

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EMNİYET TEŞKİLATI ÇALIŞANLARININ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA
YÖNELİK DEĞERLENDİRMESİ
İSTANBUL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şule YILDIRIM

Enstitü Anabilim Dalı :Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve End.İliş.

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN

MAYIS - 2006

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EMNİYET TEŞKİLATI ÇALIŞANLARININ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA
YÖNELİK DEĞERLENDİRMESİ
İSTANBUL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şule YILDIRIM

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve End.İliş.

Bu tez 14/06/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı
Prof.Dr. Yılmaz ÖZKAN

Jüri Üyesi
Yrd. Doç.Dr. Hayrettin ZENGİN

Jüri Üyesi
Yrd. Doç.Dr. Fatma FİDAN

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şule YILDIRIM

22/05/2006

ÖNSÖZ

Toplam Kalite Yönetimi özel sektörde uygulanmasına karşılık kamuda da üzerinde durulan ve devletin bazı birimlerinde uygulanan yönetim tarzı haline gelmiştir. Emniyet Teşkilatı da ISO 9000 belgesinin alınması ile başlatılan bu yolculuğa dahil edilmiştir. Öncelikle Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili teorik bilgiler verilecek, daha sonra Emniyet Teşkilatında kalite uygulamaları anlatılacak en son İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde yapılan anket çalışması ve sonuçları araştırılacaktır.

Çalışmam sırasında bana yol gösteren, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr.Fatma FİDAN'a, arkadaşım Uzm.Birgül ÇAĞLAR'a, emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anne ve babama, vaktini çaldığım kızım Merve Zehra YILDIRIM'a, yardımlarından dolayı Eğitim Dairesi Başkanlığı ile İstanbul Emniyet Müdürlüğü Ar-Ge Şube Müdürlüğü çalışanlarına, yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi bir borç bilir, saygılarımı sunarım.

22 Mayıs 2006

Şule YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1:4KALİTE KAVRAMI'NIN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI.....	4
1.1 Kalite Kavramı'nın Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2 Kalite Kavramı'nın Tanımı.....	10
1.3 Kalite Karakteristikleri.....	13
1.4 Kalite Kontrol Karamı.....	14
1.5. Klasik ve Çağdaş Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması.....	16
BÖLÜM 2:TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TANIMI, AMAÇLARI, YARARLARI, UNSURLARI.....	19
2.1 Toplam Kalite Yönetimi Tanımı.....	19
2.2 Toplam Kalite Yönetimi Amaçları.....	21
2.3 Toplam Kalite Yönetimi Yararları.....	23
2.4 Toplam Kalite Yönetimi Unsurları.....	24
2.4.1.Müşteri Odaklı Yönetim.....	26
2.4.2.Üst Yönetimin Sorumlulukları.....	27
2.4.3.Bireysel Katılım ve Katılnmalı Yönetim.....	30
2.4.4.Örgüt Kültürü.....	33
2.4.5.Sürekli İyileştirme(Kaizen) ve Hedeflere Göre Yönetim.....	35
2.5.Toplam Kalite Modelleri.....	38
2.5.1. Mekanik Model.....	38
2.5.2. Biyolojik Model.....	38
2.5.3. Sosyal Model.....	38

**BÖLÜM 3:TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KULLANDIĞI ARAÇ VE
TEKNİKLER İLE KALİTE GÜVENLİĞİ SİSTEMİ.....40**

3.1. TKY'nin Kullandığı Araç ve Teknikler.....	40
3.2. Kalite Çemberlerinin Tanımı, Çalışmaları, Japonya'dan Örnekler.....	44
3.2.1.Kalite Çemberlerinin Tarihsel Gelişimi ve Felsefesi.....	44
3.2.2.Kalite Çemberlerinin Temel Felsefesi.....	45
3.2.3.Kalite Kontrol Çemberi'nin Tanımı.....	48
3.2.4.Kalite Çemberlerinin Yararları.....	49
3.2.5.Kalite Çemberlerinin Kuruluş Yapısı.....	51
3.2.5.1.Yürütme Komitesi.....	52
3.2.5.2.Koordinatör.....	53
3.2.5.3.Rehberler.....	53
3.2.5.4.Liderler.....	54
3.2.5.5.Üyeler.....	56
3.2.6.Kalite Çemberlerinin İşleyişinde Kullanılan Başlıca Teknikler.....	56
3.2.7.Kalite Çemberlerinin Sürekliliği ve Başarısı İçin Bazı Koşullar.....	59
3.3.Kalite Güvenliği Sistemi'nin Gelişimi.....	59
3.3.1. ISO 9000 Standartlarının Gelişimi.....	61
3.3.2. ISO 9000 Standartları ve TKY.....	63
3.3.3.Kalite Sistemlerinin Belgelendirilmesi.....	65

**BÖLÜM 4:KAMU'DA VE EMNİYET TEŞKİLATINDA TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....67**

4.1. Kamu ve Özel Sektörün Örgütsel Özellikleri.....	67
4.2. Kamu Hizmetlerinde Kalite.....	71
4.3. TKY'nin Emniyet Teşkilatında Uygulanması.....	77

**BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA İSTANBUL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
UYGULAMASI.....92**

5.1. Araştırmanın Amacı.....	92
------------------------------	----

5.2. Araştırmanın Yöntemi.....	93
5.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	93
5.4. Araştırmanın Örnekleme.....	93
5.5. Bulgular.....	94
5.5.1. Demografik Bilgiler.....	94
5.5.2. Çalışma Yaşamına İlişkin Bilgiler.....	95
5.5.3. TKY Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeler.....	98
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	111
KAYNAKLAR.....	117
EKLER.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	125

KISALTMALAR

A.B.D.: Amerika Birleşik Devleti

A.T. :Avrupa Topluluğu

ÇUŞ : Çok Uluslu Şirketler

EOQ :Avrupa Kalite Organizasyonu

ISO :Uluslararası Standartlar Organizasyonu

İKK :İstatistik Kalite Kontrol

JIT : Just in Time - Tam Zamanında Üretim

JUSE :Japon İlim Adamları ve Mühendisleri Birliği

KalDer:Kalite Derneği

KÇ :Kalite Çemberi

KK : Kalite Kontrol

TK :Toplam Kalite

TKK :Toplam Kalite Kontrol

TKY :Toplam Kalite Yönetimi

PUKO:Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al

PCDA :Plan(Planla), Check(Kontrol Et), Do(Yap), Act(Düzeltil veya Karar Ver)

SH :Sıfır Hata

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Geleneksel ve Modern (TKY'ni Benimsemiş Örgütlerin Özellikleri).....	18
Tablo 2: Kaizen.....	37
Tablo 3: Kalite Çemberlerinin Diğer Gruplar ile Karşılaştırılması.....	47
Tablo 4: ISO Belgesi alan İl Emniyet Müdürlükleri ve Eğitim Merkezleri.....	83

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kalite Kontrolün Gelişimi.....	7
Şekil 2: Firma-Çapında Kalite Kontrol.....	15
Şekil 3: Organizasyon Yapısı.....	51

Tezin Başlığı : “Emniyet Teşkilatı Çalışanlarının TKY Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmesi İstanbul Emniyet Müdürlüğü Örneği”	
Tezin Yazarı : Şule YILDIRIM	Danışman : Yrd.Doç.Dr.Fatma FİDAN
Kabul Tarihi : 14/06/2006	Sayfa Sayısı : viii(önkısım)+125 (tez)+2 ekler
Anabilimdalı : Çalışma Eko. ve End.İliş.	Bilimdalı : İnsan Kay. Yön. ve End.İliş.
<p>Toplam Kalite Yönetimi; müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, müşteri odaklı, üst yönetimin kararlılık, sorumluluk ve liderliğinde, tüm çalışanların katılımı ile, çalışanların düşünce ve değerlerine önem verip, yönetime katarak, motivasyonu arttıran, eğitim ile birlikte çalışanları daha etkin, verimli ve yetenekli hale gelmelerini sağlayıcı, hedeflere göre yönetimi ve sürekli gelişmeyi sağlayıp bir örgüt kültürü oluşturan ve insana değer veren bir yaşam felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimini uygulayan kuruluşlar büyük bir rekabet gücü, üstünlük, etkinlik ve verimlik sağlar.</p> <p>Bu çerçevede, imalat ve hizmet sektöründe başlatılan Toplam Kalite Yönetimi kamuda da uygulanmaya başlanmıştır. Bunun birinci sebebi bilgi ve teknoloji çağı olan günümüzde vatandaşların devletten daha kaliteli bir hizmet (sağlık, sosyal güvenlik, adil sistem, adil ücret v.b.) istemesidir. Günümüzde devlet - vatandaş ilişkileri de sorgulanmaya başlanmış, vatandaşın devlet için değil devletin vatandaş için var olduğu düşüncesi oluşmuştur. Dünya’da ABD, İngiltere, Fransa, İsrail gibi ülkelerde kamuda yeniden yapılanmaya gidilmiş ülkemizde de başarılı sonuçlar alınmıştır. Bu konuda ilk olarak Toplam Kalite Yönetimi’ni yerel yönetim olan Kocaeli Değermendere Belediyesinde 1995 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonra T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, askeri hastaneler, Genel Kurmay Başkanlığı gibi kamu kurum ve kuruluşları TKY uygulamasına geçmişlerdir.</p> <p>Emniyet Teşkilatı da ilk olarak 1999 yılında Etiler Polis Eğitim Merkezi Müdürlüğü tarafından ISO 9000 belgesi almış, ardından Adıyaman, Elazığ, Ordu, Osmaniye, İstanbul, Giresun, Hatay, İl Emniyet Müdürlükleri ile Emniyet Genel Müdürlüğü bu belgeyi alarak kalite yolculuğuna başlamıştır.Amaç vatandaşın memnuniyetini sağlamak, toplumun desteğini ardına almak, hukukun üstünlüğü ve sürekli gelişme ile birlikte verimli, etkin, çağdaş bir teşkilat haline gelmektir.</p> <p>Teoride Kalite, Toplam Kalite Yönetimi gibi kavramlara literatür taraması yapılarak, daha sonra Emniyet Teşkilatında kalite uygulamalarına değinilecektir. Bu bağlamda çalışmanın amacı Emniyet Teşkilatı çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimini değerlendirmesi ve algılayışını ortaya koymaktır. Örnek kitle olarak İstanbul Emniyet Müdürlüğü çalışanları seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket(soru kağıdı) uygulaması yapılmıştır. Anket çalışmasında kişisel bilgilerden sonra 27 adet kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Sorularda öncelikle kamu ve özel sektör karşılaşması yapılmış, ardından Emniyet Teşkilatında TKY uygulanmasının sonuçları en son olarak da personeldeki değişimler araştırılmıştır. Elde edilen anket sonuçları derlendikten sonra, SPSS bilgisayar ortamında çözümü yapılmıştır.</p>	
Anahtar kelimeler : Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Kamuda Toplam Kalite Yönetimi, Emniyet Teşkilatında Toplam Kalite Yönetimi	

Title of The Thesis: “The View of Security Organization Employees to TQM Applications”	
Author : Şule YILDIRIM	Supervisor : Assistant Professor Fatma FİDAN
Date : 14/06/2006	Nu.of pages: viii (pre text)+125(main body)+ 2(appendices)
Department : Çalışma Eko. ve End.İliş.	Subfield : İnsan Kay. Yön. ve End.İliş.
<p>Total Quality Management gives importance to mentality and efficiency of working humankinds with participating of all employees in stability, liability and leadership of senior management as customer oriented work to meet the expectations of customers and TQM is as method by which management and employees can become involved in the continuous improvement of the production of goods and services. It is a combination of quality and management tools aimed at increasing business and reducing losses due to wasteful practices and TQM which provided the improving and the management according to targets continuously and created an organization culture and given value to human kinds, is a life philosophy.</p> <p>In this connection, TQM which applied in manufacturing and service sector has also been begun by Public Organizations. Firstly, the citizens are requested more quality services (such as healthy, social security, equitable system, equitable fee, etc.) than government at our era that is an age of knowledge and technology. The relationship between government and citizen have also begun to be questioned at our era, and it is thought that not only government for the citizen but also the citizen for government is available. The countries such as USA, England, France and Israel in the world have been begun the restructuring in Public and also in this matter, successful results in our country have been taken. In this subject, firstly TQM has been begun to apply by Değirmendere Municipal in Kocaeli in 1995. Ministry of Industry and Trade of Turkish Republic, Soldier's Hospitals and Turkish General Staff have also applied the TQM.</p> <p>ISO 9000 certificate was firstly taken by Etiler Police Training Center Department in 1999 and after this quality leading has been begun by General Directorate of Security and Province Security Directorates in Adiyaman, Elazığ, Ordu, Osmaniye, İstanbul, Giresun, Hatay by taking this certificate. The scope is created the efficiency, active, modern organizations as well as the superiority of law and continuous development by providing the satisfaction of citizen and by taking the support of citizen.</p> <p>After being analyzed literature for concepts such as Quality in Theory, Total Quality Management, it will be mentioned to the quality applications by Security Organizations. In this subject, the scope of study is originated the evaluation and perception of TQM by Security Organization's employees. The employees of İstanbul Security Department have been chosen as a sample group. The questionnaire application has been made for collecting of data. 27 pcs. questions for the questionnaire have been asked and they are made a comparison between Public and Private Sector. The results of TQM application in Security Organizations have been examined and also the alterations into personnel have been investigated. After the questionnaire results had been collected, they were solved by SPSS computer system.</p>	
Keywords : Quality, Total Quality Management, TQM in Public, TQM in Security Organizations	

GİRİŞ

Ulusların yüzyıllar içinde devam eden insanlığa hizmet anlayışı içinde bir kalite bilinci oluşturulmuş, idare yönetimi ise klasik anlayıştan (Taylorizm'den) modern sonrası çağdaş kavram ve yaklaşımlara (Toplam Kalite Yönetimi, Öğrenen Organizasyonlar, Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), Şebeke Organizasyonlar, Küçülme (Downsizing), Personeli Güçlendirme (Empowerment), Sanallık (Virtuality) ve Sanal Organizasyonlar gibi yönetimlere geçmiştir. Günümüzde insanların bilgisayar ve internet sayesinde bilgiye anında ulaşması, değişen teknolojik gelişmeler, yüksek kaliteli mal alma isteği, kamu ve özel sektörün, hizmet ve mal üretirken kaliteyi birinci sraya almasına sebep olmuştur. Kuruluşlar rekabet ortamında yüksek kalite standartlarını elde ederek varlıklarını sürdürebilmişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi ise iç müşteri ve dış müşteri memnuniyetini sağlayan, örgüt kültürü yaratan, sıfır hata, çalışanlara yetki devri, grup çalışması ve eğitim ile kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini sağlayan, sürekli iyileşmeye dayanan bir yönetim felsefesidir. TKY öncelikle özel sektörde uygulanmış, devletin vatandaşına kaliteli hizmet vermesi anlayışı içerisinde bazı birimlerde uygulanmaya başlamıştır. Günümüzde devletin vatandaş için mi var olduğu, vatandaşın devlet için mi var olduğu, devlet - vatandaş ilişkileri de sorgulanmıştır. Vatandaş memnuniyetinin artırılması, verimlilik ve etkinliğin artırılması, tasarrufun sağlanması, yeniden yapılanma vb. sebeplerle kamuda da TKY uygulamalarına yönelik çabalar kendini göstermektedir.

