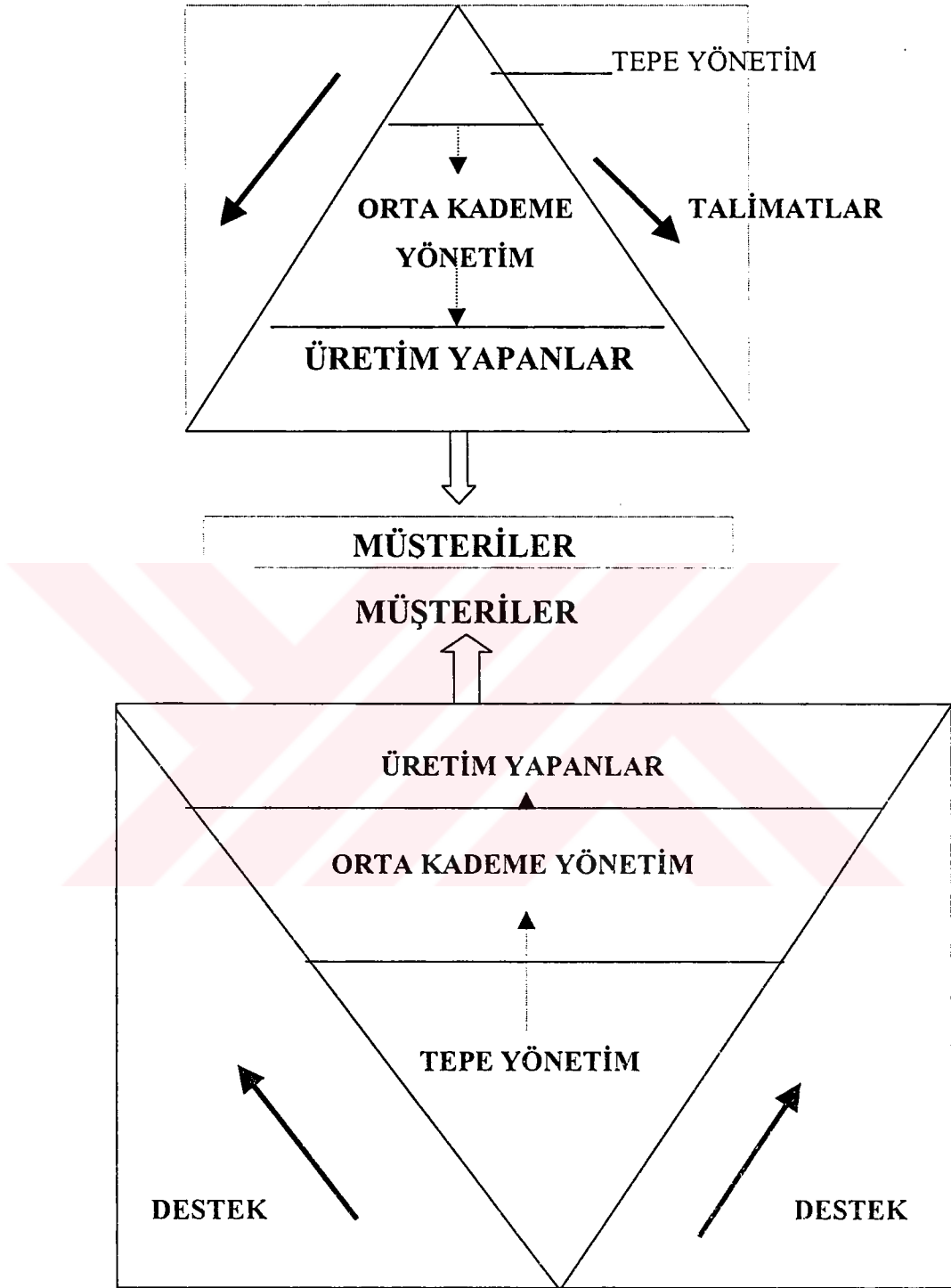
Klasik yöntem anlayışında kalite ve maliyet çelişir. Taylorun yönetim modeline göre hatayı daha düşük oranlara indirmek maliyetleri artıracak, “sıfır hata” mümkün olmayacaktır. TKY’de ise bunun tam tersidir. En yüksek kalite en düşük maliyetle gerçekleşir.

Organizasyon amaçları sıralamasında da farklılık vardır. Kârın maksimum olmasını amaçlayan yaklaşımda hedeflerdeki öncelik sıralaması pay sahipleri-müşteri-çalışanlar biçimindedir. TKY yaklaşımı ise müşteri tatminini en başa koymaktadır (Efil, 1996: 58-59).

Klasik ve Toplam Kalite yaklaşımının organizasyon yapısındaki farklılığını da aşağıdaki şekil üzerinde görmek mümkündür.



Şekil 15: Klasik ve Toplam Kalite Yaklaşımın Organizasyon Yapıları



Kaynak : (Efil, 1996:69)

Bu bilgiler dışında klasik yönetimde, TKY arasındaki farklılıkları aşağıdaki (tablo 8)'de görmek mümkündür.

Sonuç olarak merkeziyetçi örgüt yapısına sahip, hataları engelleme yerine hatalıyı ayıklama anlayışının hakim olduğu, çalışanların bir değer olarak görülmediği klasik örgütlerin rekabette fazla şanslı olmadığı görülmektedir. Klasik yöntemi anlayışında amaç hedeflenen karı elde etmektir. İnsan unsuru ikinci planda kalmaktadır. Toplam Kalitede ise klasik yönetimin aksine hataları önlemeye dönük ve insanlara değer veren bir anlayış hakimdir. Toplam kalitede doğruyu ilk seferde yapma, insan faktörü ve bilimsellik ilk planda yer almaktadır.



Tablo 8 : Taylor Modeli ile Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırılması.

TAYLOR MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
<p>İstihdam Politikası</p> <ul style="list-style-type: none"> İşin gerektirdiğinden daha üstün sahip insanları işe almak yanlıştır, çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi de motive olur, kişileri de demotive edecek davranışlara girer. 	<p>İstihdam Politikası</p> <ul style="list-style-type: none"> İşin kapsamı, hedefler ve planlar ne olursa olsun en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.
<p>İşleri Makinalar Yapar</p> <ul style="list-style-type: none"> Sanayi kuruluşlarında üretimi makinalar yapar. İnsanların temel görevi ise, bu makinaları çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makinadan yeterli verim alınamıyorsa veya sık sık imalat kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu, o makinayı işletenlerdir. 	<p>Herşeyi İnsan Başarır</p> <ul style="list-style-type: none"> Herşeyi insan gerçekleştirir. Makinalar sadece insanların yardımcısıdır. İnsanlar makinaları da sürekli olarak geliştirme suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
<p>Teknoloji</p> <ul style="list-style-type: none"> İşletmecinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yeni teknoloji bir çok alanda sıçramayı da getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi gereklidir. 	<p>Teknoloji</p> <ul style="list-style-type: none"> Teknolojide yüksek rekabet gücü esasen sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin "sıçramayı"başarması da kolaylaşır; en azından, sıçramayı başkası yapsa da, onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.

<p>TAYLOR MODELİ</p>	<p>TOPLAM KALİTE MODELİ</p>
<p>Yüksek Teknolojiye Uyum</p> <ul style="list-style-type: none"> Yeni teknoloji, daha az elemanı öngörür; teknolojisi yenilenen bir şirketin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi , buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanda kadro dışına çıkarması eşyanın tabiatı icabıdır. 	<p>Yüksek Teknolojiye Uyum</p> <ul style="list-style-type: none"> Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar üretimi de istihdamı da artırır. Elemanlar Kaliteli oldukları ve sürekli eğitildikleri için teknoloji ile uyumsuzluk da söz konusu olamaz.
<p>Hedef Belirleme Kriterleri</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistemlerin özünde , insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metod, prosedür ve randıman ölçüleri vardır. Yüne yönetimce konan ve kurmaylarca belirtilen standartlardan netice beklenir. Üretim, satış , verim vb. her konuda belli standart parametreler vardır. 	<p>Hedef Belirleme Kriterleri</p> <ul style="list-style-type: none"> Tüm çalışanlar, sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler . Varılan her düzey (standart) en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.
<p>Denetleyici Yöneticiler</p> <ul style="list-style-type: none"> İcrası amirlerin esas görevi de insanları bu standartlara uyacak şekilde çalıştırmaktır. Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir; çünkü en zor mesele insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır. 	<p>Lider Yöneticiler</p> <ul style="list-style-type: none"> Amirlerin temel görevi , liderlik etmektir. Bu,yol göstermek, eğitmek , koordine etmek ve yardımcı olmaktır.

TAYLOR MODELİ**TOPLAM KALİTE MODELİ****Denetim**

- Şirketin en kritik fonksiyonlarından biri de satışları , üretimi , masrafları , verimlilikleri randımanı , vb. tüm faaliyetleri denetim olmaktadır . Kıyaslamanın temeli "bütçe"dir : o da öngörülen faaliyetlerle , faaliyetlerin standartları ve parametrelerin oluşur.

Yüksek Teknolojiye Uyum

- Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar üretimi de istihdamı da artırır. Elemanlar Kaliteli oldukları ve sürekli eğitildikleri için teknoloji ile uyumsuzluk da söz konusu olamaz.

Bütçeye Göre Hedef Belirleme**Potansiyele Göre Hedef Belirleme**

- Bütçenin hazırlanması bir çeşit pazarlık esasına dayanır. Yönetim standardı yukarıya çeker, uygulayıcı ise aşağıya. Bir önceki yılın performans kriteridir. Biraz gayretle yönetim bu performansın %5-%10 artabileceğini iddia eder , uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan da zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturmanın bile büyük başarı olacağını savunur. Neticede , %3-%5'lik bir artışla uzlaşılır.

- Yöneticilerde , çalışanlarda en yüksek başarı seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de esas hedef hakiki potansiyeli gerçekleştirmektir. Yönetimin görevi , hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve şirketin tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.

<h2>TAYLOR MODELİ</h2>	<h2>TOPLAM KALİTE MODELİ</h2>
<h3>Başarı Ölçme</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Kişilerin başarısı da , yönetimin başarısı da bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar, düşük çıkarsa , sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk , haksız rekabet , hükümet kararları vs. dir. 	<h3>Başarı Ölçme</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes elinden geldiğince çabalar. Eğer hedeflere ulaşamamışsa, bunun nedenini eğitimde, iletişim ve koordinasyon yetersizliğinde ya da hedeflerin aşırı yüksek tespit edilmesinde aramak gerekir.
<h3>Para İle Motivasyon</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Motivasyonunun temel ögesi " para " dır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa onlara daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan , üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayretini gösterirler. 	<h3>Motivasyon</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Temel motivasyon , şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek , yönetimin görevi ve sorumluluğudur.
<h3>Kişisel Potansiyelle Sınırlı Kalma</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Ancak kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdimi yöneticileri her yıl aynı performansını bekler. En doğru strateji, bu potansiyeli göstermemek , her yıl azar azar performansı artırmaktır. Bu artışın olağanüstü bir gayret sonucu gerçekleştiği izlenimini vermek de stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır. 	<h3>Performans Geliştirme</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Kişinin , işinde uyguladığı sürekli gelişme yaklaşımının kendi gelişimine de uygulanması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde , kişiler de seviyelerini yükseltme azmine sahip olacaklardır..

<p>TAYLOR MODELİ</p>	<p>TOPLAM KALİTE MODELİ</p>
<p>Kontrol</p> <ul style="list-style-type: none"> Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçüde tuttuğu veya geçebildiği olunca , sistemin etkinliği de mekanizmasının etkinliğine bağlıdır. Gerek kalite de , gerekse diğer standartlara uygunlukta herhangi bir sorun varsa , yapılacak iş denetimini artırmak ve yaygınlaştırmaktır. İcabi halinde , denetim sisteminin kendi de denetime tabi tutulur. 	<p>Oto Kontrol</p> <ul style="list-style-type: none"> Başarıyı en fazla etkileyen faktör sistemdir. Yönetimin teşviği ve önderliği sayesinde çalışanlar, sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi, otokontroldür.
<p>Hataların Bulunması</p> <ul style="list-style-type: none"> Kişiler gösterdikleri performans göre değerlendirildiklerinden , hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de , tespit etmektir. 	<p>Ödüllendirme ve Destek Olma</p> <ul style="list-style-type: none"> Yönetimin görevi , herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkanları var etmektir. Bu imkanları en etkili şekilde ödüllendirilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.
<p>Ceza Sistemi</p> <ul style="list-style-type: none"> Sadece hataları tespit etmek de her zaman yeterli değildir, hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili kişi uyarılır. İkincide cezalandırmaya üçüncüde ise daha ciddi tedbirlere başvurulur. 	<p>Grup Çalışması ve Rekabet</p> <ul style="list-style-type: none"> Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı artırdığı gibi çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.

Kaynak : (Şimşek, 1998 :126-130).



5. İŞ TATMİNİ

5.1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde, iş ve onunla ilgili her şeyin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Bir bireyin motivasyonunun önemli bir kısmının bilinçsiz olmasından dolayı, birey ihtiyaçlarının tümünün farkında değildir. Bu nedenle, bir bireyin ihtiyaçları konusunda tam bir değerlemeye gitmek oldukça güçtür. Diğer yandan “istekler”, bir bireyin tatmin sağlayacağını hissettiği şeylere ve koşullara karşı bilinçli arzularıdır (Bingöl, 1997:269).

İş tatmini bir çok yazar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İşten tatmin kavramı, güdülenme, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma kavramlarıyla yakından ilişkilidir(Başaran,1982).

J. Tiffen ve E. Me Cormick'e göre “iş tatmini, kişilerin sahip oldukları değerler ve onların yaptıkları işten duydukları haz ile ilgilidir.” Kişinin içinde bulunduğu ortam, iş arkadaşları denetleyicisi, işteki mevkisi, güvenliği, toplam iş tatmini ile ilgilidir (Ulusoy, 1993:4).

İş tatmini işçilerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İşten tatmin olma iş görenlerin istek ve arzularıyla, işin nitelikleri ile birbirine uygun olduğu zaman gerçekleşir (Davis, 1982).

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri, bireyin işine karşı geliştirdiği tutumdur. Buna genellikle iş tatmini denmektedir. Eğer işveren işine karşı olumlu bir tavır takınırsa iş tatmini yüksek, eğer tavrı olumsuzsa iş tatmini, düşük olacak demektir (Özkalp, 2000).

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile personelin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir.

Personel çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır. Aşırı tekniğin, iş bölümünün doğurduğu otomasyon, iş göreni emeğinin karşılığını görme ve kendisi ile iftihar etme zevkinden yoksun bırakacaktır (Eren, 1996).

Kısaca iş tatmini, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.

Bu tanımlar ışığı altında, iş tatmini ile ilgili etmenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- 1) Tatmin, iş görenin işten elde ettiği maddi çıkarlarla ilgilidir. Bir iş görenin çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır.
- 2) Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir. İş gören sağlığı için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez.
- 3) Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir. Bir iş gören, becerilerini, deneyimini ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin elde edebilir.
- 4) Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- 5) Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir. Eğer iş gören çalıştığı yerde terfi olanağına sahipse ve terfiler liyakat esasına göre gerçekleşiyorsa işinden duyacağı tatmin yüksek olacaktır.
- 6) Tatmin, iş görenin sahip olduğu yeteneklerle yakından ilgilidir. İş gören yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde yeteneklerini kullanacak rol ve söz hakkına sahipse yaptığı işten tatmin duyacaktır.
- 7) Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir. İşletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de iş tatmini içinde düşünülür.
- 8) Tatmin, işletmenin genel durumuyla ilgilidir. İş görenin tatmin duymasında, işletmenin başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statü ve ürünleri tatmin duymasında rol oynar.

- 9) Tatmin, amirin tutumuyla ilgilidir. Amirin iş görene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi, aradaki olumlu ilişkiler, bireyin işinden tatmin duymasına neden olan ayrı bir etmendir.
- 10) Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir. Sendika, iş görenlerin genel olarak arzularına hitap eden bir toplu iş sözleşmesi için yoğun çaba gösterip bunları gerçekleştirmişse, doğrudan olmasa bile, çalışanların işlerinden tatmin duymalarına katkıda bulunur (Bingöl, 1997:270-271).