Dünyanın birçok ülkesinde ise hükümetler, kamuda reform programı başlatmakta ve TKY anlayışını yaygınlaştırmaktadır. Bu bağlamda, ABD'de halkın devlete güvenini yeniden kazandırmak amacıyla başlatılan proje kapsamında 5 yılda 137 milyon dolar tasarruf sağlanmış, 340 kurum yeniden yapılandırılmış, yeniden yapılanmaya ilişkin 83 yasa çıkarılmış, 570 kurumda 4000 adet hizmet standardı oluşturulmuş ve kamu görevlilerinden oluşan 1200 ekibe ödül verilmiştir. Benzer gelişmeler Avrupa Birliği ülkelerinde de yaşanmaktadır. İngiltere'de 2000 yılı itibarı ile kamu kurumlarının % 44'ünde TKY anlayışı uygulanmaktadır (www.kalder.org.tr). Bu nedenle Türkiye'de kamu da değişimler olmuş Genel Kurmay Başkanlığı, Milli Eğitim, Hastaneler, gibi benzeri kurumlarda ISO 9000 belgesi alarak kalite yolculuğuna başlamıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarını tümünü ilgilendiren TKY ile ilgili genel bir çalışma yapılmamış

olup, yapılan çalışmalarda üst düzey yöneticilerin kişisel çabalarından öteye geçememiştir.

Emniyet Teşkilatı da ilk olarak 1999 yılında Etiler Polis Eğitim Merkezi Müdürlüğü tarafından ISO 9000 belgesi almış, ardından Adıyaman, Elazığ, Ordu, Osmaniye, İstanbul, Giresun, Hatay, İl Emniyet Müdürlükleri ile Emniyet Genel Müdürlüğü bu belgeyi alarak kalite yolculuğuna başlamıştır. Amaç vatandaşın memnuniyetini sağlamak, toplumun desteğini ardına almak, hukukun üstünlüğü ve sürekli gelişme ile birlikte verimli, etkin, çağdaş bir teşkilat haline gelmektir.

Teoride Kalite, Kalite Kontrol, Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9000 gibi kavramlara edebiyat taraması yapılarak, daha sonra Emniyet Teşkilatında kalite uygulamalarına değinilecektir. Bu bağlamda çalışmanın amacı Emniyet Teşkilatı çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimini değerlendirmesi ve algılayışını ortaya koymaktır. Örnek kütle olarak İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nün çeşitli ilçe ve şubelerinde görev yapan personel rasgele seçilmiştir. İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nün seçilmesindeki etken; ISO 9001:2000 kalite yönetim belgesini 2002 yılında almaları ve sistemin dört yıllık bir maziye sahip oluşudur. Aynı zamanda yönetimin değişmesi, atamaların sıklıkla yapılmasına rağmen kalite çalışmalarının ne yönde devam ettiğinin araştırılması etkenlerden bazılarıdır. Veri toplama aracı olarak anket (soru kâğıdı) uygulaması yapılmıştır. Anket çalışmasında kişisel bilgilerden sonra 26 adet kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Sorularda öncelikle kamu ve özel sektör karşılaşması yapılmış, ardından Emniyet Teşkilatında TKY uygulanmasının sonuçları en son olarak da personeldeki değişimler araştırılmıştır. Elde edilen anket sonuçları derlendikten sonra, SPSS bilgisayar ortamında çözümü yapılmıştır.

Araştırmanın Konusu

Bu araştırmada; İstanbul Emniyet Müdürlüğünde uygulanmaya başlanan kalite çalışmalarına yönelik olarak teşkilat çalışanlarının tutum ve değerlendirmeleri, kurumdaki ve çalışanlar arasında ne gibi değişimlerin olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Diğer yandan uygulamaya yönelik eksik ve aksaklıklar var ise nedenlerinin ve çözüm yollarının araştırılmıştır.

Araştırmanın Önemi

TKY özel sektörde uygulanmaya başlanmış ve kamu sektöründe de çalışmalar başlamıştır. Hizmet üreten Emniyet Teşkilatı da bu sürece girmiştir. Kaliteli mal ve hizmet üretmek özel sektörde rekabet gücü elde etmek amacıyla ne kadar önemli ise vatandaşa kaliteli hizmet verirken hız, güvenilirlik, esneklik teşkilatta da bir o kadar önemlidir. Bu nedenle kalite çalışmalarına öncelikle ISO 9001:2000 belgesi alınarak başlanılmıştır. Emniyet teşkilatındaki TKY çalışmalarının hangi aşamada olduğu ve geleceğine yönelik personelin bilinç ve tutumunun bilinmesi açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma temelde tanımlayıcı bir niteliğe sahiptir. Literatür taraması ve alan araştırması olmak üzere iki temel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Teorik bilgiler literatür ve çeşitli bilimsel çalışmalardan, ampirik araştırma ise İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nün değişik ilçe ve şubelerinde görev yapan toplam 579 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Ankette kişisel bilgilerden sonra 26 tane kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Ar-Ge Şube Müdürlüğüne gidilerek yetkililer ile görüşülmüş ve ilgili dökümanlar alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Science) bilgisayar ortamında değerlendirilmiş olup, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın tüm Emniyet Teşkilatını içermesi hedeflenmiş ancak Kalite belgesi alan birimlerden İstanbul Emniyet Müdürlüğü seçilmiştir.

Tezin İçeriği

Tez beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kalite kavramı ve tarihsel gelişimi, ikinci bölümde, TKY kavramı, amaçları ve unsurları, üçüncü bölümde, TKY'nin araçları ve kalite güvenliği sistemi, dördüncü bölümde kamuda TKY uygulamaları, beşinci bölümde ise İstanbul Emniyet Müdürlüğü uygulaması ele alınmıştır.

BÖLÜM 1: KALİTE KAVRAMI'NIN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TANIMI

1. 1. Kalite Kavramı'nın Tarihsel Gelişimi:

İnsanoğlu tarih boyunca hep “en iyiye” ulaşmayı amaçlamıştır. Bu amaç çerçevesinde, kalitenin tarihsel sürecine baktığımızda hep daha kaliteli ürün ve hizmet hedeflenmiştir. Bu hedef sayesinde de sürekli olarak “kalite” anlayışları değişmiş ve gelişmiştir.

Bu gerçek bizi kalitenin ne zaman ortaya çıktığı sorusuna götürmektedir. Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilere M. Ö. 2150 tarihli yıllarına ait Hamurabi Yasalarında karşılaşılmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi şu şekildedir. “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustasının yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir” (Şimşek, 2000:1).

Fenikeli enspektörler zamanında, kalite standartlarını devamlı çiğneyenlerin ve hatalı mal yapanların elleri kesilirdi. Bu tarihlerde enspektörler, devlet şartnamelerine göre malları ya kabul veya reddederlerdi. M. Ö. 1450 yıllarında, Mısırlı enspektörler, kare taşları, bunları kesenlerin gözü önünde bir sicimle kontrol ederlerdi. Orta Amerika'daki Aztek'lerde böyle bir metot kullandılar. Böyle eski medeniyetler, ticaret eşitliğine ve şikâyetlerin dinlenmesine önem verdiler.

M. S. 13'ncü yüzyılda çıraklık ve loncalar gelişti. Sanatkârlar, hem eğitim hem de enspektör görevini yapmaya başladılar. Bunlar kendi ticaretlerini, mallarını ve müşterilerini iyi tanıyorlardı ve sattıkları malda kalite ararlardı. Yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli mal yapacak şekilde eğitmekten gurur duyarlardı. Devlet (ağırlık ve ölçüm konusunda) bazı standartlar koydu ve fertler malları kontrol edip, tek bir kalite standardı uygulamaya başladılar. Böyle saf bir çevrede kalite kavramı gittikçe gelişti, fakat dünyanın artan nüfusunun yeni mamullere ihtiyacı vardı. Endüstri devriminin başlamasıyla, iş bölümü ile değiştirilebilir parçaların yapılabilmesi sayesinde üretim seri bir şekilde yürütülmeye başlandı. Fakat bu durum mallarını hazır bir şekilde alanlar için sorunlar yaratmaya başladı (Alptekin; 1993:11, 12).

Türkler'de tarihinin derinliklerinde kaliteye önem vermişlerdir. Çünkü kalkınmanın temel taşı olan kalitenin çeşitli standartlarla belirlenmesi gereklidir. Bu standardının öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından kavrandığının belgesi olan 1502 tarihli ve zamanın padişahı II. Beyazıd Han tarafından çıkarılan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'da bugünkü anlamda boyama, ambalaj, kalite esasları gibi hususlar ile ceza hükümlerine yer verilmiştir (Kayadibi, 1998:76).

Modern endüstriyel sistem, 19ncü yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmaya başladı. A. B. D. 'de Frederick Taylor planlama sorumluluğunu işçi ve nezaretçilerden alıp endüstri mühendislerine vermekle bilimsel sevk ve idareciliği başlatmış oldu. 20ncü yüzyılın başlarından ise, daha önce yalnız zenginlerin istifade edebildiği mallardan kitlelerin de faydalanabileceği teknik bir çağ başladı. Henry Ford, Ford Motor Şirketinde, montaj faaliyetlerinin yürüyen bir bant yapılmasını sağladı. Böylece, daha önce karışık bir şekilde yürütülen montaj işlemleri, bu montaj hattı sayesinde en vasıfsız işçilerin bile anlayabileceği basit işlemler haline geldi, böylece bir takım teknik mamuller daha düşük maliyetle üretilmeye başlandı. Bu prosesin bir kısmı da uygun ve uymayan parçaların birbirinden ayrılması idi. Kalite kavramına, üretim bölümünün en önemli ögesi olarak bakılmaya başlandı.

Kısa bir süre sonra, üretim yöneticisi görevinin öncelikle siparişleri zamanında karşılayıp üretimi zamanında bitirmek olduğu ortaya çıktı. Üretim yöneticisi, zamanında üretim yapmazsa işinden olacak fakat istenilen kaliteyi tutturamazsa yalnız azarlanacaktı. Üst kademe yönetimi, sonunda böyle bir sistemden dolayı kalitenin zarar göreceğine inandı ve böylece kalite kontrolcülük yaratıldı. 1920 ve 1940 yılları arasında endüstriyel teknoloji çok süratli olarak gelişti.

1935'te E. S. Pearson, gelen malzemenin kabul örnekleme için kullanılan İngiliz Standardı 600'ü geliştirdi. Bu standart, İkinci Dünya Savaşı esnasında A. B. D. tarafından geliştirilen U. S. Z-w standardının bir adaptasyonu olan İngiliz Standardı No. 1008'le değiştirildi. Sonradan kabul örnekleme süratle geliştirildi (Alptekin; 1993. 12).

İKK (istatistiksel kalite kontrol) uygulamalarının iyice kendini kabul ettirdiği dönem ise 2. Dünya Savaşı'dır. Savaşın İKK ve bunun temelini oluşturan İstatistik Teori sayesinde

kazanıldığı bile iddia edildi. Hatta bu yöntemler Nazi güçlerinin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutuldu (Yenersoy, 1997:46).

1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Cemiyeti oluştu. Yine 1946'da Kenichi Koyanagi Japon İlim adamları ve Mühendisler Birliğini kurdu (JUSE), kendisi de ilk başkan oldu. Bu odanın ilk faaliyeti Kalite Kontrol Araştırma Grubunu kurmak oldu. Bu grubun ilk üyeleri Shigeru Mizuno-Kaoru Ishikawa ve Tetsuichi Asaka. Bu üç kişi Japon Kalite Kontrol sistemine kurup öncüleri oldu ve kalite çemberlerinin doğmasını sağladı. 1950 yılında, Bell System Şirketinde George Edwards ve Walter Shewhart'la birlikte çalışan W. Edwards Deming adlı bir istatistikçi Japon İlim adamları ve Mühendisler Birliği tarafından Japonya'ya davet edilerek bu memleketin belli başı sanayicileriyle görüşmesi istendi. Deming, Japon Sanayicilerini, kendi metotları kullanıldığı takdirde kaliteyi dünyanın en yüksek seviyesine çıkarabilecekleri konusunda ikna etti (Alptekin; 1993:12, 13).

Japonya'da her yıl imrenilecek bir Deming ödülü kondu. İstatiksel Kalite Kontrolüyle ilgili hem teorik hem de pratik olarak başarı gösterenlere ödül verilmeye başlandı. Ayrıca, kalite kontrol tekniklerine katkıda bulunanlarda mükafatlandırıldı. Üç çeşit ödül verildi (1)Kalitesini önemli ölçüde yükselten firmalara, (2)Kalitesini önemli ölçüde arttıran fabrika birimlerine, (3)Kalitesini önemli ölçüde arttıran küçük firmalara. Bu arada Nisan, Toyota, Hitachi ve Nippon Çelik Endüstrileri gibi şirketler ödül kazandılar, 1989'da Florida Power ve Light Company Şirketleri, Deming Ödülü alan ve Japon olmayan ilk şirketler oldu.

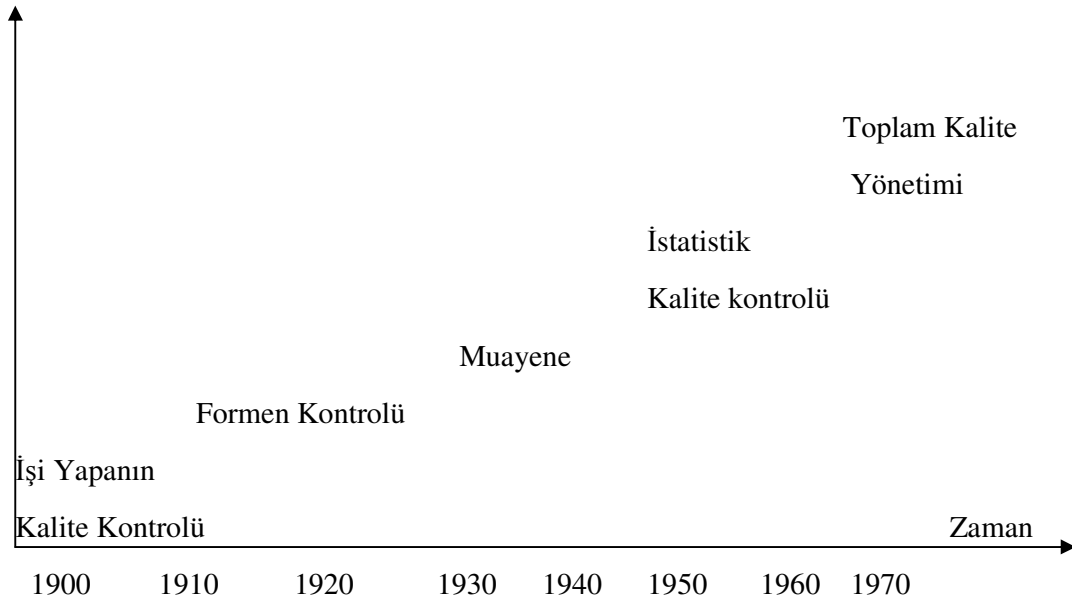
1950'lerde ve 1960 yılları başında, Armand V. Feigenbaum toplam kalite kontrolün (TKK) ilk prensiplerini ortaya koydu. Dizayndan satışa kadar olan her safhada toplam kalite faaliyetleri yalnızca düzeltici işlemleri kapsamakta idi ve önleyici hiçbir faaliyet yoktu. Fakat 1958 yılında Dr. Kaoru Ishikawa yönetiminde bir kalite kontrol ekibi Feigenbaum'u General Elektrik Tesislerinde ziyaret etti; bu ekip Toplam kalite Kontrol ismini benimsedi ve bu ismi Japonya'ya götürdü. Ama Toplam Kalite kontrol anlayışı Feigenbaum'un anlayışından değişti.

Kore savaşının çıkması, güvenilirlik kavramına ve son mamul testlerine olan önemi arttırdı. Diğer bütün ilave testler firmaların kalite ve güvenilirlik hedeflerine varmasına yetmedi, böylece üretim ve mühendislik sahalarında kalitenin önemini arttıran planlar

ve kalite geliştirme programları ortaya çıkmaya başladı. Hizmet endüstrisinde ise otel, banka, hükümet ve diğer hizmet ile ilgili olarak kalite metotları geliştirmeye ve üzerinde durulmaya başlandı. 1960'ların sonunda, Amerika'nın belli başlı firmalarında kalite programları yaygınlaştı. Amerikan endüstrisi, dünya pazarlarında hala bir numara idi. Avrupa ve Japon endüstrisi yeniden yapılanmaya devam etti (Alptekin; 1999:14).

Toplam kalite kontrol yaklaşımının 1960'lı yıllardan itibaren gelişmeye başladığı görülmektedir. Bu gelişmeleri aşağıdaki gibi bir zaman eksenine taşırsak daha net inceleyebiliriz ve bunların organizasyonel mevkiler açısından açıklamasını aşağıdaki gibi yapabiliriz:

Şekil 1: Kalite Kontrolün Gelişmesi



Kaynak: Alptekin, (1999:14).

19. yüzyılın sonuna kadar devam etmiş olan kalite kontrol şekli, kalitenin işi yapan tarafından kontrolüdür. Bu devirde bir ürünün imalinden bir veya en fazla birkaç işçi sorumlu olmuştur. Bu durumda her işçinin kendi yaptığı işin kaliteli olması için gayret etmesiyle bütün işin kalitesinin kontrol altına alınması sağlanmıştır.

1900'lerin ilk yıllarında ustabaşılar kalite kontrol ile meşgul olmaya başlamıştır. Ustabaşılar aynı işi yapan çeşitli işçilere nezaret etmişler ve kaliteden sorumlu tutulmuşlardır.

I. Dünya Savaşı imalat sistemlerinde değişikliğe neden olmuştur. Karmaşık sistemler işçi sayısını arttırınca ustabaşçılardan ayrı olarak muayeneciler ortaya çıkmıştır.

II. Dünya Savaşı kütle imalatını doğurunca % 100 muayene metotları artık büyük sakıncalar ortaya çıkarmaya başlamıştır. Bu devirde istatistiksel metotlar kalite kontrolünde büyük değişiklikler yapmıştır ancak, kalite kontrolü henüz tam bir yönetim tekniği olmamıştır (Öztürk; 1993:19).

Bundan sonra toplam kalite yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Buna göre kalite kontrol, bir işletmenin üretim ve hizmetlerinin, müşteriye tam anlamıyla tatmin etmesi şartıyla, en ekonomik seviyede olması için organizasyonun çeşitli grupları tarafından gösterilen gayretleri, belirli bir kaliteye ulaşmak, bunu muhafaza etmek ve geliştirmek üzere bir bütün halinde birleştirilen çağdaş bir sistemdir.

Toplam kalite yönetimi anlayışının yaygınlaşmasından sonra “kalite kontrol” üretim bölümüne bağlı olmaktan çıkmış, doğrudan genel müdüre bağlı bir bölüm halini almıştır.

1960’lardan sonra kalite kontroldeki en büyük gelişme kalite çemberleridir. Japonya’da oluşturulan kalite çemberleri, üretimi yapan kişilerin küçük gruplar halinde toplanıp kalitenin yükseltilmesi amacı ile ortak çaba göstermesine dayanmaktadır (Öztürk; 1993:20, 21). 1960’larda kalitenin öneminin artmasıyla birlikte ağırlıklı olarak gündeme gelen konulardan birisi de “standartlaşma” hareketleri olmuştur. Standartlaşma hareketleri, 1980’lerde uluslar arası bir boyut kazanarak hemen herkesin ilgisini çeken uluslar arası standart serilerini (ISO 9000) meydana getirmiş, daha sonra bu standartlar Batı’da kalite güvencesinin teminatı olarak kabul edilmişlerdir (Demirkan: 1997:38).

Yıllar itibariyle kalite olgusuna bakış açıları aşağıda verilmiştir (Ersen: 1997:32):

1931 W. Shewhart:İstatistiksel Kalite Kontrol

1940 Stanford Seminerleri (ABD)

1950 Deming’in Seminerleri (Japonya)

1951 Deming Kalite Ödülü (Japonya)

1952 Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)

- 1954 Juran: “Kalite Yönetimin Sorumluluğudur”
- 1957 Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol
- 1960 Taguchi: İstatiksel Deney Tasarımı
- 1961 Ishikawa: Formenler için Kalite Kontrol Dergisi
- 1962 Ishikawa: Kalite Çemberleri
- 1969 Kobe Stell: Kalite Fonksiyonunun Yayılması
- 1970 Shingo: Poka-Yoke (Hata Önleme Yaklaşımı)
- 1970 Taguchi: Kalitesizliğin, Optimum Değerden Sapma Maliyeti
- 1976 Ohno: Toyota Tam Zamanında Üretim sistemi
- 1980 Taguchi: Robust Design (Sağlam ve Ucuz Tasarım)
- 1990 Sonrası Toplam Kalite Felsefesi

1980’ler “yokedici rekabet dönemi” olarak nitelendirilmektedir. Bu ortamda Batı ve ABD’nin yeni yönetim stratejilerine ihtiyacı gündeme gelmiştir. Çünkü hızlı endüstrileşme ve teknolojik gelişme, özellikle ABD’de söz konusu yoğun rekabet ortamında başarı kazanmanın itici gücü olarak birtakım sosyal değerlerin önemini azaltmış, bu durum işletmelerde verimlilik ve motivasyonda düşüşe neden olmuştur. Oysa Japonya’da kalite yönetimini uygulayan işletmeler için böyle bir durum söz konusu olmamış rekabetteki başarı gün geçtikçe artmıştır.

Bu çabalarla bugünkü TKY’ye ulaşılmıştır. TKY’de önceleri, “rekabet üstünlüğü” sağlamak temel amaç olarak gösterilirken, 1990’larda rekabet kriteri olarak “hizmet üstünlüğü” ön plana çıkınca yeni hedef, “hizmet kalitesi” şeklinde ortaya konmuştur. Bugün bu tür hizmetin öğeleri de “hız”, “esneklik” ve “duyarlılık” gibi ifadelerle açıklanmakta ve rekabet kriteri de bu çevrede belirlenmektedir (Demirkan; 1997:39).

Öte yandan iletişim teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme olarak ifade edilen coğrafi ve ekonomik sınırların önemini kaybetmesi, bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ve Japonya’nın rekabet gücü yüksek bir ülke olarak belirlenmesi, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler “müşteri” memnuniyetini sağlayan temel faktör haline getirmiştir.

“Müşteri odaklı olmak”, “koşulsuz müşteri memnuniyeti”, “değer yaratma” (value-creation), “zaman bazında rekabet” (time –based competition) gibi kavramlar; işletmeleri kendi iç süreçlerine dönük birimler olmaktan çıkararak, dışarıya, müşteriye dönük çalışan birimler haline getirmiştir. Dolayısıyla, tüm işletme faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için bir değer yarattığı ölçüde anlamlı olmaya başlamıştır.

Müşteriye “daha ucuz”, “daha kaliteli” ve “daha çabuk” mal ve hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bunun için işletmelerin kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeleri, bazı faaliyetlerini outsourcing’e tabi tutmaları, şebeke organizasyonları geliştirmeleri, JIT (just in time) veya diğer stratejik birliktelikler oluşturmaları gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmeler “Toplam Kalite Yönetimi” kavramı altında özetlenmiştir. Böylece kalite olayı bir istatistik uygulama olmaktan çıkmış hedef ve strateji belirlemeden organizasyon yapısı belirlemeye; çalışanların davranışlarını belirlemekten iş yapma usullerini belirlemeye kadar geniş bir alanda etkili olan bir “felsefe”ye dönüşmüştür (Koçel; 1998:273-274).

1. 2. Kalite Kavramı'nın Tanımı

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi, hızlı teknolojik gelişmeler ve toplumsal değer yargılarında meydana gelen değişimler kalitenin farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur. Günümüzde de, verimlilik, verimlilik kavramının tanımlanmasında olduğu gibi, kalite kavramının tanımlanmasında da olduğu gibi hala bir birlik sağlanabilmiş değildir. Örneğin, Amerika'lı kalite uzmanı Juran kaliteyi “kullanıma uygunluk” olarak tanımlarken, Avrupa Kalite Organizasyonu (EOQ) kaliteyi “Bir mal ya da hizmetin müşterinin isteklerine uygunluk derecesi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımların hepsindeki ortak özellik ise, müşterilerin isteklerinin ve beklentilerinin karşılanmasıdır (Kuğuoğlu, 1998:6).

“Kalite” ne demektir? Literatür incelendiğinde görülmektedir ki kalite kavramının da değişik tanımları bulunmaktadır. Bugün için genel olarak kabul edilen tanım olarak şu verilebilir: “Kalite, müşterinin, mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması, hatta daha fazlasının verilmesidir” (Koçel, 1998:272).

Kalite konusunda uzman bilim adamı, yazar ve bazı kuruluşların kalite tanımlarını herhangi bir sınıflamaya tabi tutmaksızın şöyle vermek mümkündür (Demirkan, 1997:44):

Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür (ABD Kalite Kontrol Derneği-ASQC).

Kalite bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu – EOQS).

Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir (P. Crosby).

Kalite, kullanıma uygunluktur (J. M. Juran).

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

Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (Kuğuoğlu, 1998:6).

Kaliteyi çeşitli özellikler açısından tanımlamak mümkündür (Kuğuoğlu, 1998:6).

- Kalite önemlidir: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.
- Kalite, müşterinin memnuniyetidir. Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunnluktur.
- 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 yapmaktır.
- Kalite bir programa uymaktır: İşleri zamanında yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir: süregelen bir gelişmeyi kapsar.

- Kalite bir yatırımdır: İşin ilk defa doğru yapılması, hatanın daha sonra düzeltilmesinden daha ucuzdur.
- Kalite kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Edward Deming kalitenin yönetilmesi gerektiğini ve bunun için şu 14 ilkenin uygulanmasının şart olduğunu ileri sürmüştür (Koçel, 1998:272, 273).

- yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır.
- bu felsefe en üst kademedен en alta kadar tüm mensuplar tarafından benimsenmelidir.
- kalite analiz ve incelemelerinde istatistik teknikler kullanılmalıdır.
- işletme faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmemelidir.
- üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve iyileştirme yapılmalıdır.
- iş başında eğitim verilmelidir.
- liderlik öğretilmeli, dikkat sadece rakamlara değil, fakat kaliteye de kaydırılmalıdır.
- korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.
- departmanlar, gruplar arasındaki bariyerler kalkmalıdır.
- verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
- rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.
- çalışanlara yaptığı övünme ve özdeşleşme imkânı vermeyen engeller kaldırılmalıdır.
- herkesin kendini geliştirmesi teşvik edilmelidir.
- yönetim yukarıdaki değişiklikleri yapacak önlemleri almalıdır.

1. 3. Kalite Karakteristikleri

Bir sporcunun, adım adım çatıyı yükseltmesi gibi firmalar da, kalite standartlarına, sürekli olarak yükseltilmesi gereken bir hedef olarak bakmalıdır. Ancak, bu şekilde kaliteyi iyileştirmek ve geliştirmek mümkün olabilir. Ayrıca müşteri standartlara uygun olsa da üründen hoşnut kalmayabilir. Bunun nedeni ise kalitenin birçok karakteristiği içeren karmaşık bir kavram olmasıdır. Örnek verecek olursak;

Performans: Mamülün kendinden beklenen işlevi yerine getirmesinin ölçüsü olan çalışma karakteristiği

Opsiyonlar: Mamülün esas işlevinin dışında kalan ikincil çalışma karakteristikleri

Güvenilirlik: Belli bir süre içinde bozulmama olasılığı

Uygunluk: Mamülün önceden belirlenmiş olan tasarım ve çalışma standartlarına uyması

Dayanıklılık: Mamülün fiziksel olarak bozulana kadar ki kullanım süresi

Servis Olanakları: Kolay, hızlı ve güvenilir tamir edilebilme

Estetik: Müşterinin görünüm, tat, ses vb. algılarının ölçüsü, gibi özelliklerin her biri birer kalite karakteristiğidir.

Bu liste uzatılabilir. Örneğin, kolay anlaşılır bir kullanım el kitabı gibi ufak görünüm hususlar bile, müşterinin ürüne karşı olan tutumuna etki yaptıkları için, birer kalite karakteristiği olarak kabul edilebilirler.

Deming kalitenin bu özelliğini, veciz bir şekilde sorduğu, fakat yanıtını vermediği şu soru ile açıklamaya çalışmıştır.

“Bir ayakkabının kalitesi; herhangi bir kişi için ne anlamına gelir? Uzun süre dayanması mı? Pırl pırl parlaması mı? Ayağını rahat hissetmesi mi? Su geçirmemesi mi? Kalite ile ilgili neyi düşünüyorsan, buna ödeyeceği fiyat mı? Müşteriye önemli gelen kalite karakteristiği nedir?”

Kuşkusuz Deming, sorduğu bu soru ile kalitenin çok boyutlu bir kavram olduğunu vurgulamak istemektedir (Yenersoy, 1997:55).

1. 4. Kalite Kontrol Kavramı

Kalite kontrolü (KK), kalite performansının düzenli bir şekilde ölçülmesi, standart değerlerle karşılaştırılması ve aralarındaki farka göre tavır alınması şeklinde tanımlanabilir.