5.2.İŞ TATMİNİN ÖNEMİ

Mal ve hizmet üretimi, sosyal fayda amaçlanarak gerçekleştirilmek istenen ekonomik bir süreçtir. Şu halde işin kendisi sosyal bir olgudur. İş gören açısından da iş aynı amaca yönelik sosyal bir nitelik taşır. Birey kendini işi sayesinde içinde yaşadığı topluma yönelik hisseder. O halde birey toplum içindeki yerini korumak için bir iş görmeye yönelecektir. Ayrıca, iş yapma ya da çalışma gereksinmesi bireyin diğer gereksinmelerini tatmin etmekte kullanmak zorunda olduğu bir araçtır. Başka bir deyimle ekonomik sosyolojik ve psikolojik gereksinmelerini gidermek için başvuracağı bir araç niteliğindedir. İş birey için bu denli önem taşıdığına göre birey yapmaktan hoşnut olacağı ve kendini öngörebileceği açılardan tatmin edebileceğine inandığı bir işi üstlenerek mutlu olacaktır (Kaynak, 1995:116).

Çağımızda özellikle ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kitle üretimine gidilmesi işinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler işlerinden çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya yürütme ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler.

Sıkıcı işlerde çalışan kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hemen hiç olmayan işçilerin, doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikeleri vardır (İncir, 1999).

Çalışan için bir mutluluk kaynağı, örgüt için ise artan üretkenlik olması nedeniyle tatmin, işletmeler açısından da çok fazla önemlidir (İncir, 1999).

İş tatmini önemlidir çünkü;

- İnsanlar kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.
- İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.
- İş tatmini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratar.
- İş insan hayatının odak noktasıdır.
- İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zamanlar bile çalışmak isterler.
- Birey açısından uğraşmalı bir işin olmaması psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasına neden olur.
- İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir. Yaratıcı işi olmayan boş zaman geçirmeye yöneliktir.
- İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin düşük verimliliğin sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.

Uygulamada söz konusu yöneticiler iş ne olursa olsun, iş göreni onu yerine getirmekle yükümlü görme eğiliminden çoğu kez sıyrılamamaktadırlar. Sığınilan gerekçe ise şudur:

Her iş gören birey için, ona tam uyacak , gereksinme ve arzularını bir iş bulmak olanaksızdır. Çünkü çağdaş iş yaşamının gerektirdiği ve yarattığı koşullar buna elvermemektedir (Kaynak, 1995:117).

5.3.İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

5.3.1.Örgüt yapısı

Büyük örgüt, çoğuna göre, sosyal ilişkilerin gayri şahsi hale gelmesiyle eş anlamlıdır. Bu bir hayli otorite kademesinin ve iç haberleşme düzeninde bir engelin varlığına

dayanmaktadır. Buna karşılık, büyük işletme, orta ve küçük işletmelerde düşük derecede bulunan ilerleme olanaklarına ve istihdam güvenliğine sahiptir (Yıldız, 1989).

5.3.2.İşin Niteliği

Yapılan işin küçük parçalara bölünmüş olması, tek düze ve sık sık tekrarlanan bir iş olması, sorumluluk gerektirip gerektirmediği, kişisel bağımsızlık ve karar almada özgürlük ihtiva edip etmediği iş gören tatmini üzerinde etkilidir (Yıldız, 1989).

İnsanlar sevdikleri işleri yaparlarsa tatmin düzeyleri yüksek olur. Yapılan iş, iş görenin başkaları tarafından takdir edilmesini sağlar. İş gören kendi yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinde tatmin olurlar (Erdoğan, 1996). Ama iş görenlerin yaptıkları işler hep aynı şekilde tekrarlanan monoton olan bir işse tatmin olma olasılığı düşer.

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip olduğu zaman daha çok çalışırlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan iş gören çektiği zahmetlerin boşa gitmediğini düşünerek iş tatminini yüksek tutar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır (Eren, 1991).

5.3.3.Ücret

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz iş görenin işe karşı tutumunu aldığı ücretin yeterliliği, olması gerekene göre normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir (Erdoğan, 1996).

Beklenenin üstünde ücret alan işçilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu, işten ayrılma olasılıklarının azaldığı ve daha fazla çalıştıkları gözlenmektedir. ABD'deki bazı büyük şirketlerin çeşitli ünitelerinde gerçekleştirdiği bir araştırmada ücretteki değişim ile verimdeki değişim arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür (Pfeffer, 1994).

Ücretin iş tatminin sağlanmasında etkili olması için hem ücret artışlarının gereksinimleri karşılayacak düzeyde gerçekleşmesi, hem de eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanması gerekmektedir. Aldığı ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğunu algılayan iş görenin iş tatmin düzeyi düşecektir (İncir, 1999).

5.3.4.Fiziksel Koşullar

Çalışma alanını çevreleyen maddi koşullar, kişinin işteki davranışı üzerinde belli bir etki yapmaktadır. Bu koşullar, aydınlatma, gürültü, yerlerin temizliği, havalandırma, çalışma saatleri, çalışma hızı, çevrenin düzenlenmesi(Yıldız, 1989:199).

5.3.5.İş Arkadaşları İle İlişkiler

Günün önemli bir bölümünü işte geçiren iş gören, iş arkadaşlarının karakteri, çalışma anlayışları ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin iyileştirilmesi tatminsizliği önleme açısından önemlidir. İş arkadaşlarıyla problem yaşayan iş gören ister istemez huzursuzluğunu işine yansıtacaktır.

Çalışma grubundaki tutkunluk derecesi ve gruplar arası ilişkiler gruba aidiyet duygusunun ortaya çıkmasına olanak verir ya da vermez (Yıldız,1989:199).

5.3.6.Yükselme

Bu kavram gerçekte gösterilen başarının bir gereği, başka bir deyimle karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir ya da bunun somut bir görüntüsü olarak,

yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, gene bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme gereksinmelerinin bir sonucudur. Bu gereksinmelerin giderilmesinin işletme açısından bir çok yararlı sonuçları beraberinde getireceği kesindir.

Örneğin; iş görenlere üstün şevk sağlamak iş gücü devrini düşürmek, kilit noktalar için personel gereksinmesini gidermek vb...(Kaynak, 1995).

5.3.7.Güvence

Çalışanların kaza, hastalık, iş azlığı ve keyfi işten çıkarılma sebepleri yüzünden işlerini kaybetmeyeceklerine ve ücretlerinin azalmayacağına emin olmak isterler. Yarınını güvence altına alabilen bir kişi kendisini işine daha çok verir ve görevli bulunduğu kuruluşun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için daha çok çaba harcar (Öncü, 1998:149).

Güvensizlik ortamında çalışacak iş görenin, emeğini sunma arzusu azalacaktır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler daha enerjik ve gayretli olurlar (Eren, 1991).

5.3.8.Yetki ve Sorumluluk Devri

Bu iki kavram sayesinde iş gören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve benlik gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Yöneticinin giderek kabaran sorumluluk ve denetim yükü de ancak yetki ve sorumluluklarını kısmen de olsa astlarına devrederek azaltılabilecektir (Kaynak, 1995:144).

Ayrıca yetki devraldıkça ve yetki oranında sorumluluk üstlendikçe, iş görenin karar verme yeteneği gelişir, girişimci ruhu artar ve yaratıcı gücünü açığa çıkarır (Selek, 1997).

5.3.9.Takdir Edilme

Çalışanların iyi ve doğru yaptıkları işlerden ötürü takdir görmeleri psikolojik anlamda çok önemlidir. Yaptığı iş takdir edilmeyen bir kişinin morali bozulur ve iş verimi düşer sözlü takdir ifadesi yanında ücret artırımını veya terfi gibi teşvik araçları da iş tatminini artırıcı bir rol oynar (Öncü, 1998).

Örgüt içi maddi ve manevi ödüllerin dağıtılış biçimi, bunların çalışanlar için anlamlı olup olamaması ve ödüllerin gösterilen gayret ve performansa bağlı olarak dağıtılıp dağıtılmaması çalışanları etkilemektedir. Çalışanlar için aldıkları ödülün çok birlikte çalıştıkları kişilerin aldıkları ödül daha önemli olabilmektedir. Adaletsizlik söz konusu olduğunda çalışanların iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir.

5.3.10.Eğitim

Çağımız bilgi ve teknoloji çağıdır. Bu nedenle günümüzde işletmeler sürekli yeni teknolojiler kullanmakta ve uygulamaktadırlar. İşletmede iş gören şayet kendini geliştirme imkanına sahip değilse, bu yüksek teknolojinin gerisinde kalabilmekte ve bir anda işletmede niteliksiz personel durumuna düşebilmektedir. Bu da iş görenler açısından hem maddi hem de manevi kayıplara neden olabilmektedir. Eğitimle birlikte iş gören devri azalacaktır. İş başından uzaklaşmalar ve sık sık iş değiştirmeler, genellikle iş görenin işinden tatmin olmamasından ya da işine adapte olmamasından, işiyle ilgili konularda yetersiz kalmasından ileri gelir (Kılıç, 1991).

Kendine yeni bilgiler sunulan davranış ve tutumları üzerine eğilinilen iş görenlerin ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Kaldı ki bu tutum iş görende kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının organizasyonel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme gereksinimlerini de pekiştireceği yüksek olasılıktadır (Kaynak, 1995:148).

5.3.11.Kararlara Katılma

Kendileriyle ilgili kararların alınmasında astların da yapılacak değerlemeye katılmalarına olanak vermek, verimi yükselten ve iş tatminini üst düzeyde oluşturan en etkin teşvik araçlarından birisidir. Kendileriyle ilgili konularda astların fikirlerini almak yapılacak yönetim değişikliklerine gösterilebilecek direnci azaltır ve kararın alınmasına katılanların o kararın uygulanmasında büyük çaba göstermelerine yol açar (Öncü, 1998:149).

Katılma, kişinin kendisine saygı ve tanınma ihtiyacına bir karşılıktır. Çalışanın karara katılımının sağlanması, işinden tatmininin sağlanmasının yanı sıra nihai kararların iyileştirilmesine hizmet edecektir (Sapançalı, 1993).

5.4.İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmini işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu edilirse, daha verimli çalışırlar, bu da beraberinde başarıyı getirir. Eğer çalışanlar işletmede ortaya koyacakları yüksek başarı ile ödüllendirileceklerini bilirlerse, daha çok çaba harcarlar ve sonuçta alacakları ödülle iş tatminini bulurlar. Dolayısıyla tatmin ve başarı arasında sonsuz bir döngü oluşacaktır. Tatmin başarıyı başarı da daha fazla iş tatminini sağlayacaktır.

Motivasyon ile iş tatmini karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş bir iş görende yaptığı işten zevk alacağından, tatmin sağlayabilir (Bingöl, 1997:276).

Yüksek çaba etkin iş başarımına yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içinde doyumda artış sağlar. Bu modeli kullanarak etkin önderlik sağlandığı takdirde, yüksek iş tatminin verimlilik için bir zemin hazırladığı söylenebilir (Bingöl,1997:276).

Vroom tarafından incelenen 7 çalışmada iş tatmini dereceleri ile personel devri arasında tutarlı bir olumsuz korelasyonun olduğu bulunmuştur. Bir iş görenin tatmini ne kadar yüksek olursa, onun işten ayrılma olasılığı o kadar az olur (Bingöl, 1997).

İşinden tatmin olmayan çalışanın devamsızlıkları tatmin olanlara oranla daha fazladır. İş görenlerden belirli ve toplumsal yapıya göre alışılmış olmayan mazeretlerle devamsızlık yapanların tatmin düzeyinin düşük olduğu yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasındadır. Kronik geç kalmalar da iş tatminsizliğinin bir başka işaretidir. İş tatminsizliği olan kişilerin planlı olarak devamsızlık yapmaları beklenmez ama devamsızlık yapabilecekleri bir fırsat doğduğunda iş tatmini olmayan kişilerin devamsızlığı seçtiği bilinmektedir (Erdoğan, 1996).



6. UYGULAMA

6.1. TÜRKİYEDE TEKSTİL SEKTÖRÜ

Ülkemiz endüstrisinde ve dış ticaretinde tekstil ürünleri çok önemli bir pay oluşturmaktadır. Konfeksiyon sanayi ise tekstil ürünleri ihracatı içinde giderek artan paylar almaktadır.

Hazır giyim sektöründe bugün Türkiye dünya ile yarışır konumdadır. Bu konuda çoğu ülkenin de önünde yer almaktadır. Çünkü Türkiye artık pamuğunu, ipliğini, kumaşını ve dikimini kendisi yapıyor. Diğer ülkelere göre bir çok avantajı bulunuyor. Ancak işçi maliyetleri profesyonel veya kendi markası olmayan ve dünya standartlarında çalışmayan firmaları etkiliyor. Türkiye'nin hazır giyimini ayakta tutacak kullanıcıya kolaylıklar getirecek çalışmaların hiç durmadan yapılması gerekiyor.

Türk tekstil ve hazır giyim sektörü hayati önemini korurken, dünyadaki gelişmeler sektör yetkililerini hareketlendirmiştir. Bu gelişmelerin başında Çin'in dolayısıyla uzak doğunun WTO ve AB ile yaptığı ticari anlaşmalar gelmektedir. Dünyanın en büyük tekstil ve hazır giyim ihracatçısı konumunda olan Çin ve Hong Kong' un, anlaşma ile kazanacağı %18 lik ihracat artışı özellikle AB ülkelerinde Türkiye'nin payını tehdit etmektedir. Bununla beraber AB ile anlaşması olan Meksika'da bir hareketlenmenin olduğunu görüyoruz. Meksika AB ile Gümrük birliği anlaşmasına giderek ülkemize ürünlerinin rahatça girmesine zemin sağlamıştır. Fakat biz Meksika'ya kotasız ürün veremiyoruz. Bu da bizim payımızı tehdit ediyor. Aynı zamanda Afrika ülkelerinin ucuz iş gücüne sahip olması nedeni ile ABD ve Avrupalı yatırımcıların dikkatini çekmiş durumdadır. Diğer taraftan ülkemizde yükselen işgücü ve hammadde mamullerinin yüksek maliyeti sektörün rekabetçi gücünü azaltıyor. Bu kadar büyük bir sektörün uluslar arası sıkıntısının artması demek genel ihracatın düşmesi, döviz rezervlerinin de azalması anlamına gelmektedir. Buna karşılık yapılması gereken ise, hükümetin sektörü uluslar arası alanda kollayabilmesi, SSK primlerinden vazgeçmesi kısacası maliyetleri düşürücü faaliyetlerde bulunması olarak biliniyor.

Yukarıda bahsedilen ülkeler Türkiye'nin önemli tüketim pazarları olan ABD ve Avrupa pazarlarında önemli paylar elde etmişlerdir. Dünyanın beşinci en büyük hazır giyim ihracatçısı olan bir ülkenin pazarları oldukça büyük ve geniş hacimlere sahip. Dolayısıyla uluslar arası anlaşmalar nedeni ile gelişen Uzak Doğudan pazar payımıza yönelik tehditler önemli bir yer oluşturuyor. Çin dünyada enbüyük tekstil ve hazır giyim sektörüne sahiptir. Şu anda dünyanın bir numaralı ihracatçısı Çin'dir, ikinci sırada Hong Kong, Üçüncü sırada İtalya, Dördüncü sırada ABD ve beşinci sırada Türkiye gelmektedir.

Çin ve Hong Kong'un ihracat hacmi yaklaşık olarak 30 milyar dolardır ki, bu da Türkiye'nin toplam ihracatından fazla bir hazır giyim ihracatına sahip olduğunu gösterir. Tabiki uluslar arası anlaşmalarla ortaya çıkan gelişmeler, bu hacmin daha da büyümesine neden olacaktır.