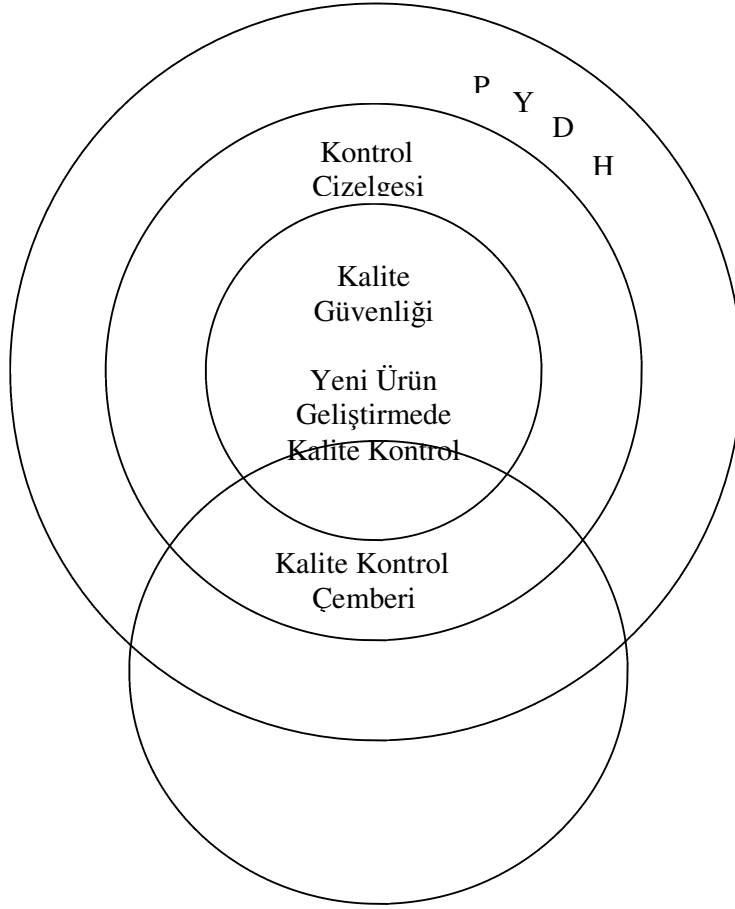
KK'nın Amerika standartlarında (ANSI/ASQC) kullanılan tanımı şöyledir: KK, ürün ya da servisin verilen tatmin edici kalite değerlerine ulaşması için kullanılan operasyonel teknikler ve aktiviteler ve bu teknik ve aktivitelerin kullanılması olayıdır (Demirkan; 1997:46).

Toplam Kalite Kontrolün özü, dar anlamda şirketin yeni ürünleri için kalite kontrolün iyi yapılması demek olan kalite güvenliğini içine alan merkezdeki halkada bulunur. Üretilmiş bir malın olmadığı hizmet sektöründe, kalite güvenliği sunulan hizmetin güvenilir olması demektir. Yani mevduat hesapları, ya da yeni sigorta sözleşmeleri gibi yeni hizmetler geliştirilirken kalite sağlanmalıdır.

Kalite kontrol, iyi kalite ve iyi hizmetin anlamları açıklık kazandıktan sonra, ikinci halka devreye girer. Bu halka; iyi satış etkinliklerini nasıl yaratmalı, satıcılar daha iyi bir duruma nasıl getirilebilir, büro daha verimli nasıl çalıştırılır, yan sanayicilerle daha verimli iş nasıl yapılır, sorularını da içine alan daha geniş anlamda bir kalite kontrolü gösterir.

Anlam daha da genişletilirse üçüncü bir halka oluşur. Bu halka işin bütün evrelerinde kontrolün etkili bir biçimde yapılması gerektiğini vurgular ve bütün seviyelerde hataların tekrarını önlemek için sürekli olarak tekerleğini döndüren PYDH (Planla, Yap, Denetle, Harekete Geç) çemberinden yararlanır. Bu iş, bütün şirketi, her bölümü ve her görevi içine alır. Ayrıca herkes etkin olarak işe karışmalıdır (Ishikawa; 1995:95).

Şekil 2:Firma-Çapında Kalite Kontrol



Kaynak: Ishikawa, (1995:95).

Japon kalite kontrol sisteminin özellikleri (Sarıkaya, 2003:21);

- Kalite kontrol çalışmalarının üst yöneticilerin önderliğinde bütün kısımlarda ve bütün çalışanların katılması ile yürütülmesi.
- “Kalite önde gelir” prensibinin yöneticiler tarafından yaygın bir şekilde kabul edilmesi
- İşletme politikasının yaygınlaştırılması ve politika ile yönetim.
- Kalite çemberi faaliyetleri.
- Kalite kontrol eğitimi ve tatbikatı.

- Kalite kontrol tatbikatı ve denetimi.
- Kalite kontrol metotlarının geliştirilmesi ve tatbikatı.
- Kalite kontrolün nihai imalat ve sanayiden yan sanayiye kadar uzaması.
- Plan ve geliştirmeden satış ve servise kadar kalite güvencesi
- Ulusal kalite kontrol kampanyaları.

1. 5. Klasik ve Çağdaş Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması

Klasik yönetim anlayışında, yönetimin esasını emir ver ve kontrol et prensibi oluşturmaktaydı. Bu anlayışa göre yöneticiler, sistemi kendi değer yargılarına göre oluşturarak çalışanlarla belli bir mesafe tutmak suretiyle katı bir hiyerarşik anlayışa göre yönetmekteydiler. Bu şekilde astların üstlerine daha saygılı olacağı, yöneticilerin astların çalışmalarını daha objektif olarak değerlendirebileceklerini varsayıyorlardı.

Her iki yönetim anlayışını birbirleri ile karşılaştırırsak, aralarında şu temel farkları görürüz (Saran & Göçerler, 1998:230);

Klasik Yönetim Anlayışında;

- Hiçbir üst seviye yönetici eleştirilmemelidir.
- Bütün işlemler talimatlara uygun olmalıdır.
- Her zaman emir-komuta zinciri izlenmelidir.
- Rütbe ve statü hiçbir zaman unutulmamalıdır.
- Hiyerarşinin alt kademesinde bulunanlara, kararlara katılma fırsatı verilmemelidir.
- Standartlar hiçbir zaman değiştirilmemelidir.
- Tam zamanında üretim ve sıfır stok ulaşılabilmesi uzak bir hedefdir.
- Yenilik ve değişim anarşiyeye yol açar.

Çağdaş Yönetim Anlayışında;

- Yönetim benimsediği, geleneksel otoriter tarz terk edilmelidir.
- Amaçlar yeniden tanımlanmalı ve temel amaçlarda birlik sağlanmalıdır.
- Karar almaya, alt kademeler de katılmalıdır.
- Takım çalışması esasına dayanan bir yapı benimsenmelidir.
- İnsanları ayıran örgütsel engeller kaldırılmalıdır.
- **İlk seferinde doğrusunu yap** felsefesine herkes bağlı olmalıdır.

Klasik yönetim anlayışı belirtilen olumsuz özellikleri nedeniyle üretim sürecinin her aşamasında çeşitli problemlere yol açabilmektedir. Bunlar kısaca şu şekilde sıralanabilir (Saran& Göçerler, 1998:230-231):

- Kaynak israfı (işgücü, zaman, malzeme, tesisat vb.)
- Hiç bitmeyen kontroller ve bunların getirdiği kayıplar,
- Kalitede çok az gelişme,
- Üretim ve kalite kontrol görevlileri arasında çatışmacı ilişkiler,
- Mal ve hizmet üreten kişilerin, sürekli olarak başkaları tarafından kontrol edilmesi nedeniyle iş motivasyonunun olumsuz yönde etkilenmesi ve sorumluluk duygusunun yeterince gelişmemesi.

Yönetimin geldiği son aşamada **ilk seferinde doğrusunu yap** ilkesi hakim olmuştur.

Buna göre eski yönetim anlayışının olumsuz etkilerini bertaraf etmek için;

- Yönetimin benimsediği geleneksel otoriter anlayış terk edilmelidir,
- Amaçlar yeniden tanımlanmalı ve temel amaçlarda birlik sağlanmalıdır,
- Karar almaya, alt kademeler de katılmalıdır,
- Takım çalışması esası benimsenmelidir,

- İnsanları birbirinden ayıran ve enerjilerini birleştirmelerini engelleyen örgütsel engeller ortadan kaldırılmalıdır.

Günümüz örgüt ve yönetim anlayışlarında örgütler başarısız olmaktan değil, bir şeyi denememekten korkmaktadırlar. Klasik ve modern örgütlerin bir takım özelliklerine göre karşılaştırılması aşağıdaki çizelgede verilmiştir (Özdemir, 1996:218).

Tablo 1: Geleneksel ve Modern (Toplam Kalite Yönetimini Benimsemiş Örgütlerin Özellikleri)

Geleneksel Örgütler	Modern (TKY) Örgütler
Standartlara uymak	Tarafların doyumunu ve başarısı
Öğrenenlerin kontrolü (Control Learner)	Kendi kendini kontrol
Sistem kaliteyi belirler	Müşteri kaliteyi belirler
Öğrenenler pasiftir	Öğrenenler aktiftir
Sık kontrol	Sürekli gelişme
Maliyete dayalı	Sonuca dayalı
Bütçeye göre plan	Plana göre bütçe
Çalışıyorsa değiştirme	Çalışıyorsa değiştir
Üretimden sonra kalite	Kalite plan ile başlar ve süreklidir
Değişme pahalıdır	Değişme karlıdır
Maliyet unsuru olarak eğitim	Üretim unsuru olarak eğitim

Kaynak: (Özdemir, 1996:218).

BÖLÜM 2: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TANIMI, AMAÇLARI, YARARLARI ve UNSURLARI

2. 1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı

Rekabetin gücünü yükseltmenin yolu kaliteli üretimden geçtiğine göre, toplam kalite ülkemiz örgütleri odak noktası haline gelmiştir. 1980'li yıllardan itibaren ülkemizde de benimsenen bu felsefenin örgütlerimiz tarafından aynen alınıp uygulanmaması gerekir. Ancak bu nedenle her örgüt kendi kültür yapısına uygun bir model geliştirerek ve kurumsallaşarak uygulamalara başlarsa başarı oranı artabilir. Ülkemizde insanın eğitimine ve bunun doğal sonucu olarak nitelikli insan kaynağına çok ihtiyaç duyulduğu da bir gerçektir. Bu nedenle öncelikle işe insanın ve çalışanların niteliğinin artırılmasından başlanmalıdır. Daha sonra üretim sürecinde kalitenin artırılması ve müşteri mutluluğu üzerinde durulması gerekir. Bütün bu süreçleri bütünleştirmeyi sağlayan düşünce tarzı ise toplam kalitedir (Ersen; 1997:19, 20).

Toplam Kalite Yönetimi sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistemin bütünlüğü içinde bir örgütün ve onun etkilerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan felsefedir (Akal; 1996:85).

Günümüzde mükemmelliği vurgulayan toplam kaliteyi şu şekilde tanımlayabiliriz. Toplam kalite; örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi olmayan (beşeri) örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ersen; 1997:19, 20).

Kalite uzmanlarından olan Ishikawa, Toplam Kalite Yönetimi için oldukça geniş bir tanım yapmıştır (Kuğuoğlu; 1998:25): “Toplam Kalite kontrolü; müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun bütün birimleri (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik, araştırma, planlama, pazar araştırması, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstri ilişkileri ve

genel işler) birlikte çalışmalıdır. Şirketin bütün birimleri işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri yaratmak ve standardı hazırlamak ve uygulamak için çaba harcamalıdır. Bu da ancak; istatistik, teknik metotlar, standartlar ve kurallar, bilgisayar metotları, otomatik kontrol, cihazların kontrolü, ölçü kontrolü, yöneylem araştırması, endüstri mühendisliği, pazar araştırması gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılması ile sağlanabilir.”

Bazılarının yenilik adını verdiği bir faaliyet, TKY'nin ilk aşamalarında ortaya çıkar ve o da çok başarılı sonuçlar verebilir. Bu faaliyet, başkalarının yarattığı ama tam olarak geliştirip başarıyla piyasaya çıkarmayı istemedikleri ya da isteseler de beceremedikleri yeniliklerin, rafine edilerek geliştirilmesini içerir (Weaver, 1997:243).

Toplam Kalite, bir şirkette tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi anlamına gelir. Bu faaliyetler sadece ürün ya da hizmet üretimiyle ilgili alanlarla sınırlı değildir. Pazar araştırmasından maliyet muhasebesine kadar bütün fonksiyonları ve tüm bireyleri içerir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin gerekleri aşağıdaki gibi toplanabilir. Bunlar (Kavrakoğlu, 1997:10):

- **Müşteri Odaklılık:** müşterilerin beklentilerini karşılamaya özen göstermek, onları araştırmak.
- **Önleyici Yaklaşım:** Sorun çıktıktan sonra düzeltmek yerine, işleri sorun çıkartmayacak şekilde planlayıp, uygulamak.
- **İstatistik ve Analiz:** Olaylara ve konulara bilimsellik ve objektiflik içinde yaklaşmak, duygusallık yerine akılcılığı hakim kılmak.
- **Grup Çalışması:** “İşletme körlüğü”nü bireylerin aşmasının kolay olmadığını bilmek ve her düzeyde grup çalışmalarını etkin şekilde yürüterek yaratıcılığı ve sorun çözmeyi kurumlaştırmak.
- **Tedarikçilerin İşbirliği:** tedarikçilerle “ortak” gibi çalışarak, rekabet gücünü arttıracak girdileri en kaliteli, ekonomik ve hızlı şekilde temin etmek.
- **Sürekli Gelişme:** Bulunulan durum ya da varılan düzey ne olursa olsun, onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek, geliştirmek.

TKY, faaliyet alanı ister mal ister hizmet olsun, bir kuruluşun tüm fonksiyonlarında gelişmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. TKY, firmaların var olmalarını sağlayan karlılık ve rekabet gücü unsurlarını kalitenin sürekli geliştirilmesini sağlayarak arttırabilen çağdaş yönetim felsefesidir. TKY, organizasyon kültüründe topluca bir değişikliği gerektirir, tüm çalışanların, proseslerin, bütün üretim araçlarının ve ürünlerinin bütünleşik halde ele alınarak, “Sürekli Gelişme-Kaizen” anlayışının kuruluşu yerleşmesi ile rekabet gücünün sağlıklı bir şekilde arttırılmasını gerekli kılar (Kuğuoğlu, 1998:25).

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel görevi, sürekli gelişimi ve değişimi yönlendirecek düzenlemeleri işleyebilmektir. Bu düzenlemeler içinde en gerekli performans ölme ve değerlendirme sistemleridir. Gelişim çabaları sonucunda elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirecek olan bu sistemlerdir. Elde edilen bilgiler kuruluşun geleceğinin temel taşları olacaktır (Sarıkaya, 1998:285).

TKY, kesinlikle gerekli olan ve önemli kalite iyileştirmeleri sağlayan, istatistiksel kalite kontrol, güvenilirlik analizi ve ürün dizaynı gibi teknik boyuta özel bir önem vermektedir. Ancak, TKY üstün bir teknik sistemden daha fazla bir anlam taşımadır. Hart ve Schlesinger, başarılı bir TKY uygulamasının değerlerde, örgütsel yapıda, kişilerin birlikte çalışma biçimlerinde, kişilerin katılım ve bağlılık konusunda hissettikleriyle ilgili olarak örgüt içinde bir kültürel değişimi gerekli kıldığını söylemektedirler (Aktaş, 2002:40).

2. 2. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Toplam Kalite Yönetimi uzun vadede müşterinin tatmin olması, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi gaye edinen kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir. Üst kademe yöneticilerinin işin içine sürekli ve etkili bir şekilde girmesi tüm personelin genel ve sürekli eğitiminin sağlanması bu modelin gerçekleşmesinin şartlarındandır. Bunun için müşterinin bilinen ve bilinmeyen potansiyel ihtiyaçlarının karşılanmasını gaye edinmiştir (Efil, 1995:29-30).

Bu anlamda toplam kalite yönetiminin ana hedefi firmalarda “sürekli gelişmeyi” yakalamak ve bu kültürü oluşturmaktır. Toplam kalite yönetiminin temel prensiplerini şöyle sıralayabiliriz (Büyükuluslu & Kutal; 1996:144):

- Organizasyondaki herkes sürekli gelişme çerçevesinde kontrol ve sorumlu olduğu kalite gelişmesine katılmak ile yükümlüdür.
- Firmadaki herkes firma içi ve dışı müşterilerin tatmininden sorumludur.
- Takım çalışmaları değişik formlarda oluşturulabilir.
- Eğitim ve mesleki eğitim programlarına katılım gereklidir.
- Üreticiler ve müşteriler birlikte ürün geliştirilmesi sürecine katılabilirler.
- Dürüstlük, saygı ve iş sorumluluğu her günkü iş hayatının bir parçasıdır.

Toplam Kalitenin amaçlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek
- Bütün çalışanların çabalarını birleştirmek, herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak
- Kalite güvenliği sistemini kurmak ve müşterilerin güvenini kazanmak
- Dünyadaki en yüksek kaliteye erişmeyi arzu etme ve bu amaçla yeni ürünler geliştirme
- Yavaş kalkınma dönemlerinde karı güvence altına alabilecek ve çeşitli itirazlara memnun edici cevaplar verebilecek bir sistemi geliştirme
- İnsanlığa saygı gösterme, insan kaynaklarını destekleme, çalışanın mutluluğunu düşünme, neşeli çalışma ortamları temin etme ve meseleyi bir sonraki nesile geçirme
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma (Kuğuoğlu, 1998:40).
- Sıfır hataya yönelme, hataları ortadan kaldırmak, hata maliyetini minimize etmek,
- Müşterileri % 100 tatmin ederek müşteri tatmini ve sadakatini sağlamak,
- Ürün işlem zamanlarını kısıtlamak ve teslimat hızını yükseltmek (Şimşek, 2000:80).

İşletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuşlardır. Müşterilerin ihtiyaçlarını fayda yaratmak suretiyle karşılarlar. Müşteri ihtiyaçlarını karşılama yanında kendi amaçlarını da gerçekleştirir. Kar elde etmek ve gelişerek varlıklarını sürdürme en önemli amaçlarındandır. Bu iki önemli amacın gerçekleşmesi toplam kalite yönetiminin amaçları ile çakışmaktadır (Dalay, 2001:204).

2. 3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Yararları

Toplam Kalite Yönetimi işletmenin rekabet gücünü artırması, dünya piyasalarına açılabilmesi ve kaynaklarının rasyonel olarak değerlendirilebilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle, Türkiye'deki işletmelerin hala geleneksel yöntemlere göre çalıştıkları ve profesyonel yaklaşımlara ilgilerinin az olduğu ya da geç uygulamayla geçtikleri dikkate alınır, bu konu Türkiye'deki işletmeler için daha büyük bir anlam kazanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi amacıyla kullanılacak çeşitli teknikler geliştirilmiştir. İstatiksel süreç kontrolleri, kalite kontrol çemberleri, öneri ve en gelişmiş yönleri olarak sıfır hata ve sıfır stok uygulamaları bir arada söz edebilecek gelişmelerdir. Bu gelişmelere dayalı uygulamaların sadece kaliteyi sağlama değil, üretimi iyileştirici özellikleri tüm üretim işlemine yönelik sinerjik etki yapıp, işletme etkinliğini artırıcı bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Bunlar üretim süreçlerinin kısalması, hurda ve firelerin ortadan kalkması, hatalı üretimin sifıra yaklaşması, stokların en düşük düzeye inmesi, müşteri derecesinin artırılması ve işletmenin güven kazanması olarak sıralanabilir (Kuğuoğlu, 1998:40).

- Üretim süreci bir zincire benzer. Bu zinciri oluşturan halkaların herhangi birinde bozukluk, bir eksiklik varsa zincir sağlamlığını yitirir ve o zayıf halka bulunduğu yerden kopar. İşte bu nedenle zincirin sağlamlığını zayıf halkanın sağlamlığı ile ölçeriz. Üretimi bir zincir olarak düşünürsek tüm süreçleri de zincirin halkaları olarak görmemiz gerekir. O halde, ürünlerin kaliteli olması da halkaların kaliteli olmasına bağlıdır (Yamak, 1998:141).

Kalite Sisteminin faydaları ise;

- Hataların düzeltilmesi ile kalite seviyesini iyileştirir.

- Çalışanlar yaptıkları işin incelendiğinin ve izlendiğinin farkındadır ve daha dikkatli olur.
- Daha az hata, daha az “yeniden-işlem” yapma nedeniyle tasarruf sağlar.
- İyileştirilmiş hizmet seviyesi, memnun olmayan müşteri sayısının en aza indirilmesi ve yeni iş imkanları sağlar.
- Kalitenin herkesin sorumluluğu olduğu fikri benimsenir.
- Müşterinin hizmeti ile ilgili bilinçlenmesini sağlar.
- İyileşen imaj, artan verimlilik ve karlılık sağlar.
- İyileşen çalışma ortamı ve çalışanların mutluluğunu sağlar (Yöndes, 29).
- Pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması.
- Süreç içi işlem sayısının azalması.
- Müşteriye hizmet ve mal teslim sürelerinin kısalması.
- İşçi işveren ilişkilerinin düzeltilmesi.
- Ürün geliştirme süresinin kısalması (Türkmen; 1996:148).

2. 4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Unsurları

TKY literatürüne katkıda bulunan yazar ve bilim adamlarından Shiba, TKY'nin “güçlü bir yönetim paketi” olduğu yorumunu yaparken bir “felsefe” veya yalnız sözde kalan bir işlem değil, aynı zamanda “pratik bir yönetim uygulaması” olduğu görüşünü savunur.

Ishikawa da kendisine eleştiride bulunan kuramcılara verdiği cevapta, TKK'nü hem bir teori, hem de uygulamalı bir disiplin olarak nitelendirir ve TKY'nin uygulama yönünü vurgular.

Ancak TKY konusu ile ilgilenen yazar ve bilim adamları TKY'nin tanımı üzerine tam bir fikir birliğine varmış değillerdir. Kimi yazarlar tanımlarında bazı unsurları ön plana çıkartarak açıklamalarda bulunmakta ve ona göre yorum getirmektedirler. Bir görüşe

göre TKY, kendi selefi kalite gibi hala oldukça soyut bir terim olup, birçok kişi anlamını sayısallaştırmakta güçlük çekmektedir.

Tanım konusundaki farklı yaklaşımlara karşın TKY'nin temel unsurları ve özellikleri konusunda bir mutabakata varıldığından söz etmek mümkündür. Yazarların en çok üzerinde durdukları temel öğeler şunlardır (Demirkan, 1997:58-59):

1. TKY'nde insan kaynaklarının önemi,
2. Grup çalışması,
3. Üst yönetimin liderliği,
4. Kalite geliştirmede toplam katılım,
5. Müşteri odaklılık,
6. Sürekli gelişme,
7. TKY'nin maliyetleri düşürücü yönü

Yazarların genelde uzlaşmaya vardıkları TKY'nin genel özelliklerini de şu şekilde sıralamak mümkündür:

- TKY müşteri yönelimlidir ve temeli müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin etmeye dayanır,
- TKY bir örgütün uzun dönemli taahhüdünü gerektirir,
- TKY yönetim hamlesidir,
- TKY insan üzerinde odaklaşır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmektir,
- TKY bir örgütteki insanların genel bir amaca doğru motivasyonuna ihtiyaç gösterir,
- TKY grup çalışması odaklıdır,
- TKY'nde müşteri tatmini için sürekli gelişme gereklidir

2. 4. 1. Müşteri Odaklı Yönetim

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. Müşteriler zaman içerisinde davranışsal olarak değişime uğramıştır (Ersen, 1997:91).

Günümüz pazarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskisinden çok daha fazla seçici olmuştur. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü veya satıcısını değiştirebilmektedir. Bu yüzden müşterinin şimdi ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan firmaların, rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır (Yenersoy, 1997:52).

İşte TKY bu ve benzeri rekabet kriterlerini dikkate alarak önemli olan “müşteri memnuniyetidir” ilkesiyle müşteri odaklı bir yönetim anlayışını öngörmektedir. TKY’nde müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımından, hatta bazı girdilerin tedariki aşamasından başlar. Müşteri ile ilgili verilerin sağlanmasında piyasa araştırmaları önemli rol oynar. Araştırmalar sürekli yapılır ve müşterilerin kim olduğu. İhtiyaç ve beklentileri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular ölçü olarak değerlendirilir (Demirkan, 1997:60-61). Müşteri sadakati yakalamayı hedefleyen şirketler, müşterileriyle iki komşu gibi yakın ilişki kuruyorlar. Pazarın değil, müşterinin isteklerine kulak veriyorlar. ”Size ve tüm ihtiyaçlarınıza kulak veriyoruz” mantığıyla müşterilerine yaklaşıyorlar (Hürriyet Gazetesi, İK Eki, 2005:1).

TKY’nde müşteri kavramının iki ayrı anlamı vardır. Dış müşteri ve iç müşteri. Dış müşteri, firmadan ürün ya da hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur. İç müşteri ise, kuruluşun içinde ürün ya da hizmeti bir öncekinden alan kişi ya da bölümdür. Bu TKY’nde “bir sonraki proses müşterimizdir” anlayışıyla ifade edilir (Demirkan, 1997:60-61).

TKY'nin "Bir sonraki proses sizin müşterinizdir" ilkesi, bir önceki paragrafta ele alınan, müşteriye yönelme yaklaşımının, firma içindeki tüm işlemlere uygulanmasıdır. Nasıl ki pazardaki müşterinin ihtiyaçlarını tanımlayarak, ona sunulacak olan ürün veya hizmetin kalitesini geliştirmek mümkün ise, TKY'nin sistem boyunca, her noktada performansın ve kalitenin geliştirilmesini amaç edinen "Firma Çapında" yaklaşımı da aynı şekilde gerçekleştirilmelidir (Yenersoy, 1997:52-53).

Örgütteki tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, iş yeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin örgüt içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörlerdir. Verimlilik-kaliteli üretim bağlantısı, aynı iç müşteri-dış müşteri bağlantısında da geçerli olmaktadır. Örgütlerin unutmaması gereken en önemli yaklaşımlardan bir tanesi de "Dış müşteri mutluluğunun iç müşteriden geçtiğidir". İç müşterilere dönük tüm çalışmalar da ve stratejiler de insan kaynakları yönetimi rol alabilmektedir (Ersen, 1997:71).

Müşteri tatminin sağlanması ve sürekli kaliteli hizmetin gerçekleştirilmesinde hizmet sunumundaki tutarsızlıkların azaltılması, iç ve dış müşterilerden geri bildirim elde edilmesi, anket, görüşmeler vb. yolu ile müşterilerinin tatmin düzeyinin öğrenilmesi ve sorumlulukların yerine getirilmesi önemlidir (Koç, 2001:99).

2. 4. 2. Üst Yönetimin Sorumlulukları

TKY ile sadece üretilen mal ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesinin ve verimliliğinin artması hedeflenmektedir. Bu yolda yapılan tüm faaliyetlerin amacı, yönetimi ve öznesi şematik olarak şöyle gösterilebilir:

- * TKY'nin amacı :Müşteri isteklerinin karşılanması
- * Yöntemi :Yapılan tüm işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi
- *İlgili kimseler :Başta tepe yönetimi olmak üzere tüm çalışanlar

Böylece işletmenin ana amacının müşterilere hizmet olduğunu kalitenin bir sonuç değil bir başlangıç olduğu felsefesi önce üst yönetimce kabul edilmekte ve tüm çalışanlara benimsetilmektedir. TKY uygulamalarının başarısı için özellikle tepe yönetimin aktif olarak katılımı ve çalışanlara liderlik yapması şarttır (Mucuk, 2003:176).

Bu nedenle, yönetimin TKY uygulamalarına geçiş kararı verdikten sonra gerçekleştirilmesi gereken sorumluluklardan en başta geleni, çalışanların psikolojik olarak bu değişikliğe hazır olmalarını sağlayan bir ortamın oluşturulmasıdır. Bu amaçla, adeta bir reklam kampanyasını hatırlatan uygulamalar ile herkesi meraklandırmak ve daha iyiye götüreceği olan bir yolculuğun heyecanına sokmak gerekir. Örneğin, üst yönetimin tüm çalışanların isimlerine gönderdiği, TKY felsefesine ilişkin ilgi çekici mesajları içeren mektuplar, duvarlara asılan posterler, varsa firma gazetesinde, bülteninde yazılan yazılar çalışanların TKY'ni merak etmelerini ve geçiş isteklerini körükleyen araçlar olarak kullanılabilir (Yenersoy, 1997:496).

TKY'nde üst yönetimin liderliği çok önemlidir. Ancak, geleneksel anlamda bir liderlik anlayışı kabul edilmez. Sorumluluk anlayışıyla sistemi geliştiren, astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin veren ve şirketle ilgisi olan herkesin kendini rahat hissedebileceği ve şirketten memnun olacağı bir yönetim anlayışının doğurduğu bir liderlik anlayışı öngörülür (Demirkan, 1997:66).

Biri akademisyen ikisi Hay Group yöneticisi üç kişi 20 bin yönetici, 80 bin çalışan, 275 şirket ve 53 kültürü içeren bir araştırmanın sonuçlarını açıkladı. Araştırmanın konusu "dünya çapında liderlik ve takım çalışmasıydı". İşte sonuçlar:

Dünyada altı tür liderlik var:

- Baskıcı, zorlayıcı (coercive)
- Otoriter (authoritative)
- Birleştirici (affiliative)
- Demokratik (democratic)
- İvme kazandırıcı, hızlandırıcı (pacesetter)
- Çalıştıran, koçluk yapan (coaching)

Baskıcı, otoriter ve hızlandırıcı liderler diğerlerinden tamamen ayrılıyor. Birleştirici, demokratik ve otoriter liderlerin fazla olduğu şirketler daha başarılı oluyor. En az görülen liderlik tipi baskıcı ve hızlandırıcı olanlar (Kılıç, 2005:1).