2000 yılının başlarında Çin'in Dünya Ticaret Örgütüne üye olması ile ilgili anlaşmayı bitirdiği görülmektedir. Daha sonra Çin'in dolayısıyla Uzak Doğunun AB ile benzer bir anlaşma imzaladığı görülüyor. Yani ABD ile Çin, AB ile Çin Ticaret yapabilecektir.

Çin'in AB ve ABD ile yaptığı anlaşmalar, Çin'e WTO (Dünya Ticaret Örgütü) Anlaşmaları Kapsamındaki haklardan yararlanma imkanı vermektedir. Bu şu anlama gelmektedir, kota uygulayan ülkeler kotalarını %18 oranında genişletecekler, yani oraya ihracat yapmak daha kolay olacaktır. Türkiye'nin de dahil olduğu GB çerçevesinde AB bütün üçüncü dünya ülkelerine yönelik olarak %18 oranında kota artıracaktır. Kotalı olarak ürün satmak durumunda olan ülkeler, AB ve Türkiye'ye daha kolay ürün satabilir duruma gelecektir.

Çin'in ABD ve AB ye ve bütün dünyaya yaptığı ihracatı 30 milyar dolarlık iken, toplam ihracatında 01.01.2002 tarihinden itibaren %18 oranındaki bir büyüme ile 5 milyar dolar civarında bir ihracat artış imkanı elde edecektir.

Bir başka gelişme ise, 01 Temmuz 2000 tarihinden itibaren Meksika ile AB arasında bütün ekonomik dalları kapsayan bir serbest ticaret anlaşması yapılmış olmasıdır. Dolayısıyla Meksikada üretilen bütün ürünlerin, Avrupa'ya ve GB üyesi olan Türkiye'ye gelmesi ile ilgili bütün engeller ortadan kalkmış olur. Meksika ürünleri anlaşma nedeni ile Türkiye'ye rahatça girebildiği halde Türkiye Meksika'ya ürün satamamaktadır. Dolayısıyla bir taraftan, hem kendi iç pazarımızı tehdit eden, hem de Avrupa'daki pazar payımızı tehlikeye sokan bir durumla karşı kalınmıştır.

Bütün bu gelişmelerin etkilerini Türkiye yoğun bir şekilde yaşayacaktır. İki sene içerisinde etkiler ciddi bir şekilde kendisini gösterecektir. Dolayısı ile hazır giyim ve tekstil sektörünü bekleyen yoğun bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Bu rekabet ortamında Avrupa pazarlarında sahip olunan %12'lik payın muhafaza edilmesi gerekir. Amerika pazarındaki payımızı artırabilmeliyiz. Finansal maliyet bürokratik engeller, ihracatçılara yönelik "hayali ihracatçı" şüpheler gibi olumsuzlukların ortadan kaldırılması lazımdır, işgücü maliyetinin halledilmesi gerekir. İş gücü Uzakdoğuda 30 dolar civarındayken Türkiyede ise bu rakam 100-200 dolardır. Dolayısı ile bu maliyetlerle Uzakdoğu ve Afrika, Doğu Avrupa ile yarış etmek mümkün değildir.

Hükümetin stratejik olarak bu olaya bakması gerekiyor. Çünkü bu sektörün yerine konulabilecek başka bir sektör geliştirilememiştir. Sektörün büyüklüğü iç - dış pazarlarda 30 milyar dolardır. Türkiye Gayri Safi Milli Hasılası 200 S dersek, tekstil sektörün %15 ini oluşturuyor. %15 büyüklüğündeki bu sektör, Türkiye sanayi çıktısının %26 sını oluşturuyor. % 25'e yakın istihdamı tek başına karşılıyor. İhracatın %40 ı yine bu sektöre aittir. 2,5 milyon insan istihdam ediliyor. Bununla beraber tekstilin hammaddesi olan pamukta önemli bir yer tutar. Pamuğu da göz önüne alırsak neredeyse 20 milyona yakın insan sektörden ekmek yiyor. Bu durumda bu sektör için ciddi tedbirler alınması gerekliliği ortaya çıkar. Hükümet bu konu ile ilgili stratejiler oluşturmalıdır. Hükümet bütün sivil örgütleri ile bir araya gelerek Türkiye'nin tekstil stratejisini oluşturmalıdır. Tasarımcılar yetiştirilmeli, en ileri tekstil teknolojisi, en ileri terbiye sistemleri kullanılmalıdır. Firmalar, özellikle kaliteyi iyileştirmeye, verimliliği artırmaya yönelerek kendisine ekonomik gelişmeler çerçevesinde çeki düzen vermelidir.

Rekabet sadece hızlı sevkiyat, pazara yakınlıkla olmuyor. Bunu yaparken maliyetleri düşürerek kalitenin artırılması gerekir. Müşteriyi çekecek kolaylıklar geliştirilmelidir.

Sektörel kuruluşlar, birleşerek daha kuvvetli yapılar oluşturmalı ve nasıl daha aktif olunur, satış noktaları nasıl oluşturulur gibi konular üzerinde durmalıdır.

Yukarıda bahsettiğimiz Uzakdoğu, Meksika ve Afrika tehditlerinin dışında; 2005 yılından itibaren herkes herşekilde açık durumda olacaktır. Bu dönem oldukça önemlidir.

Kotaların tümü ile kalkacağı, vergilerin büyük ölçüde düşürüleceği bir dönemdir. Tam anlamıyla serbest ticaretin oluşacağı, uluslar arası piyasalarda tam rekabetin meydana geleceği bir dönem, sınırlamalar yok, dolayısıyla rekabetçi piyasalarda, rekabetçi maliyetle, üstün kalite, üreticilik, hızlı ve mükemmel servis sayesinde ancak ayakta kalınabilecek bir döneme giriliyor. Bu döneme varmadan önce Türkiye'nin muhtelif pazarlardaki ilişkilerini geliştirmesi, kalıcılığını sağlaması gerekmektedir. Rakiplerimiz yeni anlaşmalarla 2005 yılına kadar zaten bizim pazarlarımıza yerleşeceklerdir. Bu durum bazı sanayi güçlerinin devre dışı kalması anlamına gelmektedir. Bu yüzden şimdiden gerekli tedbirler alınmalı ve 2005 için hazırlıklı olunmalıdır. (Konfeksiyon Teknik Dergisi,2000)

6.2. K.MARAŞ'TA TEKSTİL SEKTÖRÜ

6.2.1. Sanayileşme Süreci

K.Maraş'ta 1984'te başlayan sanayileşme, genel itibari ile dokuma ve giyim sektörü alanında gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, tarihten gelen küçük el sanatlarından bakırcılık, alüminyumculuğa ek olarak çelik mutfak eşyaları sektöründe aynı sanayileşme eğiliminden payını almıştır. Dokuma ve giyim sektöründen sonra ikinci sırada çelik eşya sektörü yer almaktadır. K.Maraş'ın ülkemizde ün kazanmasına yol açan geleneksel dondurma sektörü en hızlı gelişen sektörler arasındadır.

Ülkemizde sanayileşme ve sanayi teşvik politikalarının gelişmesi ile birlikte K.Maraş'taki sanayileşme de Teşvik Sisteminden büyük ölçüde yararlanmıştır.

K.Maraş ekonomisinin en gelişmiş sektörü olan tekstilde özellikle teknoloji ve kalitede ulaşılan nokta Türkiye standartlarının dışına çıkmıştır. Dünya tekstil pazarlarında teknolojik olarak ve kalite bakımından rahatça rekabet edebilecek bir yetenek kazanmıştır. Böylece uluslar arası bir hammadde merkezi haline gelmiştir. Kentin olduğu gibi ülkenin de iktisadi büyümesinde tartışılmaz bir statüye sahip olan Tekstil Sektörü yüksek değerde döviz girdisi sağlarken, istihdamı da artırmaktadır.

K.Maraş'tan yapılan ihracat rakamlarının yaklaşık %98'i tekstil ve konfeksiyon sektörüne aittir. K.Maraş'tan direkt olarak gerçekleşen ithalat ve ihracat rakamları incelendiğinde 1994 yılından 1996 yılına kadar olan üç yıllık dönemde ithalat rakamları %600 oranında artarken, aynı dönem itibari ile ihracat rakamlarının %10 oranında arttığı görülmektedir. İthalat rakamlarındaki yüksek oranlı artış K.Maraş'ta bu dönemde tekstil yatırımlarının yoğun olarak gerçekleştiğini ve bu yatırımlar karşısında büyük miktarlarda makine ithalatının yapıldığını göstermektedir. 1998 yılında ise yaşanan kriz durumuna rağmen ilk defa ihracat rakamları ithalat rakamlarının üzerine çıkmıştır. K.Maraş Gümrük Müdürlüğü verilerine göre K.Maraşın ihracatı bir önceki yıla göre %10 luk bir artış ile 56,3 milyon dolara yükselmiştir. 1999 yılına gelindiğinde Kasım sonu itibari ile ithalat rakamlarının bir önceki yıla göre azaldığı, ihracat rakamlarının ise bir önceki yıla göre artış gösterdiği görülmektedir. İthalat rakamlarında büyük düşüş görülmesinin nedenini ilde sanayiye dolayısıyla tekstile yeni yatırımların yapılmaması gösterilebilir.

K.Maraş tekstil sektörünün hammadresi olan pamuğun ithalatı genellikle Mersin Gümrüğünden, iplik ve kumaş ihracatı ise Mersin ve İstanbul Gümrüklerinden yapılmaktadır.

6.2.2. Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü

Tekstil sektörü ülkemizde ve K.Maraşta lokomotif sektör haline gelmiştir. Özellikle son on yılda gerçekleştirilen yatırımlar sayesinde bugün, iplik alt sektöründe 63, dokuma alt sektöründe 26, örme alt sektöründe 29, boya-kasar alt sektöründe ise 12 işletme faal durumda üretim yapmaktadır. Yaklaşık 9000 kişinin istihdam edildiği tekstilin iplik alt sektöründe genellikle Open-End ve Ring sistemlerde NE 10, 20 ve 30 numara pamuk ipliği ve sentetik karışımı iplik üretimi yapılmaktadır. Yılda ortalama 250.000 ton pamuk tüketimi gerçekleşmektedir. Yaklaşık 2500 kişilik istihdam yapısına sahip dokuma alt sektöründe patiska, gabardin, penye, polyester, ham bez, kot, poplin, saten, vs. üretilmektedir. Örme alt sektöründe ise 1000 kişi istihdam edilmekte, triko, penye, süprem(iç çamaşırı kumaşı), libana, likra üretimi yapılmaktadır.

Üretimi yapılan bu tekstil ara mamulleride genellikle İtalya, İngiltere, Fransa, Yunanistan, Danimarka, İsrail, Hollanda, Belçika ve Almanya gibi Avrupa ülkelerine ve Rusya'ya pazarlanmaktadır. Bir kısmı da yurt içi piyasalarda tüketilmektedir.

Tablo 9: K.Maraş Tekstilinde Sektörel Açından Üretim

FABRİKA TÜRÜ	ADET	YILLIK ÜRETİM
İplik Fabrikası	63	218.000 ton/yıl
Dokuma Kumaş	31	33.760 ton/yıl
Örme Kumaş	41	43.000 ton/yıl
Çorap	1	450.000 ton/yıl
Baya-Kasar	12	115.000 ton/yıl
Konfeksiyon	150	12.441.000 ton/yıl
Çuval	1	950 ton/yıl
Hidrofil Pamuk	1	2.000 ton/yıl
Çırçır Fabrikası	53	20.350 ton/yıl

Kaynak: (K.Maraş Ticaret ve Sanayi Odası ,2001).

Belirtilen bu yüksek oranlara ulaşmada K.Maraş'lı sanayicinin daima yüksek teknolojiye sahip, makine ve teçhizatı tercih etmesinin büyük rolü olmuştur. Şu anda ilde kullanılan tekstil makinelerinin %95 i 1990 yılı sonrası modelidir. Bu oran, son yıllarda gerçekleştirilen bütün yatırım çabalarına rağmen Türkiye genelinde %40 civarındadır. Bu rakamlar K.Maraş'ta tekstil sektörünün ulaştığı boyutları göstermesi bakımından çok önemlidir. Sektörün uluslararası platformda en büyük rakibi Çin ve Uzakdoğu ülkeleridir. Bu nedenle rekabet gücünü artırıcı dikey büyüme sağlanamaması ön plana çıkan en önemli sorun olmaktadır.

Tablo 10: K.Maraş ve Türkiye' de Teknoloji Seviyesi

Tekstil Makineleri		
Yaşı		
	1990 öncesi	1990 Sonrası
Kahramanmaraş	%5	%95
TÜRKİYE	%60	%40

Kaynak: (K.Maraş Sanayi ve Ticaret Odası,2001).

K.Maraş'ta üretilen ipliğin tamamının yine ilde tüketilmesi, katma değer artırılması bakımından bir gerekliliktir. Bu nedenle konfeksiyon sektörünün geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak sektörün fason çalışmaktan kurtarılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

K.Maraş'ta tekstil sektörüne paralel olarak büyüme gösteren konfeksiyon sektöründe yaklaşık 7000 kişi istihdam edilmektedir. Yılda yaklaşık 145 milyon parça üretimi ile ilde faaliyette bulunan 150 konfeksiyon firması, haklarını ulusal ve uluslar arası alanda koruyacak, üretimden pazariama aşamalarına kadar firmaların her türlü problemleri ile ilgilenecek bir birlik altında toplanmalıdır. Böylece üretilen ürünler tek elden ve gerçek fiyatına pazarlanabilecektir.

K.Maraş'ta istihdam ve katma değer açısından en iyi yatırım alanı konfeksiyon sektörüdür. Bu konuda en büyük görev tekstil sektörüne sağladığı teşviklerle sektörün hızlı büyümesine destek olan devlete düşmektedir. Devletin bu sektörü teşvik etmesi, iplik ve dokumada oluşan fazla kapasiteyi de eritecektir. Konfeksiyon sektörünün bu alanda en fazla destek görmesi gereken konu sosyal sigortalar olmaktadır. Çünkü konfeksiyon, emek-yoğun sektördür. İstihdama etkisi tekstil sektörüne göre yaklaşık 110 misli daha fazladır. Konfeksiyon sektörüne, ihracatı artırıcı, bu alanda yatırım yapmak isteyen girişimcileri ateşleyici ve sektörün uzun dönemde önünü açıcı teşviklerin sağlanması öncelikle içinde bulunduğumuz ekonomik kriz döneminde bir gereklilik olmaktadır. Yaratılan katma değer ve pazar konularında son derece avantajlı olan konfeksiyon, son kullanıcıya hitap etmesi bakımıyla yüksek katma değer yaratmakta, böylelikle de diğer sektörlerle göre devlete daha fazla vergi ödemektedir. Bunun yanında konfeksiyon sektörü yine son kullanıcıya hitap etmesi açısından pazar avantajına da sahiptir. Bu bakımdan konfeksiyon ürünlerimizi çok daha fazla ülkeye yani daha büyük pazarlara sunma olanağına sahibiz. Bu nedenle konfeksiyon kursları düzenlenerek kalifiye eleman yetiştirilmeli ve böylece işçilikte kaliteye gereken önem verilmelidir. Bütün bu teşvik unsurları globalleşme sürecinde ülke ekonomisinin istihdam-kalite-katma değer üçgeninde büyümesi açısından birer zorunluluktur.

K.Maraş'ta yüksek oranlarda tekstil üretimi gerçekleştirilirken, sektörde Türkiye istihdamının sadece %40'ı oranında istihdam sağlanmaktadır.

Konfeksiyon sektörünün geliştirilmesi için boya ve kasar tesislerinin kalite ve kapasite yönünden geliştirilmesi gerekmektedir. Şu anda ilde 13 firma boya, kasar ve baskı faaliyetinde bulunmaktadır.