Liderlik; vizyonlar, planlar, motivasyon ve gelişmenin incelenmesi şeklinde var olan bir süreçtir. Liderlik olmaksızın bir organizasyon belirli bir yönde tutarlı ilerlemelere sahip olmayacaktır. Liderlik, işletmenin gidişinin kontrolünde kullanılan ana fonksiyondur (Marşap, 1996:138). Lider, takipçilerine güven duygusu uyandırır. Kendisini izleyenler, onun ve kendilerinin paylaştıkları hedefler her ne ise üstesinden daha iyi gelebileceklerini hissederle. Lider, insanları uzaklaştırmaktan çok, kendine çeken kişidir (Quigley, 1998:35).

Çalışanların risk ve sorumluluk alması için cesaretlendirildiği kararlı, konuşan ve dinleyen, iletişimi yaşatan örgütün en büyük değerinin insan olduğuna inanan liderlere ve yöneticilere ihtiyaç vardır. Üst yönetimin toplam kaliteye inancının ve desteğinin sürdürülmesi açısından liderlik yapacağı noktalar şunlardır (Ersen, 1997:38):

- İstek ve beklentiler oluşturulması
- Çabanın yönlendirilmesi için sorumlulukların belirlenmesi
- Sonuçlar açısından sorumluluk belirlenmesi
- Disipline edilmiş bir stratejik, yönetim iş planı yapılması ve kullanılması,
- İstenilen sonuçlara ulaşılabilmesi yönünde yöneticilere gerekli desteğin, yetki ve sorumlulukların verilmesi.

J. M. Juran, bir kuruluşun performansını “sistem” ve “insan” olarak iki faktörün belirlediğini, bu iki faktörün netice üzerindeki etkilerinin de kabaca, % 85 ve % 15 olduğunu ifade eder. Bu durum, TKY’nde üst düzey yönetimin kalite sistemlerini geliştirmedeki önemini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü TKY anlayışı esasında bir “sistem geliştirme süreci” olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede, günümüzün yoğun rekabet ortamında ve teknolojinin hızlı gelişim sürecinde yönetimin beklentilerine cevap verebilecek bir dinamizm ile geleceğin sistemlerini geliştirmesi ve bu arada çalışanlara liderliği kaçınılmaz sorumluluk alanları olarak gösterilmektedir (Demirkan, 1997:69)

Sistem geliştirmekten yönetim sorumludur, fakat sistemleri fiilen geliştiren yönetici olmayanlardır! İlk bakışta çelişkili gibi görünse de, gerçekte çelişki yoktur, zira başarılı şirketlerin yöneticiler öylesine bir çalışma atmosferi ve motivasyon ortamı geliştirmişlerdir ki, tüm işgörenlere sistem geliştirme yeteneğini, bilincini ve heyecanını

verebilmişlerdir Başka bir ifade ile, yöneticiler sorumluluklarını dolaylı olarak, fakat büyük bir başarı ile yerine getirmektedirler (Kavrakoğlu, 1998:106).

2. 4. 3. Bireysel Katılım Ve Katılmalı Yönetim

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 (Ersen, 1997:72).

Çalışanların işyerinde yönetime katılması kavramı yeni değildir. 1960'lı yıllarda "çalışma hayatının kalitesinin" artırılması tartışmalarıyla başlayan gelişmeler 1970'li yıllarda sanayi demokrasisinin iş yerinde oluşturulması çabaları ile devam etmişti. 1980'lerde ise konunun tekrar güncelleşmesinin dayanağı ise yine İKY politikalarının getirdiği ve tanıttığı yeni bir modern işletmecilik anlayışının ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak 1970'li ve 1990'lı yılları karşılaştırsak çalışanların katılımı anlayışını günümüzde daha değişik bir yapılanma içinde görmekteyiz, Yeni görüntüsüyle bugün işletmelerin çalışanların işyerinde katılımı düşüncesi kolektif katılımdan ziyade bireysel katılımı vurgulamaktadır (Kutal&Büyüksulu, 1996:133).

Katılım bugün neden bu kadar önemlidir? Ana neden olarak, çoğu kuruluşun içine çekildiği rekabet ortamı bugün onların daha çok işi, daha kısa sürede, daha az kaynakla yapmasını gerektiriyor. Bunu başarabilirlerse rekabet üstünlüğü kazanacaklar.

Bu üstünlüğü ele geçirmek kuruluşteki herkesin kapasitesini ve bağlılığını arttırmak anlamına geliyor. İnsanların daha hızlı, daha akıllı ve daha etkin çalışmaları gerekiyor. Daha kaliteli ve iyi hizmet üretmeleri ve bunu şimdiye kadar olduğundan daha büyük aciliyet duygusuyla yapmaları gerekiyor. Müşteriler şimdi daha talepkar ve ancak işe en yakın insanlar onlara istediklerini istedikleri zaman verebilir.

Ekonomi olduğu kadar insani nedenlerle de, bir katılım kültürü yaratmak işletmenin başarısı açısından hayattır. Başarılar kuruluş içinde –ekip üyelerinin içinde- uykuya yatmış gücün serbest bırakılmasına bağlıdır (Rosen, 1998:132) TKY stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile

desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır (Peşkircioğlu, 1996:35).

Ödüllendirilen çabalar, katkılar, çalışanı güdüleyecek, kariyerini ve işini kendi performansıyla geliştirmesine olanak tanıyabilecektir. Üst yönetimin çizdiği yön doğrultusunda yukarıdan başlatılan kalite duyarlılığı, çalışanların katılımıyla daha fazla ivme kazanabilecektir. Ayrıca çalışanların, oluşturulacak etkili bir iletişim sürecinden sonra yönetime katılımlarını sağlamak da, verimliliği ve kaliteyi artırıcı tedbirler arasında olmalıdır. Üretimin kalitesini yükseltmek için teorik veya pratik önerilerle üst yönetime ulaşabilen çalışanlar toplam kalite çalışmaları kapsamında oldukça önemli bir rol üstlenebileceklerdir. Bu aynı zamanda çalışma demokrasisini işleterek, çalışanlarında yönetimde söz sahibi olmasını sağlayacak ve işyeri huzuruyla bütünleşerek üretime katkıda bulunabilecek bir düzeye gelebilecektir (Ersen, 1997:72).

Bireyin önemsenmesini gerektiren bir diğer önemli olgu ise, firmaların sarsan çoğu olumsuz olayın gerisinde grup kararlarının değil, kişisel hataların bulunmasıdır. Dolayısıyla yöneticinin iş göreni dinlemesi, görüşlerinden haberdar olması, düşüncelerinin-fikirlerinin gelişmesine yardım etmesi önemlidir. Çünkü “vizyon” sadece üst yönetime ait bir ayrıcalık değildir. Hiç ummadığımız kişilerin, işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili harika fikirleri olabilir. Bu potansiyel kullanılmadığı takdirde gözü görmeyen insanların elleriyle fili tanımlamaya çalışmaları gibi, gerçeklerin tüm açıklığı ile algılanması olanağı kaybedilir ve gelişmenin gerçek kaynağını kurutma tehlikesi ile karşı karşıya kalınabilir (Yenersoy, 1997:178).

Katılımcılığı güçlendirilmiş kişiler ve ekipler iş başarımlarını miktar, kalite, maliyet gibi kriterlere göre ölçüp değerlendirdikten sonra iyileştirme ve gelişmenin nasıl sağlanabileceğine yönelirler (otokontrol).

Katılımcılığı güçlendirici yönetim anlayışı personeli, ekipleri, çalışma gruplarını, imalat hatlarını, hizmet gruplarını ve organizasyonel birimleri performanslarına ve sonuçlara göre ödüllendirmeyi tercih eder. Performansa dayalı ödüllendirme, organizasyon bütününde katılımcılığın güçlendirilerek iş başarımlarının artırılmasında kullanılabilecek akılcı ve adil bir çözümdür (Peşkircioğlu, 1996:37).

Ödüllendirme sistemi, çalışanların gerek bireysel olarak gerekse grup halinde, süreçlerin ve kalitenin iyileştirilmesine, sorunların çözümüne ve dolayısıyla işletmenin amaçlarına ulaşmasına yaptıkları katkıların, yönetim tarafından takdir edilip değer verildiğini göstermek amacıyla uygulanan yöntemleri kapsar. Bu yöntemleri, parasal ödüller ve parasal olmayan ödüller olmak üzere 2 grupta toplamak mümkündür (Aktaş, 2002:49).

Ödülün ya da dış baskının miktarı insanların, davranışlarının nedenleri konusunda algılarını geliştirmelerinin sağlar. Güçlü bir dış baskı olmadan bir davranışı benimseyen bireyler, bu davranışı gerçekten benimsemiş gibi davranırlar işe karşı daha olumlu bir tutumları olur v performansları artar. Büyük dış ödüller ise karşı duyulan ilgiyi ve işten alınan zevki azaltabilir. Elemanlara eşitlikçi bir şekilde ya da grup bazında ödeme yapılmasına dayanan ve sonuç olarak, para için çalışmanın önemini ortadan kaldıran ücret sistemleri kurma ve işe duyulan bağlılık ve ilginin artmasını sağlar (Pfeffer, 1995:85)

Bireye insan olarak değer vermek ve bunu davranışlarda yaşatmak da tek başına yeterli değildir. Yönetimin bu yaklaşımdan sonuç alabilmek için koşul olan; bazı alt ihtiyaçların karşılanmasına ve uygun ortamın hazırlanmasına ilişkin başka sorumlulukları da vardır. Bunlar (Yenersoy, 1997:179):

1. Yeterli ücret
2. Eğitim,
3. Performans Planlama
4. Kariyer Planlama
5. Öneri Sistemleri
6. Takdir/Tanıma Sistemleri -başlıkları altında toplanabilir.

Yönetim zihniyetinin ve organizasyon yapısının değişimi, kendisini en çok çalışanların örgüt yönetimine katılmalarının sağlanmasında ve ekip çalışmasının benimsenmesinde gösterir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında, kaliteyi iyileştirmek sadece yöneticilerin ve sınırlı bir grubun değil, kuruluştaki çalışan herkesin görevi olduğuna göre, bu konudaki karar alma ve uygulama süreçlerine tüm çalışanların katılımı esas olmalıdır.

Ayrıca, çalışanların yönetime katılmadığı, kararların sadece üst yönetimce alındığı ve çalışanların bu sürece katılmasına imkan verilmediği, merkeziyetçi bir yönetim yapısında, objektif ve gerçekçi verilerin gereken düzeyde kullanılması ve dolayısıyla isabetli karar alınması şansı oldukça düşüktür. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetiminin gerçekleştirilmesinde tam katılım sağlanması son derece önemli rol oynamaktadır (Saran & Göçerler, 1998:237).

Çalışanların işyerinde katılımını sağlayıcı politikaların gündeme gelmesinin en önemli nedeni çalışanların firmaya olan bağlılığını arttırmak ve katılım yoluyla Pazar yarışında bir avantaj elde etmek hedefleridir. Genel hatlarıyla baktığımızda yöneticilerin stratejik kararları işletme politikalarında yaptıkları değişimin yani “müşteri tatmini” (customer care) ve kalite (Quality) kavramlarını, “yüksek kar” ve “kitle üretimi” anlayışına tercih etmiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu itibarla, yeni yönetici düşünce tarzı çalışanların katılımını müşteri tatminini geliştirici ve kaliteyi artırıcı bir faktör olarak görmektedir (Kutal & Büyüksulu, 1996:133).

2.4.4. Örgüt Kültürü

İşletmelerde tam katılımı sağlamak ve nihayetinde TKY’nde başarı elde etmek için çalışanlarda bir “organizasyon kültürü”nün oluşturulması veya “aidiyet duygusu”nun ve “şirket biziz” anlayışının yerleştirilmesi gerektiği üzerinde de durulmaktadır. Çünkü organizasyon kültürü, işletmelerde davranışsal normları üreterek insanlarla organizasyon yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimini sağlamakta, ortak inanç ve değerler sistemi yaratmaktadır. Bu bakımdan TKY’nin öngördüğü değişimin gerçekleşmesi için buna uygun bir şirket kültürünün oluşturulması zorunlu görülmektedir (Demirkan, 1997:79).

Şirket kültürü değerler, dil ve mit gibi unsurları harekete geçirme tarzları olup, çalışanların örgüte bağlılığını sağlamada önemli bir faktördür. Şirket kültürü sert S’lerden (strateji ve sistem) ve bunların ölçülebilir hedeflerinden, yumuşak S’lere (stil ve paylaşılan değerlere) doğru olan bir eğilimin parçasıdır. Şirket kültürü örgüte ait olma, işten zevk duyma ve yönetime güvenme gibi unsurlar taşımaktadır. Çalışanların bağlılığı örgütün normları ve değerlerinin içselleştirilmesi anlamına gelmektedir. Tepe yönetim rasyonel yöneticiler olarak değil, simgesel yöneticiler olarak önemlidir (Yıldırım, 1997:167). Bazı yöneticiler, kötü kalite kötü işçiliğin sonucudur şeklinde

inanırlar. Gerçekte ise hataların % 85'i kötü yönetimden kaynaklanır. Hataların % 15'ne ise çalışanlar neden olur. Eğer çalışanlara iyi bir sistem vermemişseniz, kaliteli bir ürün elde edemezsiniz. Daha açık bir ifade ile kaliteyi sistemin kalitesi belirler (Özkan, 2001:42)

Firma kültürü oluşturma aşamasında genelde şu hususlar göz önünde tutulmaktadır (Kutal & Büyüksulu, 1996:162-163):

a) Bazı davranış biçimlerinin düzenli olarak yapılması:

Aynı firmada çalışan insanların diyalogları esnasında aynı davranış ve yöntemlerin gözlemlenebilmesi. Örneğin, insanlara sadece soyadlarıyla hitap etme veya erkek çalışanların takım elbise giymeleri gibi,

b) Çalışma gruplarının oluşturduğu normlar:

Takım çalışma prensibinin benimsendiği organizasyonlarda, grubun veya takımın oluşturduğu bazı standart değerler üzerinde oluşan uzlaşma. Örneğin, grubun ortaklaşa karar vermesi ve uygularken karar sahip çıkması,

c) Firma tarafından oluşturulan değerler:

Firmaların oluşturduğu değer yargıları, inanç ve davranış biçileri. Örneğin, firmaya sadakat ve yapılan işlerde mükemmellik aranması, (IBM ve Xerox firmalarında olduğu gibi),

d) Firma kurallarına uyum:

Firmanın sosyal aktivitelerine katılım, firmaya olan ilginin sürekliliği ve firma atmosferi yaratmakta herkesin katkısının sağlanması. Örneğin, Japon firmalarında görülen firma yıllık yemeklerine ailece katılım veya firma içinde öngörülen sabah jimnastiğine iştirak katılma gibi

e) Tek bir statü ve Hormonizasyon:

Japon ÇUŞ'de görülen bu uygulamada takım kavramı ve esnek iş pratiklerini uygulamak için değişik iş tanımlarını ve meslek sınırlarını aza indirmek gerekmektedir. Bu anlamda özellikle mavi ve beyaz yakalı işçilerde statü farklılıklarını azaltmak önemli bir davranıştır. Tek tip firma üniforması giymek,

ortak araba park yeri, herkes için tek bir yemek salonu, ortak kullanılan kantinler ve tuvalet olanakları firma içinde harmonizasyona yönelik gayretleri işaret etmektedir.

TKY açısından yeterli bir kalite kültürünün oluşturulması ve nihayetinde TKY'nin başarısı için bazı koşulların yerine getirilmesi gerektiği vurgulanır. Bunlar (Demirkan, 1997:81):

1. Paylaşılan bir vizyon ve açık ve net tanımlanmış amaçlar,
2. İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyonu ve hedefleri,
3. Tutarlı bir organizasyon yapısı,
4. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi,
5. Uygun teknoloji ve süreç tasarımı,
6. Bireysel sorunlara dikkat edilmesi.

2. 4. 5. Sürekli İyileştirme (Kaizen) ve Hedeflere Göre Yönetim

Çalışanların tam katılımıyla sürekli iyileştirme, Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurlarından birisidir. Sürekli iyileştirme çalışması, proseslerin (SÜREÇLERİN) aralıksız geliştirilmesi esasına dayanır. Japon Endüstri Yönetiminin başarı anahtarı da budur (Saran & Göçerler, 1998:238). Japonların savaş sonrası “ekonomik mucizesi”ni anlamak için akademisyenler, gazeteciler ve işadamları incelemelerini verimlilik hareketi. Toplam Kalite Kontrol (TKK), küçük grup faaliyetleri, öneri sistemi, otomasyon, endüstri robotları ve iş ilişkileri gibi faktörler üzerinde yoğunlaştırdılar. Yaşam boyu istihdam sistemi, kıdeme göre ücret, şirket sendikaları gibi Japonlara özgü bazı yönetim uygulamalarına daha fazla ilgi gösterdiler. Ama tüm bunların ardında yatan, Japon yönetimine özgü çok basit gerçeği yakalayamadılar. “Japonlara özgü” yönetim uygulamalarının –üretimde iyileştirme, TKK faaliyetleri, Kalite Kontrol. (KK) çemberleri ve iş ilişkileri- özü tek bir sözcükle ifade edilebilir: KAİZEN! Verimlilik, TKK, sıfır hata (SH) ve öneri sistemi sözleri yerine KAİZEN teriminin kullanılması Japon endüstrisinde olup biteni anlamayı kolaylaştıracaktır. KAİZEN artık dünya çapında tanınan “Japonlara özgü” çok sayıda uygulamayı bir araya getiren şemsiye kavramıdır (Imai, 1994:5-6).

Burada geleneksel Batılı Yönetim Tarzının sonuçlara önem verme düşüncesi yerine, süreçlere önem verme düşüncesi esas alınmış olup, insanların, sadece performanslara ve üretim sonuçlarına göre değerlendirilmesi yerine, üretim faaliyetlerinin süreç öncelikli bir yaklaşımla ele alınmasıyla, süreç ve sonuç, amaç ve araçlar, hedefler ve ölçüler arasında köprü kurulmak suretiyle önyargısız olarak değerlendirilmesi sağlanacak, böylelikle yönetimdeki aksaklık ve sorunların bir bütün olarak objektif bir biçimde görülmesi mümkün olacaktır (Saran& Göçerler, 1998:238).

Kai (Değişim) ve Zen (Daha İyi) sözcüklerinden türetilen Kaizen kavramı bir yaşam felsefesini ifade eder (Yenersoy, 1997:80-81). Kaizen iyileşme demektir. Dahası Kaizen, iş, ev ve sosyal yaşamdaki sürekli iyileştirme faaliyetleridir. Bir işyerinde uygulandığında. Kaizen yöneticiler ve işçiler dahil olmak üzere herkesi içeren sürekli iyileştirmelerdir (İmai, 1994:XX). Kaizen felsefesine göre bu günün dünden daha iyi olmasını sağlayacak şekilde çaba gösterilmelidir. Yapılacak iyileştirmenin boyutu önemli değildir. Çünkü küçük küçük değişikliklerin birikerek, zaman içinde önemli gelişmeler sağlayacağına inanılır (Yenersoy, 1997:80-81).

Sürekli gelişme fikri, Deming'in 1950'de Japonya'da verdiği KK konferanslarında savunduğu önemli görüşlerden birisidir. Bu düşünce Shewhart tarafından geliştirilen "sürekli gelişme çemberine" dayandırılır ve genelde "Deming Çevrimi" veya "PCDA Çevrimi" olarak anılır. Bu çemberin dört adımı vardır (Demirkan, 1997:83):

Birinci adım; geliştirilmek istenilen şeyle ilgili değişiklik planı (planlama),

İkinci adım; değişikliği bir sonraki bölüme taşımak (uygulama),

Üçüncü adım; sonuçları gözlemlemek (kontrol),

Dördüncü adım; sonuçları incelemek ve değişikliğin neler getirebileceğine karar vermektir (düzeltme).

Kısaca literatürde, planla (plan), yap (do), kontrol et (check) ve düzelt veya karar ver (act) olarak tanımlanan PDCA çemberi, TKY'nde hemen her faaliyette sürekli tekrarlanır. Çünkü Deming çevrimi, "yönetimin her hangi bir süreci kararlı bir duruma getirmesine ve süreç iyileştirme çabalarının asla son bulmayacağı düşüncesinin

yerleşmesine yardımcı olabilecek bir yöntem” olarak kabul edilmektedir (Demirkan, 1997:83).

KAIZEN, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında KAIZEN’le iç içedir.

Tablo 2: Kaizen

Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetimi ve Personel	Amirler	İşçiler
KAIZEN’i bir şirket olarak başlatma kararıyla kararlıdır.	KAIZEN hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yürütür.	Fonksiyonel rollerde KAIZEN’i kullanır.	Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile KAIZEN’e katılır.
Kaynak sağlayarak KAIZEN’e destek ve yön verir.	Fonksiyonel faaliyetlerde KAIZEN’i kullanır.	KAIZEN için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder.	İşyerinde disipline uyar.
KAIZEN için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur.	Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir.	Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar.	Problemleri daha iyi çözebilmek üzere kendisini sürekli geliştirir.
KAIZEN hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir.	Eğitim programları ile çalışanlara KAIZEN bilincini aşılar.	Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler.	Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesinin geliştirir.
KAIZEN’e yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar.	Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder.	İşyerinde disiplin sağlar. KAIZEN önerilerini oluşturur.	

Kaynak: (IMAI, 1994:8)’den adapte edilmiştir.

Yenilik sonucu oluşturulan bir sistem, onu öncelikle korumak ve sonra da geliştirmek için kesintisiz bir çaba gösterilmediğinde, sürekli olarak gerileyecektir.

Bütün sistemler, bir kez kurulduktan sonra gerilime eğilimindedir. Ünlü Parkinson Kanunları'ndan biri şöyledir: Bir organizasyon, yapısını bir kez oluşturduktan sonra gerilemeye başlar. Bir başka deyişle, mevcut durumun korunması için sürekli bir iyileştirme çabası gereklidir (Imai, 1994:26).

Rekabet savaşında başarılı olabilmek için firmaların TKY'nin "değişmeyen ölür" felsefesinin gereği olarak ve "yeterince iyi yeterli değildir" ilkesi ışığında sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve hızla gelişmeyi kabullenmeleri zorunlu hale gelmiştir (Demirel ve diğ. , 2000:32)

2. 5. Toplam Kalite Modelleri

Toplam kalite modelleri üç bölümde incelenebilir. Bunlar (Ersen, 1997:62-63):

2. 5. 1. Mekanik Model

Örgüt bir makine gibi görülmektedir. Çalışanlar ise bu makinenin parçaları gibi görülmektedir. Yönetim makinenin kumanda panosudur. İş süreçleri tasarlanırken mekanik optimizasyon ön plana çıkmaktadır. Çalışanlara fazla yetki kullanırlmaz ve söylenenlerin tümü göstermelik olarak uygulanır. Çalışanlara değer verilmediği için toplam kalitenin uygulanması yalnızca dosyalarda ve oluşturulan prosedürlerde kalır.

2. 5. 2. Biyolojik Model

Biyolojik model örgütü bir organizma halinde tanımlar. Ancak beyin üst yönetimdir, çalışanlar ise kol ve bacaklardır. İş süreçlerinin planlanmasında insan fizyolojisinin gerekleri dışında yer alan öğeler önemli değildir (Ersen, 1997:62-63). Çalışanlar işlerini beyinin daha önceden programlanmış bilgi akım sistemleri vasıtasıyla başarılmasını istediği biçimde yürütürler (H. Lee, 1996:18).

2. 5. 3. Sosyal Model

Sosyal modelin temel kavramı ABD'den çıkmasına karşın ilk başarılı uygulama Japonya'daki TKY ile olmuştur (H. Lee, 1996:18). Sosyal modele göre örgüt bir toplum birimidir. Tüm çalışanların kendine ait bir fikri ve amacı vardır. Yönetimin başarısı

genel amaçlara ulaşabilmek için çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. İş süreçleri çalışanların bilinçli katılımına yönelik planlanır. Yöneticilerin temel görevleri arasında en önemlisi çalışanların başarı duygusunun sağlanmasıdır. Çünkü çalışanlar, yöneticilerin en önemli kaynağıdır. Bu kaynağın performansını en üst düzeyde tutmak da üst yönetimin başarısıdır. Çalışanların performans çizgisi kaçınılmaz olarak örgütteki güdülenme, katılımcılık ve açık iletişim atmosferinden beslenmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan bu öğeler önemli oranda iş doyumundan etkilenir.

Bunları başarabilen yöneticiler örgütte mutlu olmaya yönlendirdiği gibi işlerin kalitesini de arttırabilmektedirler. Örgüt kültürü, çalışanların yaşam kalitesi, sistemin kusursuzluğu, çalışanların başarı duygusu, çalışanların örgütteki mutlulukları gibi parametrelerden oluşur. Yaşam kalitesi, çalışma hayatının kalitesi ve örgüt süreçlerinin kalitesi doğrudan ürün kalitesine yansımaktadır. İşin başarısı ile çalışanın başarısı ayrılmaz bir bütün oluşturmaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetimi bir stratejik yönetim tarzı olarak insanı ve çalışanları en ön plana almayı ve insanların başarısı aracılığı ile daha kaliteli hizmet ve ürün elde etmeyi misyon edinmiştir. Toplam kaliteyi bir yönetim tarzı olarak benimseyen örgütlerin çalışanların bilinçli katılımını sağlamak amacı ile neden sosyal örgüt modeline yönelmek durumunda oldukları anlaşılmaktadır (Ersen, 1997:64).

Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlarının mutluluğunu sağlamadan müşterilerinin mutluluklarını sağlayamayacaklarını bilmeleri gerekmektedir. İç müşterilerin mutluluğunu sağlamadan dış müşterilere yönelmek toplam kalitenin başarılı olması açısından sakıncalıdır. Özellikle örgütlerin kurumsallaşma aşamasında sosyal modeli benimsemesi gerektiğini söyleyebiliriz (Ersen, 1997:65).

BÖLÜM 3: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN KULLANDIĞI ARAÇ VE TEKNİKLER İLE KALİTE GÜVENLİĞİ SİSTEMİ

3. 1. TKY'nin Kullandığı Araç ve Teknikler

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerini ve hedeflerini hayata geçirebilmek için yönetim kontrol sistemine ve işgörene yeni beceriler kazandırmak gerekir. Örneğin (Yenersoy, 1997:91-92);

- İşletmenin tüm işlevlerinde performansın ve kalitenin geliştirilmesi amacıyla, işgörenin psikolojik/sosyal ihtiyaçlarını ve katılımını sağlamak amacıyla bir noktada birleştiren EKİP ÇALIŞMALARI
- Bu ekiplerin, performansı ve kaliteyi olumsuz yönde etkileyen problemlerin tanımlanması ve çözümü için kullanmaları gerek;

-Veri Toplama

-Grafik ve İstatistik Araçlarla Veri Analizi

-Pareto Analizi

-Neden-Sonuç İlişkilerinin İncelenmesi

-Kontrol Şemaları

-İlişki Analizi

gibi konuları kapsayan PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ

- Problemlerin Deming Döngüsü boyunca aşama aşama çözülmesi sürecinde, gerekli olan her adımda, kısa zamanda birçok fikrin üretilmesini ve bu arada işgörenin yaratıcılık gücünü kullanmasını sağlayan, BEYİN FIRTINASI, NOMİNAL GRUP TEKNİĞİ, gibi teknikler,
- Bireysel katılımı sağlamak amacıyla kullanılan ÖNERİ SİSTEMLERİ,
- Her çeşit katılımı özendirmek için gerekli olan ONURLANDIRMA (TAKDİR) sistemleri,

- Hızlı bir Tasarım Geliştirme süreci sağlamak için; ürünün ömür çevrimi boyunca ki tüm elemanlar göz önüne alarak imalat ve tasarım işlevlerini birleştiren bir sistematik yaratan EŞZAMANLI MÜHENDİSLİK yaklaşımı,
- Rakip firmalara göre nerede bulunduğunu belirleyerek, gelişme hedeflerinin ve önceliklerin tanımlanmasını ve bu yolla pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaç edinen KIYASLYAMA yöntemi,
- Sorumluluk sınırlarının netleştirilmesi, çatışmaların çözülmesi, tekrarların ayıklanması ve iletişim kanallarının açılması için, ana görevlerin veya bireylerin işlevlerinin amaçlarını, girdi ve çıktılarını tanımlayarak problemler arasındaki bağımlılığı tanımlayan GİRDİ-ÇIKTI (INPUT-OUTPUT) Analizleri,
- Üretim süreci boyunca ortaya çıkan hataların dağılımını ve değişkenlik nedenlerini istatistik analiz teknikleri ile belirleyerek, bu hataların kontrol altına alınmasını ve süreç boyunca taşınmamasını, böylece de süreç performansının iyileşmesini sağlayan İSTATİKSEL SÜREÇ KONTROLÜ,
- İstatistiksel Süreç Kontrolü'nün bir sonraki gelişme aşaması olarak nitelendirebileceğimiz;
- Müşteri ihtiyaçlarını mühendislik ve kavramlarına dönüştürmeyi (Quality Function Deployment:QFD)
- Üretim sırasında ortaya çıkabilecek hataları, tasarım safhasında düşünerek tasarım yapmayı (Robust Design) ve böylece süreç içindeki muayene ihtiyacını ortadan kaldırmayı sağlayan sistemler,
- Gereksiz işleri ayıklayarak ve iş yöntemlerini yeniden tasarlayarak su gibi akan bir iş süreci sağlamak için yapılan (İŞ AKIŞ ANALİZLERİ),
- Üretim sürecinde su gibi akışı sağlamak, ve bu yolla kalitenin kaynağında üretilmesine engel olan envanterleri en az düzeye indirmek için kurulan TAM ZAMANINDA (ÜRETİM) sistemi,

- Kalite sisteminin önce mevcut durumunu, sonra iyileşmesini ölçmek, buna göre Kalite Planları yapmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla kurulması gereken KALİTE-MALİYET SİSTEMİ,

Bu amaçla kullanılan başlıca araç ve tekniklerdir.