Ülkemiz sanayisinin ve ihracatının bel kemiği olan tekstil sektörünün toplam istihdama katkısı %21, ülke toplam ihracatı içerisindeki payı ise %38 dir. Türkiye iplik üretiminin 1/5 ine sahip olan K.Maraş'ta sanayi tekstile bağımlı durumdadır. İlin merkez nüfusu beşyüzbinin üzerinde olup, bunun büyük bir kısmı bu sektörden geçimini sağlamaktadır. Son zamanlarda yaşanan gerek global ekonomik kriz gerekse de iç kriz nedeni ile K.Maraş tekstil sektöründe sıkıntılar yaşanmaktadır. Bunların sonucunda da kentin yeni

filizlenen ekonomisinde büyük çürükler meydana gelmektedir. Ekonomik şartların zorlaşması, ilimizde işsizlik oranının yükselmesine, bunun sonucunda da sosyal dengelerin bozulmasına neden olmakta ve ekonomik krizin bir başka boyutu ile karşılaşılmaktadır.

6.3. KİPAŞ K.MARAŞ İPLİK PAMUK TİCARET VE SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ

6.3.1. Şirketin Tarihçesi

KİPAŞ K.MARAŞ İPLİK PAMUK TİCARET VE SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ Öksüz ve Gümüşer ailelerinin teşebbüsleriyle 1984 yılında 120.000.000(Yüzyirmimilyon) TL sermaye ile kurulmuştur.

1983 yılında yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile K.Maraş ilinin kalkınmada öncelikli yöre olması dolayısıyla, bu bölgeye bazı teşvik tedbirlerinden yararlanmak amacıyla, mülkiyeti şirkete ait olan 100.000 m2 lik arsası üzerinde Türkiye’de yeni, K.Maraş ilinde ilk defa Open-End İplik Tesisi kurmak için karar almış ve Devlet Planlama Teşkilatı da bu projesini kabul etmiş, 1984 yılında Yatırım Teşvik Belgesine bağlamıştır. 11.000 m2 kapalı alan inşaatı ile yatırıma başlayan şirket,1986 yılında ilk üretimine 65 kişiyle başlamış olup, yurt içinde ve yurt dışında ismini ve kalitesini kabul ettirmiştir. Bundan sonraki yıllarda kapasitesini hızla artırmış, tekstil sektöründe Open-End tesisinin dışında dokuma, ring ipliği, sentetik ipliği, iplik boya, kumaş boya ve baskı tesisleri olmak üzere entegre tesis imalatını sürdürmektedir.

Kurulduğu yıldan 1999 yılına kadar, Teşvik Uygulama Genel Müdürlüğünün muhtelif kararlarından yararlanarak konusu hakkında Yatırım Teşvik Belgesi almıştır. Bu belgelerden bir çoğunun yatırımını tamamlamış kapatma vizesini almış ve ihracat taahhütlerini gerçekleştirmiştir. Bazılarının da yatırımına devam edilmektedir.

Yapmış olduğu bu yatırımların finansmanını ise %68 ni öz kaynaklardan diğerlerini ise krediden ve teşvik primlerinden karşılamıştır.

Şirket; modern işletmesi ve kaliteli üretimi ile yurt içindeki saygınlığını ve müşteri memnuniyetini her zaman ön planda tutmuş, yurt dışında da aynı saygınlığı kabul ettirmiş ve ihracatına büyük önem vererek bugüne kadar üretimine ve Avrupa ülkelerine ihracatına devam etmektedir. Türkiye’de sayılı olan ve bölgede bulunmayan kumaş boya ve baskı tesislerinin de üretim kapasitesinin artmasından dolayı, önümüzdeki yıllarda şirket ihracatının büyük ölçüde artması beklenmektedir.

Şirket, büyüme hızı ve karlılık oranında; İstanbul Sanayi Odası’nda yapmış olduğu Türkiye genelindeki araştırmalardan da görüleceği üzere; 1991 yılından beri Türkiye’de ilk 500 Büyük Sanayi Firma sıralamasında da yer almakta olup 1999 yılında; 234. , 2000 yılında 230. Sırada bulunmaktadır.

65 kişi personel ve işçi istihdamı ile faaliyetine başlayan şirket; yaklaşık 2000 kişi istihdamı ile faaliyetine devam etmektedir. İşçi istihdamı ile K.Maraş’taki işsizlik oranının azalmasında büyük katkıda bulunmaktadır.

Şirket Yönetimi; ortak olan ailelerden yüksek tahsil görmüş, yurt dışı eğitimlerini tamamlamış, genç yöneticiler tarafından uyum içerisinde idare edilmekte olup, diğer yöneticiler ve departman müdürleri ile profesyonel, deneyimli idareciler tarafından yönetilmektedir.

Şirket yılda üç vardiya ve yaklaşık 350 gün üzerinden çalışmakta olup en kaliteli üretimle disiplinli, hatasız bir şekilde en alt kademedен en üst yönetime kadar birlik ve beraberlik içerisinde çalışmaktadır.

Üretimlerinin kalitesini TSE belgesi AQAP 120 ile, dünya standartlarına ulaştırmış, ISO 9001 ve ECOTEX 100 belgeleriyle de kalitesini kanıtlamıştır.

6.3.2. Şirketin Faaliyet Konusu

Şirketin faaliyet konusu doğal ve yapay elyaftan ve bunların karışımlarından İplik, boyalı İplik, hambez ve mamul bez üretimidir.

6.3.3. Şirketin Üretim Birimleri ve Üretim Kapasiteleri

- a) **Open-End İplik Bölümü:** 2.784 Rotorluk makine parkına sahiptir. 350 gün 3 vardiya ve 8 saat üzerinden kapasitesi 5.000.000 kg/yıl
- b) **Dokuma Bölümü:** 187 adet Sulzer ve Dornier Dokuma Makinası 350 gün 3 vardiya ve 8 saat üzerinden kapasitesi 25.000.000 mt/yıl
- c) **Ring Bölümü:** 55.472 İĞ. 350 gün 3 vardiya ve 8 saat üzerinden kapasitesi 10.000.000 kg/yıl
- d) **Kumaş Boya Bölümü:** 350 gün 3 vardiya ve 8 saat üzerinden kapasitesi 30.000.000 mt/yıl

6.3.4. Şirket Sermayesi

Şirketin bugünkü ödenmiş sermayesi 9.900.000.000.000 TL (Dokuztrilyon dokuzyüz milyar TL) dir.

KİPAŞ Grup bünyesindeki diğer şirketlerin faaliyet konuları ve sermayeleri aşağıdaki gibidir.

a) Bozkurt Tekstil Sanayi Anonim Şirketi:

Şirket 1997 yılında 990.000.000.000TL Sermaye ile kurulmuş sermaye bedeli ödenmiş olup tekstil pazarlama ve ticaretine devam edip, yaklaşık olarak bünyesinde 140 kişi istihdam etmektedir.

b) Bozkurt Konfeksiyon Sanayi Anonim Şirketi:

1998 yılında kurulmuş olup, bugünkü ödenmiş sermayesi 1.320.000.000.000 TL dir. Faaliyet konusu hazır giyimdir.

c) Teksan Tekstil ve Ambalaj Sanayi Ticaret A.Ş. :

Şirket 1994 yılında kurulmuş olup, bugünkü ödenmiş sermayesi 100.000.000.000 TL olup K.Maraş ilinde mülkiyeti kendine ait olan fabrika binasında kağıt, konik, bobin ve masura üretimine devam etmekte olup bünyesinde 150 kişi çalışmaktadır.

d) Toyomar Otomotiv Petrol Ticaret ve Pazarlama A.Ş. :

Şirket 1997 yılında kurulmuş olup, bugünkü ödenmiş sermayesi 30.000.000.000 TL olup K.Maraş ilinde mülkiyeti kendisine ait olan Toyota Plaza ve 2M Migros Otomobil ve Süpermarket ticaretine devam etmekte olup bünyesinde 130 kişi çalışmaktadır.

e) Erdem Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi :

Şirket 1995 yılında kurulmuş olup, bugünkü ödenmiş sermayesi 612.000.000.000TL olup K.Maraş ilinde Mülkiyeti kendisine ait olan fabrika binasında OPEN-END ve RING iplikleri üretimleriyle iplik üretim ve ticaretine devam etmekte olup bünyesinde 300 kişi çalışmaktadır.

6.3.5. Şirket Ciroları

Şirketin iştirakleri olan ve ortaklarının da ortak olduğu diğer şirketlerin 2000 yılı satış ciroları şu şekilde gerçekleşmiştir.

- Kipaş K.Maraş İplik Pamuk ve Sanayi A.Ş.	:	38.558.253.129.790
- Bozkurt Tekstil Sanayi Anonim Şirketi	:	515.972.149.474
- Bozkurt Konfeksiyon Sanayi Anonim Şirketi	:	5.380.000.000.000
- Teksan Tekstil ve Ambalaj Sanayi Ticaret A.Ş.	:	1.960.000.000.000
- Toyomar Otomotiv Petrol Ticaret Paz. A.Ş.	:	2.162.447.357.685
- Erdem Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	:	2.673.255.489.340
- MİPSAN K.Maraş İplik Sanayi ve Tic. A.Ş.	:	Yeni Yatırım

6.3.6. İhracat Yapılan Ülkeler

Amerika, Almanya, Belçika, İtalya, Portekiz, Yunanistan, İsrail, Özbekistan, İsviçre. Ortalama bu ülkelere 30.000.000 \$ lık yıllık ihracat yapılmaktadır.

6.3.7. Kalite Politikası

En alt kademededen en üst yönetime kadar tüm çalışanların kalite inancıyla müşteri memnuniyetini sağlaması ve bunu sürekli kılması modern işletmelerin göstergesidir.

Kipaş A.Ş. olarak kalirte; daha az fire, daha verimli üretim ve müşteri isteklerine uygun, sürekli gelişen ürün olarak algılanmış böylece dünya çapında ön sıralarda olma yarışına girilmiştir.

Uzman çalışanlarla, üstün teknoloji ürünü makine parkına sahip fabrikada, üretimin her aşamasında kalite kontrol işlemi titizlikle uygulanmaktadır. Bu Kipaş kumaşının dünyaca ünlü saygın isminin en önemli güvencesidir.

İSO 9001 –1994 Kalite sistemleri üretim, tasarım, tesis ve hizmette kalite güvencesi modelinin şartlarını asgari seviyede karşılamaktadır. Öte yandan dışarıdan Kipaş A.Ş. için temin edilen iplik vs. gibi yarı maddeler, İSO 9001 kapsamı gereği giriş kontrolleri yapılarak sisteme dahil edilirler.

Şirketteki en önemli konu, üyelerin yönetime katılımıdır. “ Bir işi en iyi bilen, o işi yapan kişidir.” Deyimi temel prensiptir. Bu prensipten hareketle kişilerin fikirlerinin alınması ve yönetime katılımları amacıyla, şirkette “Öneri Sistemi” ve “Kalite Çemberleri Sistemi” uygulanmaktadır.

6.3.8. Şirket Prensipleri

Özveri, kaliteli üretim, disiplinli, planlı ve programlı çalışma, tecrübe, dinamizm ve güvendir.

Grubun tüm yönetici ve çalışma kadrosu birbiri ile dayanışma içerisindedir. Onlar cesur bir çalışma anlayışını hayata geçirerek; birbirlerine duydukları güven ve bağımlılıkla KİPAŞ'ı küçük bir open-end iplik üretim kuruluşundan sürekli artan yan yatırımları olan büyük bir tekstil grubu haline getirmişlerdir.

Kipaş kısaca, tecrübe, dinamizm ve güven demektir.

Kipaş sahip olduğu bu prensiplerle, Öksüz ve Gümüşer ailelerinin bugüne ilişkin beklentilerinin ötesine geçmiş ve yarına ilişkin vizyonlarını daha da büyütüştür.

6.3.9. Şirket Künyesi

Kuruluş Tarihi : 1983

Faaliyet Gösterdiği Sektör : Tekstil

Genel Merkez : K.Maraş Kipaş AŞ.

Diğer Merkezler : Kipaş Bozkurt Güneşli/ İSTANBUL

Şirketin Sermayesi : 9.900.000.000.000 TL.

Şirketin Dış Ülkelerle Bağlantıları : İhracat (Amerika, Fransa, İngiltere, İtalya, Almanya, İsviçre, İsveç)

Ürün Çeşitleri : OE pamuk ipliği, Sentetik Ring İpliği, Ham bez, Baskılı mamul bez

Şirketin 2000 Yılı Üretim Miktarı :

OPEN-END : 3.916.523 Kg

İplik Boya : 776.829 Kg

Dokuma : 18.342.566 Mt

Kumaş Boya : 14.528.446 Mt

Ring : 8.325.898 Kg

Yapılan İhracatın Ülkelere Göre Dağılımı :

Almanya	%20	İngiltere	%20	İtalya	%15	ABD	%5
İsviçre	%5	Belçika	%5	Fransa	%5	İsrail	%5
Hollanda	%5	Portekiz	%5	İsveç	%5	Diğer	%5

Toplam Personel Sayısı : 1729

- Yönetici Sayısı : 8

- Orta Kademe Yönetici Sayısı : 29

- Memur Sayısı : 71

- İşçi Sayısı : 1386 Kişi

Personel Eğitim Düzeyi	:	
- Fakülte Mezunu Eleman Sayısı	:	59
- Ön Lisanslı Eleman Sayısı	:	48
- Lise Mezunu Sayısı	:	244
- Ortaokul Mezunu Sayısı	:	131
- İlkokul Mezunu Sayısı	:	388
Çalışanların Yaş Ortalaması	:	31
Ortalama Şirkette Kalma Süresi	:	7 Yıl
Ücret Politikası	:	Performansa göre, asgari ücret zam oranlarına göre
Çalışma Saatleri	:	08.00 – 17.30 08.00 – 16.00 16.00 – 00.00 00.00 – 08.00
Vardiya Saatleri ve Sayısı	:	3 Vardiya
Elemanlarda Aranılan Nitelikler	:	
- Asgari Eğitim Düzeyi	:	İlkokul
- Tercih Edilen Okullar	:	-
- Asgari Mezuniyet Derecesi	:	-
- Deneyim	:	En az 2 yıl

6.4. BOZKURT KONFEKSİYON SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ

6.4.1. Şirketin Tarihçesi

Bozkurt Konfeksiyon Koç Grubuna bağlı olarak 1954 yılında İplik Dokuma Terbiye işletmelerinden ibaret olarak kurulmuştur. 1954 yılından 1998 yılına kadar İstanbul'da entegre bir tekstil firması olarak faaliyetlerine devam etmiş, 1998 yılından itibaren Kipaş Grup bünyesinde faaliyet göstermeye başlamıştır. Konfeksiyon ile ilgili bölümler 2000 yılı Haziran ayına kadar faaliyetlerine İstanbul'da devam etmiştir. Bu tarihten itibaren; 1998 yılında K.Maraş'ta inşaatına başlanan ve de 2000 yılının ilk çeyreğinde inşaatı tamamlanan tesislerde üretim bölümlerini belirli bir plan çerçevesinde faaliyete geçirmeye başlamıştır.

2000 yılının Haziran ayında 5 kişi olarak çalışmalarına başlayan Bozkurt Konfeksiyon Sanayi AŞ. 2001 yılının aynı döneminde 500 kişi olarak üretimine devam etmektedir. Fabrikaya yapılan yatırımın tutarı 15 milyon \$ değerindedir. Yatırım tamamlandığında 20 milyon \$'lık bir tesisi şehre kazandırmış olacaktır. Şu an fabrika da 500 kişi çalışmakta ve hedef önümüzdeki 8 ay içerisinde 1000 çalışana ulaşmaktır.

6.4.2.Şirketin Faaliyet Konusu

Hazır giyim konusunda faaliyet gösteren Bozkurt, özgün tasarımlarını, zengin kumaş ve hazır giyim ürünleri haline getirmektedir.

6.4.3.Şirket Sermayesi

Şirketin bugünkü ödenmiş sermayesi 1.320.000.000.000 TL olup K.Maraş ilinin en büyük konfeksiyon fabrikasıdır.

6.4.4. Şirket Ciro su

Şirketin 2000 yılı itibariyle ihracat tutarı 15.000.000 \$ dır.

6.4.5 Ürün Çeşitleri

Hazır giyim konusunda faaliyet gösteren Bozkurt Konfeksiyon Sanayi AŞ. nin ürün yelpazesi; gömlek, pantolon, şort, etek ... vs. den oluşuyor. Bu çeşitlerde hem bayan, hem de erkek ve çocuk tüketicilere hitap edilmektedir.

6.4.6. İhracat Yapılan Ülkeler

Bozkurt Konfeksiyon tamamı ile yurt dışına çalışmaktadır. Ürettiği ürünleri yabancı ülkelere ihraç etmektedir. İhraç yapılan ülkeler ise; Amerika, Almanya, Fransa, İngiltere, Hollanda, İsviçre'dir. Bozkurt Konfeksiyonun satış işlemleri İstanbul'daki merkez tarafından gerçekleştirilmektedir.

Avrupa'nın en seçkin firmalarından olan G.A.P. , TOMMY, MEXX, S.OLİVER, QUELLE, NİENHAUSE, VETIR, NAUTICA ile sürekli ihracat bağlantıları vardır.

6.4.7 Üretim Miktarı

Şirketin 2001 yılı üretim adedi 1.142.126 dır.

6.4.8. Şirketin Amacı

Dış pazarlar için dünya standartlarına uygun kaliteli ürünler üretmek. adını kalite ile dünya pazarında duyurmaya çalışmak . Buna ek olarak konfeksiyon sektörünü yeraltından çıkarıp legal hale getirmek. Tekstil alt yapısı bu kadar güçlü olan K.Maraş'ın kabuk değiştirmesine yardımcı olarak farklı bir kimlikle pazarda yer almasını sağlamak. Bu ise ancak konfeksiyon sektöründe olduğu gibi katma değeri yoğun ürünler üreterek gerçekleştirilebilir. Bu yüzden konfeksiyon sektörüne yatırım yapılmak zorundadır. Böylece şehirdeki işsizlik oranı bir nebze olsun azalacaktır. Kısaca Bozkurt Konfeksiyonun en büyük amacı, ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmak ve ülkedeki yaşam kalitesini artırmaktır.

6.4.9. Şirketin Vizyonu

Bozkurt Kon. San. AŞ'nin vizyonu yakın bir gelecekte dünyanın en önde gelen konfeksiyon firmalarından biri olmak.

Şirket bu vizyonunu sürekli gelişme, minimum maliyet, maksimum kar ve maksimum müşteri tatmini ilkesi ile gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Bu vizyonu gerçekleştirebilmesi için tabi ki tüm çalışanlar tarafından paylaşılması ve anlaşılması gerekliliği ortaya çıkıyor. Bu aşamada insan kaynakları departmanı devreye giriyor. Bozkurt Konfeksiyonda da insan kaynakları departmanı bu sorumluluğunun bilincinde ve sahip olduğu vizyonu tüm şirket çalışanlarına yaymaya çalışıyor.

6.4.10. Kalite Politikası

Kipaş Grup bünyesindeki bir şirket olan Bozkurt Konfeksiyonda da kalite politikası doğal olarak aynı. En alt kademedен en üst yönetime kadar tüm çalışanların kalite inancıyla müşteri memnuniyetini sağlaması ve bunu sürekli kılması modern işletmelerin göstergesidir. Bozkurt Konfeksiyon olarak kalite; daha az fire, daha verimli üretim ve

müşteri isteklerine uygun sürekli gelişen ürün olarak algılanmış, böylece dünya çapında ön sıralarda olma yarışına girilmiştir.

Bozkurt Konfeksiyon artık günümüzde müşteriyi memnun etmenin ancak TKY felsefesini ve ISO9000 standartlarını benimsemek ve uygulamakla mümkün olduğunun bilincindedir.

Bozkurt Konfeksiyon bu bilince sahip olarak şu prensipleri benimsemektedir.

- Özellikle siparişlerle ilgili tüm müşteri isteklerinin, gereken her kademedede en doğru bir şekilde ve zamanında anlaşılmasını sağlamak,
- Malzeme, zaman ve enerji israfını azaltacak şekilde tüm süreçleri sürekli olarak iyileştirmek ve daha verimli hale getirmek,
- Süreç iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirirken, olabildiğince çok sayıda çalışanın katılımını sağlamak,
- Tüm çalışanların, özellikle kendi görevleri ile ilgili eğitim ihtiyaçlarını karşılamak,
- Tüm çalışanların memnuniyetini sürekli artırmak,
- Temiz, disiplinli ve güvenilir bir çalışma ortamı oluşturmak,
- İnsan sağlığına ve çevreye zarar verici hiçbir faaliyette bulunmamak,
- Üretilen ürünlerde en azından dünya standartlarını esas almak ve modern işletmecilik anlayışı ile sağlanan güveni her geçen gün artan bir şekilde sürdürebilmek.

6.4.11. Şirketin Sahip Olduğu Üstünlük ve Zayıflıklar

Sahip olduğu üstünlükler;

- Ürünlerinde kalite düzeyinin yüksek olması,
- Dünyaca ünlü firmalarla kurduğu iyi ilişkiler ve bağlantılar
- Konfeksiyon üretiminde kullanılan kumaşın şirket bünyesinde üretiliyor olması
- Çalışanların tecrübesiz ve vasıfsız olmalarına karşın işletmede verilen eğitimle dünya standartlarında ürünler üretebilmesi

- En son teknolojiye sahip olması

Zayıflıkları ise;

- Yeni kurulan bir firma olması ve oturmuş bir sistemin bulunmaması
- Şirket çalışanlarının yaş ortalamasının çok genç olması ve tecrübesiz olmaları,
- Bilgi akışı ve bilginin muhafaza edilmesinde yaşanan aksaklıklar
- Yöneticiler arasındaki yetki alanı mücadelesi
- Bölümler arasındaki çatışma
- Çalışanların düşük motivasyonu
- Kalite felsefesine rağmen hatalı ürünlerin fazla olması ve artan maliyet
- İş gücü ve enerji maliyetinin rakip firmalara göre fazla olması



6.4.12. Şirketin Üretim Birimleri



- Kumaş Depo :

Depoya giren kumaşların takibi

Depo' dan çıkan kumaşların takibi

Kesimhaneye verilen ve iade gelen kumaşların takibi

Kumaşların kalite kontrolü

Mevcut kumaş stoklarının sınıf ve çeşitlerine göre ayırım yapılması

Depoya gelen kumaşların, irsaliye ve fatura bilgilerinin kontrol edilip karşılaştırılması

Aksesuar depo ;

Sipariş malzeme ihtiyaç raporunda belirtilmiş malzemelerin doğruluğunu araştırmak

Siparişe bağlı aksesuar takibi yapmak

Aksesuarla ilgili malzemelerin iç departmanlara giriş- çıkış- iadelerinin takibi

Mevcut stokların sınıf ve çeşitlerine göre ayırımı

Kesimhane :

Kullanılacak kumaş metrajına göre kumaş depodan kumaş ve tela temini

Gelen kumaşlar için serim yapılması ve bu serime göre kalıpların ayarlanması ve bu doğrultuda kesim yapılması

Kesimden çıkan parçaların metolanması

Nakış :

Baskı ve nakış işlemleri için siparişe uygun çalışmaları yapmak

Tasnif :

Kesimhaneden metolanmış (Gömlek, pantolon, şort vs.) kumaş parçalarındaki renk farklarını , defoları kesim hatasını tespit etmek.

Bu parçaları hatasına göre ayırmak kurtarılabilecek parçaları parça değişimi yaparak üretime kazandırmak.

Bantlara göre parçaların arabalara yüklenip bantlara teslim edilmesi.

Dikim :

Tasniften gelen parçaların bantlara ayırımı yapıldıktan sonra modele göre hazırlanan bir proses çerçevesinde üretim takibinin yapılması

Yıkama :

Dikimden çıkan malların alınmış olan siparişe göre yıkama yapılması ve mala tuşe kazandırılması

Ütü :

Yıkamadan gelen malların ütü hattında ütülenerken kalite kontrole teslimi

Kalite Kontrol :

Paket aşamasından önce mamuller üzerinde son kontrollerin yapılması

Paket :

Kalite kontrolden paketlemeye gelen mamullerin paketlenerek sevkiyata hazır hale getirilmesi

Sevkiyat :

Paketleme departman bilgilerine göre çeki listeleri düzenler ve yükleme rezervasyon bilgilerini raporlar. Üretim fazlaları için yükleme iznini araştırır.

6.4.13. Şirket Künyesi

- | | | |
|------------------------------|---|----------------------|
| - Kuruluş Tarihi | : | 1998 |
| - Faaliyet Gösterdiği Sektör | : | Konfeksiyon |
| - Genel Merkez | : | İstanbul |
| - Şirketin Sermayesi | : | 1.320.000.000.000 TL |

- Şirketin Dış Ülkelerle Bağlantıları : İhracat(Amerika, İngiltere, Hollanda, Almanya, İsviçre, Fransa)
- Ürün Çeşitleri : Gömlek, Pantolon, Şort, Etek
- Toplam Personel Sayısı : 465
- Yönetici Sayısı : 3
- Orta Kademe Y&önetici Sayısı : 6
- Memur : 39
- İşçi Sayısı : 409
- Usta Sayısı : 8

- Personel Eğitim Düzeyi :
- Üniversite Mezunu Eleman Sayısı : 13
- Ön Lisanslı Eleman Sayısı : 14
- Lise Mezunu Sayısı : 164
- Ortaokul Mezunu Sayısı : 84
- İlkokul Mezunu Sayısı : 90

- Çalışanların yaş Ortalaması : 23
- Çalışan Bayan / Erkek Oranı : 63 / 37

- Ücret Politika : Performansa ve Asgari Ücret Zam Oranına Göre

- Çalışma Saatleri : 08.00 – 18.15
- Elemanlarda Aranılan Nitelikler :
- Asgari Eğitim Düzeyi : İlkokul tercihen Lise
- Tercih Edilen Okullar : Tekstil Melek Lisesi
- Asgari Mezuniyet derec. : -
- Deneyim : -

6.5. BOZKURT KONFEKSİYON SANAYİ AŞ. DE ANKET UYGULAMASI

6.5.1. Uygulamanın Amacı

Teorik bölümde incelenen konular doğrultusunda firmaların toplam kalite ve insan kaynakları ile ilgili tutumlarının neler olduğunu ve yapılan üretimin kalitesi ile çalışanların kalite bilinci arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için K.Maraş Tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve ilin en büyük şirketler grubu olan KİPAŞ AŞ ile ilgili incelemelerde bulunulmuş ve bu gruba dahil bulunan Bozkurt Konfeksiyon çalışanları üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır.

6.4.2. Uygulamanın Yöntemi

Uygulamada ilk önce tekstil ve konfeksiyon sektörü genel olarak ele alınmış. Türkiye'nin ve K.Maraş'ın tekstil sektöründeki konumu belirlenmeye çalışılmıştır. Tekstil ve konfeksiyon sektörünü tehdit eden unsurlar ve çözümleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra tekstil sektöründe faaliyet gösteren K.Maraş'ın en büyük tekstil firması incelemeye tabi tutulmuştur. Bu amaçla Kipaş ve Bozkurt A.Ş. de İnsan Kaynakları Müdürü ile görüşülerek, şirketin amacı, vizyonu kalite politikası üzerine bilgiler alınmış ve son olarak Bozkurt A.Ş. ve çalışanları üzerinde kalite bilincini ölçmeye yönelik bir anket yapılarak bu anket sonuçları sunulmuştur. Anket çalışanlar arasından tesadüfi olarak seçilen 200 kişi üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar yüzdelik hesaplamalarla değerlendirilmiştir.

6.5.3. Uygulamanın Kısıtları

Zamanın kısıtlı olması ve bölgede bulunan işletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmaması sebebiyle sadece bir firma üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

6.5.4. Anket Sonuçları

Yapılan anket çalışmasında dört bölüm mevcuttur.

Birinci bölümde çalışanların bireysel toplam kalite ödülü kriterlerini ne ölçüde karşıladığı yöneltilen 30 soru ile belirlenmeye çalışılmıştır.

İkinci kısım, T.K.Y. nin temel prensiplerini esas alan 20 yargıdan oluşmaktadır.

Üçüncü kısım ise çalışanların iş tatminini, memnuniyetlerini ölçmeye yönelik 17 sorudan oluşmaktadır.

Dördüncü kısımda da, çalışanların demografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

- Birinci Bölüm Sonuçları

Bu bölümde baraj 150 puan olarak belirlenmiştir. 150 puanın üzerinde puan alanlar bir toplam kalite kişisi olarak değerlendirilmiştir. Buna göre;

Birinci Bölüm Anket Sonuçları

1)	Diğer İnsanlara değer veririm ve onlarla gereği gibi ilgilenirim.	1	2	3	4	5	6
2)	Diğer insanları aktif bir şekilde dinlerim ve sözlerini kesmem.	1	2	3	4	5	6
3)	Kendi çalışmalarımaya yönelik sorumluluğu alırım ve geleceğimin başkaları tarafından planlanmasına güvenmem.	1	2	3	4	5	6
4)	Gerektiğinde diğerlerine yardım etmek için hizmetlerimi gönüllü olarak sunarım.	1	2	3	4	5	6
5)	Sağlığıma dikkat eder, özel yaşantıma ve görünümüme önem veririm.	1	2	3	4	5	6
6)	Kendi değerlerimi anlıyorum ve onları günlük yaşantımda kullanıyorum.	1	2	3	4	5	6
7)	Uzun ve kısa vadeli hedeflerim, hayatımda yaptığım her şeyin benim için önemli olduğunu sağlayacak şekilde, değerlerimle ilişkilidir.	1	2	3	4	5	6
8)	Günlük aktivitelerim değerlerimle uyum içerisinde.	1	2	3	4	5	6
9)	Çevremdeki insanlar da dahil her şeyden büyük mutluluk duyuyorum.	1	2	3	4	5	6

10)	İlişki kurduğum bütün insanlara en iyi müşteri hizmetini sunarım.	1	2	3	4	5	6
11)	Her gün benim için önemli olan günlük çalışmalarımı planlamaya zaman ayırırım.	1	2	3	4	5	6
12)	Günlük çalışmalarımın hedeflerimle uyum içerisinde olmasını sağlamak için değerlerimle kısa ve uzun vadeli hedeflerimi uyumlandırmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6
13)	Günlük planlama zamanım boyunca yerine getirmem gereken önemli ve günlük çalışmalarına öncelik veririm.	1	2	3	4	5	6
14)	Her gün yalnızca yeterince zaman ayırdığım çalışmaları bitirmeyi planlarım.	1	2	3	4	5	6
15)	Sürekli öğrenmeyi amaç edindim ve ilgi alanımdaki konularda öğrenim düzeyimi geliştirecek planlarım var.	1	2	3	4	5	6
16)	İlgi alanımda başarılı olan insanların çoğu tarafından oluşturulan standartlara ulaşmak yönünde hizmet vermeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6
17)	Günlük çalışmalarım sırasında karşılaştığım müşterilere bütün beklentilerin üstünde hizmet vermeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6
18)	Çalışmalarımı planladığım zaman çevrem hakkında bilgi sahibi olurum ve değişen unsurları dikkate alırım.	1	2	3	4	5	6
19)	Yaptığım işlerle ilgili olarak değerlerimin, güçlü ve zayıf yanlarımın farkındayım.	1	2	3	4	5	6
20)	Önemli çalışmalar için ulaşabilecek gerçekçi hedefler üzerinde düşünmüşümdür.	1	2	3	4	5	6
21)	Bireysel hedeflere ulaşmak için kullandığım üç önemli süreci dökümanete edebilirim.	1	2	3	4	5	6
22)	Günlük yaşantımda sürekli olarak beceri ve bilgilerimi iyileştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6
23)	Kendi hedeflerime ulaşma düzeyimi sürekli kontrol ederim.	1	2	3	4	5	6
24)	Sürekli olarak yaşamım için geçerli olmayan çalışmalardan uzak durmaya ve yaşamımı zenginleştirecek çalışmalar üzerine odaklanmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6
25)	Hatalarımı değerlendiririm, nedenlerini ortaya çıkarırım ve aynı hatalarımı bir daha yapmamayı kendime bir hedef olarak koyarım.	1	2	3	4	5	6
26)	Başarımı ve yaptığım iyileştirmeleri kutlarım.	1	2	3	4	5	6
27)	Başarımı hedeflerime zamanında ulaşmama göre ölçerim.	1	2	3	4	5	6
28)	Benim için önemli konularda sürekli olarak iyileştirme çabaları yaparım ve beni ilgilendirmeyen konularda zayıflıklarımı kabul etmeyi öğrenirim.	1	2	3	4	5	6
29)	Yaptığım her şeyde sürekli iyileştirme için bir modelim.	1	2	3	4	5	6
30)	Yaşantımda bana yeni şeyler öğretecek değişikliklere açığım.	1	2	3	4	5	6

Frekans Yüzde

150 puan üstünde alanlar 52 %26

150 den düşük puan alanlar 148 %74

İkinci Bölüm Anket Sonuçları

	Frekans	Yüzde
<i>Soru1: Kalite üst yönetimin işidir.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	0	%0
B- Katılıyorum	5	%3
C- Kısmen Katılıyorum	9	%5
D- Katılmıyorum	86	%43
E- Kesinlikle Katılmıyorum	100	%50

<i>Soru2: Müşteriye kaliteli ürün sunmak hatalı ürünlerin seçilerek müşteriye ulaşmasına engel olarak sağlanır.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	21	%11
B- Katılıyorum	39	%20
C- Kısmen Katılıyorum	42	%21
D- Katılmıyorum	58	%29
E- Kesinlikle Katılmıyorum	40	%20

<i>Soru3: Kalitenin temelinde sürekli gelişme kavramı vardır.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	116	%58
B- Katılıyorum	73	%37
C- Kısmen Katılıyorum	11	%6
D- Katılmıyorum	0	%0
E- Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

<i>Soru4: Kalite herkesin işi olmalıdır.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	120	%60
B- Katılıyorum	70	%35
C- Kısmen Katılıyorum	4	%2
D- Katılmıyorum	4	%2
E- Kesinlikle Katılmıyorum	2	%1

<i>Soru5: Kalite kaliteden sorumlu birimler tarafından gerçekleştirilir.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	43	%22
B- Katılıyorum	50	%25
C- Kısmen Katılıyorum	37	%19
D- Katılmıyorum	45	%23
E- Kesinlikle Katılmıyorum	25	%13

Frekans

Yüzde

<i>Soru6: Bir işi en iyi bilen kişi bizzat o işi yapandır.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	68	%34
B- Katılıyorum	72	%36
C- Kısmen Katılıyorum	42	%21
D- Katılmıyorum	10	%5
E- Kesinlikle Katılmıyorum	8	%4

<i>Soru7: Kalite geliştirmede bütün çalışanların görüşleri alınmalıdır.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	95	%48
B- Katılıyorum	78	%39
C- Kısmen Katılıyorum	27	%14
D- Katılmıyorum	0	%0
E- Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

<i>Soru8: Kötü işçilik kalite sorunlarının esas nedenidir.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	112	%56
B- Katılıyorum	10	%5
C- Kısmen Katılıyorum	30	%15
D- Katılmıyorum	37	%19
E- Kesinlikle Katılmıyorum	3	%2

<i>Soru9: Eğer işi fiilen yapan kimseye iyi bir sistem teslim etmişseniz kaliteli ürün/hizmet elde edemezsiniz.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	95	%48
B- Katılıyorum	58	%29
C- Kısmen Katılıyorum	36	%18
D- Katılmıyorum	11	%6
E- Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

<i>Soru10: İyiyi kötüden ayırmak kalite geliştirmeye bir katkı sağlamaz.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	25	%13
B- Katılıyorum	38	%19
C- Kısmen Katılıyorum	64	%32
D- Katılmıyorum	36	%18
E- Kesinlikle Katılmıyorum	37	%19

<i>Soru11: Kalite her şeyden önce gelir.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	173	%87
B- Katılıyorum	25	%13
C- Kısmen Katılıyorum	2	%1
D- Katılmıyorum	0	%0
E- Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

	Frekans	Yüzde
<i>Sorul 2: Müşteri tatmini yapılan her işin odak noktasıdır.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	85	%43
B- Katılıyorum	115	%58
C- Kısmen Katılıyorum	0	%0
D- Katılmıyorum	0	%0
E- Kesinlikle Katılmıyorum	0	%0

<i>Sorul 3: Çalışan herkesin katılımı sağlanmalıdır.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	119	%60
B- Katılıyorum	63	%32
C- Kısmen Katılıyorum	10	%5
D- Katılmıyorum	5	%3
E- Kesinlikle Katılmıyorum	3	%2

<i>Sorul 4: Herkesin katılımı gerçekleştiğinde kalite herkesin kaygısı olacaktır.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	25	%13
B- Katılıyorum	85	%43
C- Kısmen Katılıyorum	32	%16
D- Katılmıyorum	38	%19
E- Kesinlikle Katılmıyorum	20	%10

<i>Sorul 5: Bir kuruluşta tüm çalışanlar katılım ve sürekli gelişim felsefesi içinde çalışırlarsa KALİTE elde edilebilir.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	74	%37
B- Katılıyorum	102	%51
C- Kısmen Katılıyorum	15	%8
D- Katılmıyorum	7	%4
E- Kesinlikle Katılmıyorum	2	%1

<i>Sorul 6: Hatalı ürünler her zaman tam olarak ayrılması mümkün olmadığından her an hatalı ürün veya hizmet müşteriye sunulabilir.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	72	%36
B- Katılıyorum	65	%33
C- Kısmen Katılıyorum	43	%22
D- Katılmıyorum	16	%8
E- Kesinlikle Katılmıyorum	4	%2

<i>Sorul 7: Kalite her bir tasarım ve proseste yer almalıdır.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	51	%26
B- Katılıyorum	108	%54
C- Kısmen Katılıyorum	12	%6
D- Katılmıyorum	21	%11
E- Kesinlikle Katılmıyorum	8	%4

Frekans

Yüzde

<i>Soru18: Kalite geliştirme eğitimle başlar eğitimle devam eder.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	152	%76
B- Katılıyorum	18	%9
C- Kısmen Katılıyorum	19	%10
D- Katılmıyorum	6	%3
E- Kesinlikle Katılmıyorum	5	%3

<i>Soru19: Kalite ürünlerle ilgilidir. Çalışanların kalitesi sanıldığı kadar önemli değildir.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	0	%0
B- Katılıyorum	3	%2
C- Kısmen Katılıyorum	5	%3
D- Katılmıyorum	83	%42
E- Kesinlikle Katılmıyorum	109	%55

<i>Soru20: Kalite maliyetleri artırır.</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	21	%11
B- Katılıyorum	63	%32
C- Kısmen Katılıyorum	65	%33
D- Katılmıyorum	49	%25
E- Kesinlikle Katılmıyorum	2	%1

Üçüncü Bölüm Anket Sonuçları

	Frekans	Yüzde
Soru1: Bozkurt Sanayi Aş. de yaptığınız işten memnun musunuz? Kendinizi doğru işte hissediyor musunuz?		
A- Kesinlikle Evet	21	%11
B- Evet	78	%39
C- Orta	18	%9
D- Hayır	43	%22
E- Kesinlikle Hayır	20	%10

Soru2: İşten çıkarılma korkusu yaşıyor musunuz?		
A- Kesinlikle Evet	3	%2
B- Evet	7	%4
C- Orta	15	%8
D- Hayır	100	%50
E- Kesinlikle Hayır	75	%38

Soru3: Aldığınız ücretin yaptığınız işin karşılığı olduğuna inanyor musunuz?		
A- Kesinlikle Evet	0	%0
B- Evet	12	%6
C- Orta	15	%8
D- Hayır	109	%55
E- Kesinlikle Hayır	64	%32

Soru4: Bozkurt Konfeksiyonda üstlerinizle olan ilişkilerinizden memnun musunuz?		
A- Kesinlikle Evet	16	%8
B- Evet	78	%39
C- Orta	12	%6
D- Hayır	54	%27
E- Kesinlikle Hayır	40	%20

Soru5: Sizce Bozkurt Konfeksiyon sizinle olan ilişkilerinde yeterince açık mı? Sizi yeterince bilgilendiriyor mu?		
A- Kesinlikle Evet	0	%0
B- Evet	21	%11
C- Orta	58	%29
D- Hayır	45	%23
E- Kesinlikle Hayır	76	%38

	Frekans	Yüzde
Soru6: Sizce Bozkurt konfeksiyon adalete önem veriyor mu?		
A- Kesinlikle Evet	0	%0
B- Evet	55	%28
C- Orta	21	%11
D- Hayır	22	%11
E- Kesinlikle Hayır	102	%51

Soru7: Bozkurt Konfeksiyonda ast üst ilişkilerinde güven mevcut mu?		
A- Kesinlikle Evet	2	%1
B- Evet	59	%30
C- Orta	61	%31
D- Hayır	43	%22
E- Kesinlikle Hayır	35	%18

Soru8: Bozkurt Konfeksiyon çalışanlarına önem veriyor mu?		
A- Kesinlikle Evet	0	%0
B- Evet	47	%24
C- Orta	45	%23
D- Hayır	61	%31
E- Kesinlikle Hayır	47	%24

Soru9: Sizce Bozkurt Konfeksiyonda yetki ve sorumluluklar doğru verilmiş midir?		
A- Kesinlikle Evet	25	%13
B- Evet	41	%21
C- Orta	22	%11
D- Hayır	103	%52
E- Kesinlikle Hayır	9	%5

Soru10: Üstleriniz sizin görüşlerinizi dikkate alıyorlar mı?		
A- Kesinlikle Evet	13	%7
B- Evet	64	%32
C- Orta	18	%9
D- Hayır	65	%33
E- Kesinlikle Hayır	40	%20

Soru11: Bozkurt Konfeksiyona kendinizi mesleki olarak geliştirebiliyor musunuz?		
A- Kesinlikle Evet	10	%5
B- Evet	85	%43
C- Orta	79	%40
D- Hayır	3	%2
E- Kesinlikle Hayır	23	%12

	Frekans	Yüzde
<i>Soru12: Bozkurt Konfeksiyonda verilen mesleki eğitimden memnun musunuz?</i>		
A- Kesinlikle Katılıyorum	39	%20
B- Katılıyorum	10	%5
C- Kısmen Katılıyorum	15	%8
D- Katılmıyorum	87	%44
E- Kesinlikle Katılmıyorum	49	%25

<i>Soru13: Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizden memnun musunuz?</i>		
A- Kesinlikle Evet	97	%49
B- Evet	73	%37
C- Orta	15	%8
D- Hayır	10	%5
E- Kesinlikle Hayır	5	%3

<i>Soru14: Çalışma arkadaşlarınızı yaptığı iş yönünden yeterli görüyor musunuz?</i>		
A- Kesinlikle Evet	0	%0
B- Evet	20	%10
C- Orta	24	%12
D- Hayır	120	%60
E- Kesinlikle Hayır	36	%18

<i>Soru15: Bozkurt Konfeksiyonda yaptığınız iş ve performansınız takdir ediliyor mu?</i>		
A- Kesinlikle Evet	15	%8
B- Evet	59	%30
C- Orta	75	%38
D- Hayır	51	%26
E- Kesinlikle Hayır	0	%0

<i>Soru16: Çalıştığınız fiziki ortamdan memnun musunuz?</i>		
A- Kesinlikle Evet	17	%9
B- Evet	93	%47
C- Orta	7	%4
D- Hayır	83	%42
E- Kesinlikle Hayır	0	%0

<i>Soru17: Çalışma saatlerinden memnun musunuz?</i>		
A- Kesinlikle Evet	19	%10
B- Evet	73	%37
C- Orta	60	%30
D- Hayır	40	%20
E- Kesinlikle Hayır	8	%4

Dördüncü Bölüm Anket Sonuçları

	Frekans	Yüzde
<i>Soru1: Cinsiyetiniz</i>		
Bayan	125	%63
Erkek	75	%38

<i>Soru2: Yaşınız</i>		
15-20	80	%40
21-25	78	%39
26-30	26	%13
31-35	12	%6
36-....	4	%2

<i>Soru3: Tahsil Durumunuz</i>		
İlkokul	83	%42
Ortaokul	36	%18
Lise	71	%36
Yüksekokul	6	%3
Fakülte	4	%2

<i>Soru4: Medeni Durumunuz</i>		
Evli	73	%37
Bekar	127	%64
Dul	0	%0

Anket formunun birinci bölümünde çalışanların, bireysel olarak toplam kalite ödülü kriterlerini ne ölçüde karşıladığını tespit etmek için 30 soru yöneltilmiştir. Bu sorular için verilen puanlamaya göre bir toplam kalite kişisi özelliğini taşıyor olmak için 150 ve üstü puan almak gerekmektedir. Ancak Bozkurt Konfeksiyon San. AŞ: çalışanlarına yöneltilen bu sorular neticesinde 200 kişiden sadece %26 sı bu barajı geçerken %74 ü 150' nin altında puan almışlardır. Bu da bize çalışanların büyük çoğunluğunun bireysel kalite kriterlerini taşımadığını göstermektedir. Oysa örgütsel kaliteyi yakalamak için ayrı ayrı, bireylerin kalite bilincinde olması gerekir. Çünkü örgüt bireylerden oluşur.

İkinci bölümde ise çalışanların örgütsel olarak kalite bilinci ölçülmüştür. Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkelerinden yola çıkarak oluşturulan 20 yargı sunulmuş ve çalışanların bu yargılara katılma dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre;

“Kalite Üst Yönetimin İşidir” yargısına çalışanlardan gelen cevaplar %43 ve %50 gibi yüksek oranlarla katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Demek oluyor ki çalışanlar kalitenin sadece üst yönetimle elde edilemeyeceğinin farkındalar. Yapılan gözlemlerden de yola çıkarak Bozkurt Konfeksiyonda kalitenin sadece üst yönetim tarafından belirlendiğini söyleyebiliriz.

“Müşteriye kaliteli ürün sunmak, hatalı ürünlerin seçilerek müşteriye ulaşmasına engel olarak sağlanır.” Yargısına verilen cevaplarda ise yüzdelerin dağılımı birbirinden çok farklı olamamasına rağmen katılmıyorum seçeneği daha ağır basıyor. Bunun sebebini ise kalite çalışmalarının daha çok en son aşamada kontrol edilmesine bağlayabiliriz. İşletmede her ne kadar proses kontrolü yapılıyor ise de bu, önlemeye yönelik olmaktan çok düzeltici bir fonksiyon içeriyor.

Çalışanlar %58 kesinlikle katılmıyorum %37 katılıyorum oranlarıyla kalitenin sürekli gelişmeyle sağlanacağını biliyorlar. Ancak gelişme ve geliştirme konusunda çalışanlara fırsatlar tanınmalı bunun için gerekli eğitim verilmelidir.

Yine çalışanlar %60 kesinlikle katılıyorum %35 katılıyorum oranlarıyla kalitenin herkesin işi olduğunu belirtiyorlar. Toplam kalite felsefesinin temeli de zaten buna dayanıyor. Kaliteyi, üst yönetimden en alt kademedeki çalışana kadar herkesin kalite bilinciyle çalışmasıyla elde etmek mümkündür. Önemli olan tüm çalışanlara bu fikri aşılmasıdır. Kalite herkesin işidir. Bozkurt çalışanlarının ihtiyacı olan şey kalite geliştirme çabalarına daha fazla katılmaktır. Yönetim bu konuda eksik kalmaktadır. Kalite herkesin işidir yargısının aksine “kalite kaliteden sorumlu birimler tarafından gerçekleştirilir.” Yargısına verilen cevapların katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşması gerekirdi. Ancak katılanların oranı daha fazla bir önceki soruya verilen cevapla bu soruya verilen cevap arasında çelişki mevcuttur. Bu çelişkiyi ise firmada kaliteden sorumlu kişilerin ayrı olması ve diğer çalışanların kalite konusunda bir katılımlarının olmamasına bağlayabiliriz.

Toplam Kalite Yönetiminde hataların işi bizzat yapan kişiler tarafından ortaya çıkarılacağı inancı vardır. Bu yargıya verilen cevaplar %34 kesinlikle katılıyorum %36 katılıyorum şeklindedir. Bozkurt Konfeksiyonda çalışanlara bu konuda çok fazla güvenilmediğini ve hataların, proses kontrolcüler ve son kontrol elemanları tarafından belirlendiğini söyleyebiliriz. Ancak bizzat işi yapanların fikri alınsa onların görüşleri dikkate alınsa daha iyi sonuçlar elde edilecektir. Çünkü uygulanan yöntem sorunu kökten çözmez. Ayrıca hatalı ürünlerin maliyetine katlanılmak zorunluluğu doğar.

Çalışanların kalite geliştirmede kendi görüşlerinin de alınması gerektiğini yedinci soruya verilen cevapların %48 kesinlikle katılıyorum %39 katılıyorum gibi yüksek oranlarda olmasına bakarak söyleyebiliriz.

Yönetimin yapması gereken kalite geliştirme konusunda tüm çalışanlarına yer vermesi, herkesin katılımının sağlanmasıdır.

Kalite sorunlarının esas nedeni pek çok firma tarafından kötü işçiliğe bağlanmaktadır. %56 gibi bir oranla Bozkurt Konfeksiyonda da hataların nedeninin kötü işçilikten kaynaklandığı inancı vardır. Ankete katılan işçi sayısı ankete katılan idari personel sayısından daha fazla olduğuna göre çıkan oranların katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşması gerekirdi. Buradan hareketle kalitesizliğin, hataların sebeplerinin daha çok işçilere mal edildiğini söyleyebiliriz. İşçilerde bu durumu kanıksamış durumdadırlar. Halbuki çalışanlarıyla iyi bir sistem teslim etmemişseniz kaliteli ürün ya da hizmet elde edemezsiniz. Hataların büyük çoğunluğu sistemden kaynaklanır.

İyiye kötüden ayırmak, son aşamada hatalı ürünleri ayıklamak kalite geliştirmeye bir katkı sağlamaz. Bu şekilde ancak hatalı ürünlerin müşteriye ulaşmasına engel olunabilir. Ancak hatalı ürünlerin maliyeti sağlam ürünlere yükleneceğinden bu durum maliyetlerin artmasına neden olacaktır. Çalışanların bu soruya verdiği yanıtlar katılıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinde aşağı yukarı aynı oranlara sahiptir. Toplam kalite felsefesine sahip bir firmada cevapların katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşması gerekirdi. Kısmen katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmış olması ise bu konuda yeterli bilgiye ve bilince sahip olunmadığını gösterir.

Firmada kalite her şeyden önce gelir anlayışı tam anlamıyla hakimdir. %87'lik gibi bir oranla kesinlikle katılıyorum seçeneği bu konuda şüpheye yer bırakmıyor. Yine aynı şekilde verilen cevaplardan anlaşılacağı üzere müşteri tatmini yapılan her işin odak noktasını oluşturuyor. %60'lık bir oranla kalite konusunda çalışanların katılımının sağlanması gerekliliği ortaya çıkıyor. Firmada çalışanların katılımları yok denecek düzeydedir. Çalışanların katılımları sağlandığında kalite herkesin kaygısı ve işi olacak ve dolayısı ile toplam kalite felsefesi hedefine ulaşmış olacaktır.

Çalışanların %51 i bir kuruluşta tüm çalışanların katılım ve sürekli gelişim felsefesi içinde çalışırlarsa kalite elde edilebilir düşüncesine sahiptir. %37 si de bu fikre kesinlikle katılmaktadır. O halde yönetim çalışanların katılımını sağlayacak bir ortam hazırlamalıdır. Çalışanların %66 sı hatalı ürünleri sağlamlardan tamamen ayırmanın mümkün olmadığını bilincindedir. Her an hatalı ürünlerin müşteriye ulaşması tehlikesi söz konusudur. Bu da firmanın kalite konusundaki itibarını zedeleyecektir. Bu yüzden hatalı ürünleri ayırmak yerine üretimde sıfır hata hedeflenmelidir. Çalışanların %80 i kalitenin her bir tasarım ve proseste yer alması gerektiğinde fikir birliğindedir. Kalite satın almadan, tasarımdan başlayan ve ürünün tüketicilere ulaşmasına hatta servis hizmetlerine kadar devam eden ve sona ermeyen bir döngüdür.

Çalışanların %76 sı kalite geliştirmenin eğitimle başlayıp eğitimle devam edeceği bilincindedir. Bu yüzden yönetimin çalışanlara kalite konusunda gerekli eğitimi vermesi ve çalışanlarını donanımlı hale getirmesi gerekmektedir.

Çalışanların kalitesinin önemli olduğu biliniyor. 19. Soruya verilen yanıtlardan %42 lik ve %45 lik oranlardan çalışanların kalitesinin önemli olduğunu görüyoruz. Çalışanların kalitesi ise ancak iyi bir eğitim ile gerçekleşir. Yönetim kalite konusunda gerekli eğitim programlarını hazırlamalı ve çalışanlarını birebir eğitmelidir. Çalışanların %32 si kalitenin maliyetleri artıracığı düşüncesindedirler. Kalitenin maliyetleri artırmayacağını düşünenler ise %25 lik bir orana sahiptir. Kalitenin maliyetleri artırdığı yaygın bir görüştür. Kalite kısa vadede maliyetleri artırıyor gibi görünse de kalitesizliğin maliyetleri bundan çok daha fazladır.

Üçüncü bölümde yöneltilen sorular ile çalışanların memnuniyeti ölçülmeye çalışılmıştır. Anket sorularına göre çalışanların ancak %50 si yaptığı işten memnun ve kendini doğru işte hissediyor.

Çalışanların %88 i işten çıkarılma korkusu yaşamıyor. Ancak bunların büyük çoğunluğu kaybedecekleri bir şey olmadığını düşünerek işten çıkarılma korkusu yaşamıyor.

Çalışanların %87 si aldığı ücretin yaptığı işin karşılığı olduğuna inanmıyor. Ücret karşısında adaletli olunduğu söylenemez. Çünkü aynı işi yapanların ücretleri arasında farklılıklar mevcut ve firma genelinde asgari ücret uygulaması mevcut bu yüzden parasal açıdan çalışanlar memnun değiller.

Çalışanların %47 si üstleriyle olan ilişkilerinden memnunlar %47 si de üstleriyle olan ilişkisinden memnun değil. Astlarla üstler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi gerekir. %47 lik memnuniyet oranı düşüktür. Astlar ve üstler arasındaki çatışmalar, anlaşmazlıklar ortadan kaldırılmalıdır.

Çalışanların %61 lik bir oranı firmanın kendileriyle olan ilişkilerinde yeterince açık olmadığını belirtiyor. Firma çalışanlarından ne beklediğini açıklıkla ortaya koymalıdır. Ancak kendinden ne istendiğini beklendiğini bilen kişiler verimli olabilirler. Ulaşılmaması gereken amaç ve hedefler açıkça belirtilmeli çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Çalışanların %62 si Bozkurt konfeksiyonun adalete önem vermediğini düşünüyor. Adaletsizliğin olduğu bir ortamda çalışanlardan verim bekleyemezsiniz. Çünkü bu çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

Bozkurt konfeksiyon ve çalışanları arasındaki ilişkilerde güvensizlik hakim. Astlar ve üstler birbirine güven duymuyor.

Çalışanların %54 ü Bozkurt Konfeksiyonun çalışanlarına önem vermediğini düşünüyor. Önem verdiğini düşünenlerin oranı ise %24 le çok düşük kalmaktadır. Üst yönetimin

çalışanlarına önemli olduklarını hissettirmesi gerekir. Bu konuda gerekli çabayı göstermelidir.

Çalışanların %57 si yetki ve sorumlulukların doğru verilmediğini düşünüyor. Firmada yetki ve sorumluluk alanları gözden geçirilmeli ve herkesin sahip olduğu yetki ve sorumluluklar kesin olarak belirlenmelidir. Kimin neden sorumlu olduğu ya da hangi konularda yetkili olduğu konusunda belirsizlikler mevcuttur.

Çalışanların %53 ü üstlerinin kendi görüşlerini dikkate almadığını düşünüyor. Bu ise çalışanların kendilerini önemsiz hissetmelerine sebep olmaktadır.

Çalışanların büyük çoğunluğu kendilerini mesleki olarak geliştirebildiklerini düşünüyorlar. Bu bize Bozkurt Konfeksiyonda iyi bir eğitim verildiğini gösteriyor. Dünyaca ünlü markaların tamamıyla vasıfsız elemanların alınarak, firmada verilen eğitimle donanımlı hale getirilen işçiler tarafından üretiliyor olması bunu destekler niteliktedir.

Çalışanların %86 sı çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinden memnun. Bu memnuniyet oranı üst yönetim ve çalışanlar arasında da sağlanmalıdır.

Çalışanların %78 i çalışma arkadaşlarını yaptığı iş yönünden yeterli görmüyor. Bunun sebebini çalışanların büyük çoğunluğunun tecrübesiz olmasına işi yeni öğreniyor olmalarına bağlayabiliriz.

Çalışanlara %38 i yaptıkları iş ve performanslarının takdir edildiğine inanırken, takdir edilmediğini düşünenlerin oranı %26 dır. %38 lik bir kısmı ise orta derecede yoğunlaşıyor. Bu durumda Bozkurt Konfeksiyonun çalışanların performansını takdir etmede yetersiz olduğu sonucuna varabiliriz. Bu da insanların motivasyonunu etkilemekte ve teşvik etmek yerine çalışanların kabuğuna çekilmelerine neden olmaktadır. Çalışanların %56 sı çalıştığı yerden, fiziki ortamdan memnun. Çalışanların %47 si çalışma saatlerinden memnunken memnun olmayan kısım %24 lük bir orana sahip.

6.6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni bir yüzyıla girdiğimiz dünyamızda hepimizi şaşırtan gelişmelere tanık oluyoruz. Üretim küreselleşiyor, dünya tek bir ticaret merkezi haline geliyor. Ürün ömürleri kısalıp çeşitleri artıyor. Tüm bu değişimler sonucu kalite artık bir seçim değil zorunluluk olmuştur. Piyasanın hakimiyeti üreticilerden müşterilerin eline geçti. Bu gelişmelere uyum sağlayabilmek, yönetim anlayışında önemli bir takım değişimleri kaçınılmaz hale getiriyor. Kalitenin artık her alanda daha fazla konuşulmaya başladığı şu günlerde TKY nin ürün veya hizmet üreten işyerlerinde bir gereklilik hatta daha ötesi bir zorunluluk olduğu herkes tarafından kabul edilen bir gerçek haline gelmiştir. Toplam kalite yaklaşımı, insanı üreten ve tüketen olarak her şeyden önemli sayan, onların katılımını temel koşul olarak önemseyen, “her iyinin daha iyisi vardır” anlayışını sürekli geliştirme olarak yaşatan bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetimini başarmanın en önemli adımı Toplam kalite yönetiminin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. Önemle üzerinde durulması gereken bir konu da TKY'nin bir moda akımı olmadığıdır. Toplam kalite gerçek manada performansını iyileştirmek isteyenlerin çok derinlemesine öğrenmesi ve uygulaması gerekir. Toplam kalite sadece kağıt üzerinde ya da sözde kalmamalıdır. Sadece bir etiket olarak kullanılmamalı, üst yönetimden en alt çalışanına kadar herkesin bilincinde olmalı ve derinlemesine uygulanmalı, yaşanmalıdır.

Yapılan uygulama neticesinde de Bozkurt Konf. San. AŞ. de yöneticilerle yapılan görüşmelerde Toplam Kalite Felsefesini benimsedikleri ifade edilmiştir. Ancak bu felsefenin tam olarak uygulama alanı bulduğu söylenemez. Çalışanlar anket sonuçlarına göre toplam kalitenin temellerini oluşturan değerlerin bilincindedir. Ancak bunlar sadece teoride kalmakta tam olarak uygulanmamaktadır. Çalışanlar kalitenin öneminin, müşteri tatmininin, kalitenin herkesin kontrolünde olması gerektiğinin bilincindedir. Uygulamaya gelince kalite sadece kalite kontrolden ve proses kontrolden sorumlu kişilerin görevi olmaktadır. Herkesin kendini kaliteden sorumlu hissetmesi için yönetime büyük görevler düşmektedir. Yönetim ilk önce bu felsefeyi tam anlamıyla benimsemeli ve uygulamada kararlı olmalıdır. Bu felsefeyi A dan Z ye tüm çalışanlara

aktarmalı bunun içinde kalite herkesten sorulmalı, katılımcı yönetim anlayışını benimsemeli, uygun eğitim programları hazırlamalıdır. Çalışanlara kendi kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkanlar sunulmalı; çalışanların firmayı kendi işyerleriymiş gibi sahiplenmeleri sağlanmalı, çalışanların aidiyet duygusunu, kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamalıdır. Çalışanların firma için önemli olduklarının farkında olmaları sağlanmalıdır. Herkesin katıldığı toplantılar düzenlenmeli, çalışanlardan oluşan kalite ekipleri oluşturulmalı ve çalışanlar bu konuda teşvik edilmelidir.

Yönetim insanları işletmedeki diğer insanlarla birlikte ellerinden gelen tüm çabayı göstermeye ikna etmelidir. Mutsuz, motivasyonu düşük, şirkete bağlılığı olmayan ve işlerle ilgilenmeyen elemanların müşterilerini tatmin etmeleri beklenemez.

Şirketin kalite hedeflerine ulaşmak için şirkete bağlı, iyi eğitilmiş ve şirketin geliştirme faaliyetlerine katılmaya teşvik edilen bir iş gücüne ihtiyacı vardır. Katılımı artırmak ve kalite hedeflerine ulaşmaya verilen önemi göstermek için ödül ve takdir sistemleri oluşturulması gerekir.

Elemanların emniyet, sağlık, refah ve moralleri ile ilgili faktörler şirketin sürekli gelişim hedef ve faaliyetlerinin bir parçası olmalıdır. Elemanlara, işlerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili temel kalite becerileri ve kaliteye ilişkin sorunların anlaşılması ve çözümlenmesi konularında eğitim vermelidir. Kapsamlı bir eğitim programı oluşturulmalı ve insanlar tekrar tekrar eğitimden geçirilmelidir. Bütün bunlar gerçekleştirildiği takdirde firmanın düşük çıkan çalışan memnuniyeti oranı da yükselecektir. Çalışanlarla yönetim arasındaki sürtüşmeler ve güvensizlik azalacak karşılıklı güvene dayanan ılımlı bir çalışma ortamı yaratılabilecektir.

SONUÇ

Kalite Yönetimi, her geçen gün hem yerel hem de küresel olarak ayakta kalabilme mücadelesi veren firmaların ilgisini çeken bir yönetim tarzıdır. Günümüzde “ kalite “ en önemli rekabet unsuru olarak göze çarpmaktadır. Çünkü firmaların artık her ürettiğini satabilme gibi bir şansı yok, tüketiciler daha bilinçli ve ne istediğini biliyor. Kalitenin bilincine varmış durumdadır. Yine aynı şekilde firmalar da kaliteye önem vererek düşük maliyet ile maksimum karlılık sağlayacaklarını, müşteri tatminini ve sadakatini sağlayacaklarının farkındadırlar.

İşte bu bilince varanların başında Japon firmaları gelmektedir. Kalite kavramının temelleri burada atılmış ve sürekli bir gelişim sürecine girilerek bugünkü anlamındaki Toplam Kalite Yönetim Sistemi ortaya çıkmıştır. Japonya'nın elde ettiği başarılar karşısında batı şirketleri de yavaş yavaş Toplam Kalite Yönetimi'ne odaklanmaya başlamışlardır. Böylece TKY oldukça yaygın bir sistem haline gelmiştir.

TKY' nin bu kadar kabul görmesinin ardındaki gerçek ise; şüphesiz hem tüketici ve hem çalışan bakımından ele alabileceğimiz insan faktörü' dür.

Çünkü sistemler insanlara hizmet için vardır ve hiçbir sistem insan unsuru olmadan çalışmaz. Bir sistemin düzenli yürümesi etkin ve verimli olması çalışanların etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır. Bu ise ancak çalışanların motivasyonları ve kendilerini sistemin bir parçası olarak görmesi ile mümkündür. TKY ise bunun bilincinde olan bir sistemdir. TKY için “ insan “ yönetimin merkezindedir. Ve teknik her zaman için “insan” a göre ikinci plandadır. Bu anlamda TKY diğer yönetim sistemlerine göre her zaman için bir adım önde olacaktır ve asla geçerliliğini yitirmeyecektir. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi ile, katılım, sürekli gelişme, insan kaynaklarının önemi, gibi eskimeyecek doğrulara temas edilmektedir.

TKY sürekli gelişen bir süreçtir ve yaşadığımız şu yıllarda bir adım daha atarak stratejik bir boyut

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- AYTAÇ , Serpil .**(1997), Çalışma Yaşamında Kariyer. İstanbul :Epsilon Yayıncılık.
- BARANSEL, Atilla.** (1979), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul : İşletme İktisadi Enstitüsü 30 Yıl Yayınlanan No: 9
- BAŞARAN, İ.E.** (1992), Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- BİNGÖL, Dursun.** (1997), Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.
- ÇELİK, Adnan ve diğ.**(1997),Yeni Stratejiler Karşısında Kobiler. K.Maraş: Ticaret ve Sanayi Odası Yayın No:1997-3
- DAVİS, K.** (1982), İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev: Kemal Tosun, Tomris Somay,Fulya Aykar,Semra Yalçın. İ.Ü.Yayınları
- DERELİ, Toker.** (1995), Örgütsel Davranış, İstanbul: Menteş Kitapevi.
- EFİL, İsmail.** (1996), Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç. Bursa : Uludağ Üniv. Yayını No:110.
- EFİL, İsmail.** (1994), Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler. Uludağ Üniv. Basımevi.
- ERDOĞAN, İ.** (1996), Örgütsel Davranış. İstanbul:Avcıol Basımevi.
- EROĞLU, F.** (1998), Davranış Bilimleri. İstanbul:Beta Basım Yayın.
- EREN, Erol.** (1996), Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- ERSEN, Haldun.** (1997), Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.İstanbul: Sim Matbaacılık.
- GÖKSEL, A.Bülent ve Diğ.** (1997), Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam.
- ISHIKAWA, Kaoru.** (1995), Toplam Kalite Kontrol. İstanbul: Kalder Yayınları No:7
- KAPLAN, Robert ve David Norton.** (1996), Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek. Çev; Serra Egeli. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KAYNAK, Tuğray.** (1995), Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim.** (1993), Kalite Güvencesi;ISO 9000 ve Toplam Kalite. İstanbul Rekabetçi Yönetim Dizisi Yayın No:1.

- KOÇEL, Tamer.** (1995), İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- ÖNCÜ, Fikret.** (1998), Yönetimde Eğitim. İstanbul : Değişim Dinamikleri Yayınları.
- ÖZKALP, E.** (2000), Örgütsel ,Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayınları.
- PALMER, Margret ve Kenneth T. Winters.** (1993), İnsan Kaynakları. Çev; Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- PFEFFER, Jeffrey.** (1994), Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan. İstanbul: Sabah Kitapçılık
- ŞİMŞEK, Muhittin.** (1998), Kalite Yönetimi. İstanbul: Marmara Üniv. Yayın No:564.
- UÇUR, Naci.** (1996), Kalite İçin İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Ankara Eğitim Merkezi Yayın No:1996-8.
- ÜLGEN, Hayri.** (1989), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İstanbul : Gençlik Basımevi.
- YILDIZ, Gültekin.** (1989), İşletmelerde İş gören Yönetimi .Adapazarı.
- YÜKSEL, Öznur.** (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

MAKALELER

- AKTAN, Coşkun Can.** (1998), “Kalite Bilinci , Liderlik ve Toplam Kalite Felsefesi”, Mercek Dergisi. ss.8-10.
- BOZKURT, Rıdvan.** (1997), “Toplam Kalite Yönetim Sistemi”, Verimlilik Dergisi, Cilt:23, Sayı:4, ss.7-17.
- EROL, Zeki.** (1994), “Kriz ve Kalite”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:3. Sayı:9.Ekim:1994, ss.18.
- İNCİR, G.** (1990), “Çalışanların İş Doyumu Üzerine Yapılan Bir İnceleme”, MPM Yayınları.
- KÖSEOĞLU, M. Diğ.** (1997), “Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, Verimlilik Dergisi. Cilt:23. Sayı:4. Ss.19-37.
- SAPANCALI, F.** (1993). “Çalışanların Güçlenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”. Verimlilik Dergisi.
- ŞİRVANCI, Mete.** (1992), “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri”, Önce Kalite Dergisi. Kalder Yayınları, Yıl:2. Sayı:5, ss.12-13.

- TAMER, Bahar.** (1997), “ işgücünün verimliliğini Yükseltmek üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi” Verimlilik Dergisi, SS. 21-33 .
- TUĞCU, Kemal.** (1998), “2000’ li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, Mercek Dergisi. ss.79-83.

DİĞERLERİ

- AKSU, S.** (1998), Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini. Marmara Üniv. Sos. Bil. Enst. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ARDIÇ, Abdulkadir.** Toplam Kalite Yönetimi. S.A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- COŞKUN, Recai.** (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları. SAÜ.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- ERİŞ, Engin Deniz.** (1998), Benchmarking, D.E.Ü. İ.İ.B.F.,İşletme Bölümü Ders Projesi İzmir.
- K.MARAŞ Ticaret ve Sanayi Odası.** (2001), Ekonomik Rapor. K.Maraş.
- KALDER YAYINLARI 5,** Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notları.
- KALDER YAYINLARI,** Çağın Yönetim Anlayışı Toplam Kalite Yönetimi ve Ulusal Kalite Hareketi, Kalder Kalite Derneği. İstanbul.
- KILIÇ, N.** (1992), Motivasyonun İş gören ve İşletme Üzerindeki Etkileri ve Motivasyonu Arttırma Yolları. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- MENEMENLİOĞLU, H.** (1997), Toplam Kalite Yönetimi El Kitabı, KALDEM Kalite Danışmanlık ve Eğitim Merkezi.
- SELEK, İ.** (1997), Süpermarketlerde Çalışan Personelin Motivasyonu .İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- TSE , TSE- EN – ISO 9000 KALİTE BROŞÜRÜ,** Ankara:1996.
- ULUSOY, T.** (1993).İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

EK -1 ANKET SORULARI

1-BİR TOPLAM KALİTE KİŞİSİ MİSİNİZ ?

Bireysel toplam kalite ödülü kriterlerini ne ölçüde karşıladığınızı öğrenmek istiyorsanız aşağıdaki konularda kendinizi dürüst bir şekilde sınavın.(Her soru için size en uygun rakamı daire içine alın.)

	Nadiren	Bazen	Her Zaman
Diğer insanlara değer veririm ve onlarla gereği gibi ilgilenirim.	1	2	3 4 5 6
Diğer insanları aktif bir şekilde dinlerim ve sözlerini kesmem.	1	2	3 4 5 6
Kendi çalışmalarına yönelik sorumluluğu alırım ve geleceğimin başkaları tarafından planlanmasına güvenmem.	1	2	3 4 5 6
Gerektiğin de diğerlerine yardım etmek için hizmetlerimi gönüllü olarak sunarım.	1	2	3 4 5 6
Sağlığıma dikkat eder, özel yaşantıma ve görünümüme önem veririm.	1	2	3 4 5 6
Kendi değerlerimi anlıyorum ve onları günlük yaşantımda kullanıyorum.	1	2	3 4 5 6
Uzun ve kısa vadeli hedeflerim, hayatımda yaptığım herşeyin benim için önemli olduğunu sağlayacak şekilde, değerlerimle ilişkilidir.	1	2	3 4 5 6
Günlük aktivitelerim değerlerimle uyum içerisindedir.	1	2	3 4 5 6
Çevremdeki insanlarda dahil her şeyden büyük mutluluk duyuyorum.	1	2	3 4 5 6
) İlişki kurduğum bütün insanlara en iyi müşteri hizmeti sunarım.	1	2	3 4 5 6
) Her gün benim için önemli olan günlük çalışmalarımı planlamaya zaman ayırırım.	1	2	3 4 5 6
) Günlük çalışmalarımın hedeflerimle uyum içerisinde olmasını sağlamak için değerlerimle kısa ve uzun vadeli hedeflerimi uyumlandırmaya çalışırım.	1	2	3 4 5 6
) Günlük planlama zamanım boyunca yerine getirmem gereken önemli ve günlük çalışmalarına öncelik veririm.	1	2	3 4 5 6
) Her gün yalnızca yeterince zaman ayırdığım çalışmaları bitirmeyi planlarım.	1	2	3 4 5 6
) Sürekli öğrenmeyi amaç edindim ve ilgi alanımdaki konularda öğrenim düzeyimi geliştirecek planlarım var.	1	2	3 4 5 6
) İlgi alanımda başarılı olan insanların çoğu tarafından oluşturulan standartlara ulaşmak yönünde hizmet vermeye çalışırım.	1	2	3 4 5 6
) Günlük çalışmalarım sırasında karşılaştığım müşterilere bütün beklentilerin üstünde hizmet vermeye çalışırım.	1	2	3 4 5 6

Çalışmalarımı planladığım zaman çevrem hakkında bilgi sahibi olurum ve değişen unsurları dikkate alırım.	1	2	3	4	5	6
Yaptığım işlerle ilgili olarak değerlerimin, güçlü ve zayıf yanlarımın farkındayım.	1	2	3	4	5	6
Önemli çalışmalar için ulaşabilecek gerçekçi hedefler üzerinde düşünmüşümdür.	1	2	3	4	5	6
Bireysel hedeflere ulaşmak için kullandığım üç önemli süreci dökümente edebilirim.	1	2	3	4	5	6
Günlük yaşantımda sürekli olarak beceri ve bilgilerimi iyileştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6
Kendi hedeflerime ulaşma düzeyimi sürekli kontrol ederim.	1	2	3	4	5	6
Sürekli olarak yaşamım için geçerli olmayan çalışmalardan uzak durmaya ve yaşamımı zenginleştirecek çalışmalar üzerine odaklanmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6
Hatalarımı değerlendiririm, nedenlerini ortaya çıkarırım ve aynı hatalarımı bir daha yapmamayı kendime bir hedef olarak koyarım.	1	2	3	4	5	6
Başarımları ve yaptığım iyileştirmeleri kutlarım.	1	2	3	4	5	6
Başarımları hedeflerime zamanında ulaşmama göre ölçerim.	1	2	3	4	5	6
Benim için önemli konularda sürekli olarak iyileştirme çabaları yaparım ve beni ilgilendirmeyen konularda zayıflıklarımı kabul etmeyi öğrenirim.	1	2	3	4	5	6
Yaptığım her şeyde sürekli iyileştirme için bir modelim.	1	2	3	4	5	6
Yaşantımda bana yeni şeyler öğretecek değişikliklere açıyım.	1	2	3	4	5	6

I. İKİNCİ BÖLÜM ANKET SORULARI

Aşağıdaki sorularla işletme çalışanlarının kalite bilinci ölçülmeye çalışılmıştır.

1) Kalite üst yönetimin işidir.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

2) Müşteriye kaliteli ürün sunmak, hatalı ürünlerin seçilerek müşteriye ulaşmasına engel olarak sağlanır.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

3) Kalitenin temelinde sürekli gelişme kavramı vardır.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

4) Kalite herkesin işi olmalıdır.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum

e) Kesinlikle katılmıyorum

5) Kalite kaliteden sorumlu birimler tarafından gerçekleştirilir.

a) Kesinlikle katılıyorum

b) Katılıyorum

c) Kısmen katılıyorum

d) Katılmıyorum

e) Kesinlikle katılmıyorum

6) Bir işi en iyi bilen kişi bizzat o işi yapandır. O halde hataların nedenlerini ortaya çıkarabilecek en büyük potansiyel güç işi bizzat yapandır.

a) Kesinlikle katılıyorum

b) Katılıyorum

c) Kısmen katılıyorum

d) Katılmıyorum

e) Kesinlikle katılmıyorum

7) Kalite geliştirmede bütün çalışanların görüşleri alınmalıdır.

a) Kesinlikle katılıyorum

b) Katılıyorum

c) Kısmen katılıyorum

d) Katılmıyorum

e) Kesinlikle katılmıyorum

8) Kötü işçilik kalite sorunlarının esas nedenidir.

a) Kesinlikle katılıyorum

b) Katılıyorum

c) Kısmen katılıyorum

d) Katılmıyorum

e) Kesinlikle katılmıyorum

9) Eğer işi fiilen yapan kimseye iyi bir sistem teslim etmemişseniz kaliteli ürün/hizmet elde edemezsiniz.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

10) İyiyi kötüden ayırmak kalite geliştirmeye bir katkı sağlamaz.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

11) Kalite herşeyden önce gelir.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

12) Müşteri tatmini yapılan her işin odak noktasıdır.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

13) Çalışan herkesin katılımı sağlanmalıdır.

- a) Kesinlikle katılıyorum

- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

14) Herkesin katılımı gerçekleştiğinde kalite herkesin kaygısı olacaktır.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

15) Bir kuruluşta tüm çalışanlar katılım ve sürekli gelişim felsefesi içinde çalışırlarsa kalite elde edilebilir.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

16) Hatalı ürünlerin her zaman tam olarak ayrılması mümkün olmadığından her an hatalı ürün veya hizmet müşteriye sunulabilir.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

17) Kalite her bir tasarım ve proseste yer almalıdır.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum

- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

18) Kalite geliştirme eğitimle başlar eğitimle devam eder.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

19) Kalite ürünlerle ilgilidir. Çalışanların kalitesi sanıldığı kadar önemli değildir.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

20) Kalite maliyetleri artırır.

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Kısmen katılıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

III- ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ANKET SORULARI

1) Bozkurt Konfeksiyon Sanayi AŞ.'de yaptığınız işten memnun musunuz? Kendinizi doğru işte hissediyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) İşten çıkarılma korkusu yaşıyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) Aldığımız ücretin yaptığımız işin karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) Bozkurt Konf.'da bir üstlerinizle olan ilişkilerinizden memnun musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Sizce Bozkurt Konf. sizinle olan ilişkilerinde yeterince açık mı? Sizi yeterince bilgilendiriyor mu?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Sizce Bozkurt Konf. adalete önem veriyor mu?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) Bozkurt Konf.'da ast üst ilişkilerinde güven mevcut mu? Üstleriniz size güveniyor mu?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Bozkurt Konf. çalışanlarına önem veriyor mu?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Sizce Bozkurt Konf.'da yetki ve sorumluluklar doğru verilmiş midir?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Üstleriniz sizin görüşlerinizi dikkate alıyorlar mı?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) Bozkurt Konf.'da kendinizi mesleki olarak geliştirebiliyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) Bozkurt Konf.'da verilen mesleki eğitimden memnun musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizden memnun musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14) Çalışma arkadaşlarınızı yaptığı iş yönünden yeterli görüyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15) Bozkurt Konf.'da yaptığınız iş ve performansınız takdir ediliyor mu ?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16) Çalıştığınız fiziki ortamdan memnun musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) Çalışma saatlerinden memnun musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Orta	Hayır	Kesinlikle Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4- DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ANKET SORULARI

1) Cinsiyetiniz.

Bayan Erkek

2) Yaşınız.

15-20 21-25 26-30 31-35 36-....

3) Tahsil Durumunuz.

İlkokul Ortaokul Lise Yüksekokul Fakülte

4) Medeni Durumunuz.

Evli Bekar Dul

ÖZGEÇMİŞ

Meral İSLAMOĞLU

10 Ekim 1975 de Hatay'da doğdu. İlk öğrenimini Erzurum'da, Ortaokulu ve Lise öğrenimini İstanbul'da bitirdi. 1995 Yılında S.İ.Ü. K.Maraş M.Y.O. Maliye Muhasebe Bölümünü bitirdi. 1995 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bil. Fak. İşletme Bölümüne dikey geçiş yaptı. 1998 yılında İşletme Bölümünden bölüm ikincisi olarak mezun oldu. Yine aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı. 2000 yılından beri Bozkurt Konfeksiyon Sanayi AŞ. de muhasebe personeli olarak çalışmaktadır.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