TKY uygulamalarındaki başlıca tekniklerden en çok kullanılanları ise şunlardır (Saran& Göçerler, 1998:243):

Sürekli Geliştirme tekniği (PUKO DÖNGÜSÜ)

Kalitede sürekli iyileştirmeye yönelik olarak, sorunların **planla-uygula-kontrol et-önlem al** biçiminde sürekli bir zincir içinde ele alınmasıdır.

Fikir Üretme Teknikleri

- **Beyin Fırtınası:** Belirli bir problem ya da konu hakkında fikirler listesi oluşturmak için kullanılan bir grup tekniği.
- **Beş Neden:** Sürekli biçimde *neden* sorusu sorulmak suretiyle problemlerin temel nedenlerini ortaya çıkarma tekniği

Karar Verme Teknikleri

- **Çoktan Seçmeli:** Fikir üretme teknikleri ile ortaya konulan fikirler listesindeki en önemli düşüncelerin belirlenmesine yönelik grup tekniği.
- **Nominal Grup Tekniği:** Belirlenen yeni fikirler listesini öncelik sırasına göre listelemeye yarayan metod.

Problem Analiz Teknikleri

- **Akış Diyagramı:** Bir sürecin ana basamaklarını grafik halinde gösterme.

Sebeup Sonuç Diyagramı (Balık Kılçığı Diyagramı): Analiz edilen problem, objektif amaç ile bunları etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi grafik halinde ortaya koyma (Saran & Göçerler, 1998:243).

Problem çözmeye kritik faktörler ise :

- Her problem; işletme süreçlerinin iyileştirilmesi için “altın fırsat” olarak tanımlanmalı ve işgörenler bu bağlamda motive edilmelidir.
- İşgörenler, problemleri tanımlama ve problem çözme takımlarında görev alma konusunda yetkilendirilmeli, özendirilmelidir.
- Problem çözme süreci konusunda tüm işgörenler eğitilmelidir.
- Çözülen problemler, başlangıçtan sonuca kadar yazılı hale getirilmeli, kayıtları tutulmalı ve bunlar işgörenlerin pratik eğitimi için eğitim dokümanı olarak kullanılmalıdır.
- Örgütsel performans göstergelerinin iyileştirilmesinden elde edilen mali kazançlardan bir bölümü çözüm takımına aktarılmalı, psiko-sosyal motivasyon araçları kullanılarak, problem çözme bir örgütsel yarışa dönüştürülmeli, sonuçları işgören performans değerlendirme sürecinde de uygun yöntemlerle kullanılmalıdır.
- Tanımlanan her problemin çözümünde; problem ile ilgili olabilecek işgörelere yer verilmelidir.
- Problem çözme takımlarına katılım “gönüllü olma” esasına dayandırılmalıdır.
- Belli periyotlarla, çözümlenen problemler işletme içi toplantı, kongre vb. yöntemlerle tüm işgörenlerce tartışma gündemine taşınmalıdır. Bu yöntem bir yönü ile işgören motivasyonunu artırırken diğer yönden de en etkili işgören eğitim aracıdır (www.sitetky.com).

Bu araç ve teknikleri;

- TKY'nin hayata geçirilmesi ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaları için, yönetim tarafından “araç” olarak kullanılanlar, başka bir deyişle; “gerçekleştirme sorumluluğu yönetime ait olanlar” ve,
- Yönetim tarafından oluşturulan bu yapılar içinde görev alan kişilerin bilmesi gereken “Teknikler” olarak iki kısma ayırmak mümkündür.

Örneğin, Ekip Çalışmaları, Bireysel katılımın sağlanması, Kalite-Maliyet sisteminin kurulması, tam Zamanında Üretim uygulamaya konması, TKY'nin amaçlarına ulaşması için gerekli olan ve gerçekleştirme sorumluluğu yönetime ait olan araçlardır. Diğer konular ise, gerek yönetim ekibinin ve gerekse çeşitli amaçlarla kurulan ekiplerin faaliyetleri sırasında, ekip elemanlarının bilmesi ve kullanması gereken tekniklerdir (Yenersoy, 1997:93-94).

En sağlıklı istatistiksel veri toplama tekniği Müşteri Anketleri uygulamasıdır. Ancak önemli olan, bu anketlerden elde edilen verilerin titiz bir şekilde değerlendirilmesi ve gereken alanların belirlenmesidir (Bolat, 2000:34).

TKY uygulayan her kuruluş kalite çemberlerini değişik isimlerle adlandırarak uygulamaktadırlar. TKY araç ve teknikleri farklılık göstermektedir. Bu tekniklerden kalite çemberleri ve beyin fırtınası yöntemlerine açıklık getirilecektir.

3. 2. Kalite Çemberlerinin Tanımı, Çalışmaları, Japonya'dan Örnekler

3. 2. 1. Kalite Çemberlerinin Tarihsel Gelişimi ve Felsefesi

Kalite Çemberleri, sorun çözme grupları biçiminde ilk defa 1960'larda Japonya'da gelişmeye başlamıştır. Zamanla ülkenin ekonomik kalkınmasının, üretilen mal ve hizmetlerin nitelik ve nicelik ile ilgisini gören ülke ve kuruluş yöneticileri, bu konuları odak noktası haline getirme çabalarına girişmişlerdir. Çabalar en üst yönetim kademelerindeki, yönetim kurulu başkan ve üyeleri, genel müdürler ve bölüm müdürleri gibi elemanların bu konularda duyarlı hale getirilmesini amaçlayan eğitim programları etrafında yoğunlaştırılmıştır. Bunlardan sonra ustabaşı ve işçilerin eğitime geçilmiştir (Öztürk, 1993:118).

Kasım 1961'de İstatistiksel Kalite Kontrol dergisi ustabaşılara atölyede yardımcı olmak üzere bir ek çıkardı ve çeşitli sektörlerden ustabaşılardan bir açık oturuma (zadanki) çağırdı. Katılanlar toplantılardan birinde oybirliği ile gereksinimlerini karşılayacak yeni bir dergi çıkarmamızı önerdiler. Böylece Gembato-QC adı verilen (Ustabaşılar İçin Kalite Kontrol ya da FQC) dergi doğdu ve ilk sayısı Nisan 1962'de yayınlandı (Ishikawa, 1995:26).

Karşılıklı gelişme için daha fazla olanak hazırlamak amacıyla 1962'de KK Ustabaşılar Yıllık Konferansı düzenlendi. Ertesi sene bu gelişmeyi KK Çemberi Konferansı izledi.

Başlangıçta oldukça zorluk yaşıyordu ve KK çalışmalarına katılım azdı. Nisan 1965'de, ilk hareketten üç yıl sonra, KK çalışmaları için kaydolmuş sadece 3700 grup vardı (Ishikawa, 1995:27).

Kalite çemberleri 1962'den bu yana kendinden beklenen işlevleri yerine getirmiş ve Japon ürünlerinin kalite ve maliyet alanında sağladığı üstünlüğün esas unsurlarından biri olmuştur. Bu gerçek batılılarca da anlaşıldıkça, Batı'da kalite çemberlerine olan ilgi artmıştır (Öztürk, 1993:120). 1970'li yıllarla birlikte başta A. B. D. ve bazı Avrupa ülkelerinde de görülmeye başlandı. Günümüzde birçok sanayileşmiş ülkede yaygın olarak kullanılmaktadır (Alptekin, 1993:75). ABD'de ilk çemberler 1974'de Lockheed ve Honeywell şirketlerinde oluşmuştur. Bu kavram 1980'den sonra Dünya'da iyice yaygınlaşmıştır. 1983'te koç, 1986'da Şişe Cam Toplulukları, Türkiye'de bu konunun öncü uygulayıcıları olarak kalite çemberleri faaliyetlerini başlatmışlardır (Öztürk, 1993:120).

Sadece Japonya'da 1987'de 253. 541 kayıtlı çember, 2. 039. 094 kayıtlı çember üyesi vardır. Kayıtlı çemberler de eklendiğinde bu sayı çok daha büyük boyutlara ulaşacaktır (Alptekin, 1993:75).

3. 2. 2. Kalite Çemberlerinin Temel Felsefesi

Kalite çemberi uygulamalarının temel felsefesi olan kaliteli iş yaşamı ve kaliteli çıktı hedefleri, kalite yaratma işlevini doğrudan çalışana yüklemektedir. Bilimsel yönetim ilkelerinin geçerli olduğu bir atölyede, üretimi gerçekleştiren işçilerin bir başka ustabaşına bağlı oldukları düşünülürse, üretimde çalışanlar kalite ile uğraşmayacaklar, kontrol yapanlar ise, üretmedikleri bir malın kalitesinden sorumlu tutulacaklardır. Pek çok işletmede hala görülen bu tür organizasyonlarda, kalite ve verimlilik arasında bir ikilem ortaya çıkmaktadır. Kalite çemberlerinin temel felsefesi bu tür bir ikilemi ortadan kaldırmak, kalite arayışını bizzat işi yapanın yetkisine ve sorumluluğuna vermektir (Öztürk, 1993:116).

Bu sistem, yönetim kademelerinden çok çalışanlar kademesinde kullanılmaktadır. Kalite çemberleri, birlikte çalışarak ve belirli aralıklarla toplantılar yaparak, belirlenen

problemlerin kaynaklarını ve nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst yönetime sunan çalışma takımlarıdır. Kalite çemberlerinin temel düşüncesi, iş yaşamını örgütün hareketlerini, uygulamalarını ve kalite yaratma işlevini çalışanların üstlenmesini sağlamaktır. Buradaki amaç, insana dönük bir çalışmayla üretimin ve hizmetin kalitesini yükseltmek ve verimliliği arttırmak olmalıdır (Ersen, 1997:86-87).

Kalite çemberleri bir organizasyonda yönetime herkesin katılabilmesi fikrinden kaynaklanmış bir sistemdir. Dolayısı ile yönetenler-yönetilenler ayrımını yıkmış, yönetimde herkese yetki ve sorumlulukları ölçüsünde pay vermeyi ve ortak karar verme sürecini geliştirmeyi amaçlamıştır. Çalışanların belirli konularda yönetime katılabilmeleri hem çalışanları manevi yönden tatmin etmiş, hem de işyerlerinde verimlilik, kalite, işgüvenliği v. b. konularda ölçülebilen ve ölçülemeyen sayısız yararlar sağlamıştır (Öztürk, 1993:117).

Klasik (Taylorist) yönetimde çalışma yöntemlerinin hazırlanmasında, çalışanların bilgi ve beceri birikiminden yararlanma ve onları yöntem geliştirici olarak kullanma yolları kapalıdır. Toplam Kalite Kontrol'da ise çalışanlar kalite çemberleri vasıtası ile kalite sağlama ve kalite geliştirme çabalarına katılırlar. Toplam Kalite Kontrolün en temel inanışlarından birisi de işe en yakın olanın o işi en iyi bildiğidir.

İşletmelerde katılımcı yönetim anlayışla geliştirilen çalışma grupları da vardır. Ancak bunlar Kalite Çemberleri değildir. Kalite çemberlerini diğeri çalışma gruplarından ayıran farklılıklar aşğıdaki tabloda gösterilmiştir (Alptekin, 1993:77):

Tablo 3: Kalite Çemberlerinin Diğer Gruplar ile Karşılaştırılması

	Kalite Çemberleri	Diğer Gruplar
Amaç	Aynı atölye, büro veya satış servisi çalışanlarına, işler, güvenlik, kalite vs. konularda sürekli bir biçimde çalışabilecekleri bir ortam yaratmak	İletişimi, fikir alışverişi yapılacak toplantılarla geliştirmek. Belli bir sorunu çözmek
Yaşam Süresi	Sürekli çalışma	Bir sorunun çözümüne ulaştırılması ile sınırlı zaman. Örn. Proje grupları
Grupların Oluşumu	Aynı işle uğraşan 6 ila 12 kişilik çekirdek ekip	Üst ve orta kademe yöneticilerin veya ilgili çalışanların oluşturduğu çeşitli servis temsilcilerini bir araya getiren gruplar.
Yönlendirme Liderlik	Üyelere hiyerarşide en yakın olan şef, ustabaşı gibi	Bir grup üyesi, dışarıdan gelen bir danışman, bir uzman...
Çalışma Yöntemleri	Muntazam olarak haftada bir saatlik toplantılar	Değişik düzen ve şekiller Belirli bir sorunu çözmek üzere bir araya gelen toplantılar
Çalışma Konuları	Üyelerin işleri ile ilgili ve yetkili oldukları tüm konular	Gruptakilerin görüş açısını geliştirecek ve işletme düzeyindeki sorunlar
Çalışma Metodları	Sorun analizi, çözümü, yaratıcılık, istatistikle ilgili belirli teknikler	Soruna ve konuya göre değişen metodlar

Kaynak: Alptekin (1993:77).

Kalite Çemberlerinin başarıya ulaşabilmesi için şu şekilde koşullandırılması gerekir.

1. Gönüllülük :Çemberler isteğe bağlı olarak, yukarıdan bir emir gelmeksizin oluşturulacaktır. Çember çalışmalarına isteklilerle başlayın.
2. Kendi kendini eğitmek : çember üyeleri öğrenmeye istekli olmalıdır.
3. Karşılıklı gelişme: Çember üyeleri ufuklarını geliştirmeyi ve diğer çemberlerle işbirliğine istekli olmalıdır.
4. Zaman içinde topyekün katılım: Çemberler aynı işyerindeki tüm işçilerin katılımını hedef almalıdır (Ishakawa, 1995:26).

Ayrıca kalite çemberlerini canlı tutmak ve yurt çapında yayılması için çeşitli etkinlikler düzenlenebilir. Bu etkinliklerden bazıları şunlar olabilir (Alptekin, 1993:86-87):

- 1- Toplantılar
- 2- Çemberler arasında kuruluşlar arası ziyaretler,
- 3- Müşteri şikayetlerinin çemberlere aktarılması,
- 4- Ödüllendirme,
- 5- Çemberler arası yarışmalar,
- 6- Yıllık KÇ konferansları,
- 7- Çok başarılı çemberlerin uluslar arası toplantılarda tanıtılması ve uluslar arası seyahatler.

3. 2. 3. Kalite Kontrol Çemberi'nin Tanımı

Kalite Kontrol Çemberi “Kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı işyerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerinin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, atölye içinde denetim ve ilerleme kalite kontrol tekniklerinden yararlanma işlerini yürütür” (Ishakawa, 142).

Bazı firmalarda, “Geliştirme Grupları”, “Çalışma Grupları” gibi isimler kullanılmakta, bazen de Çember yerine Halka kelimesinin tercih edildiği görülmektedir. Bu grupların başlangıçta kalitenin geliştirilmesi ve kontrolü amacıyla kurulmasına rağmen, uygulamada kalite ile ilgili problemler, ancak % 25 mertebesinde kalmakta ve iş ile ilgili her çeşit problemin çözülmesi söz konusu olmaktadır. Esasen yukarıda yapılan tanım da bunu ifade etmektedir. Bu nedenle, gerek Toplam Kalite Kavramının ifade ettiği yönetim felsefesini daha iyi aksettirmek ve gerekse “Çember” sözcüğünün yanlış tercüme edildiği konusunda yapılan eleştirileri ortadan kaldırmak açısından “Geliştirme Grubu” adının kullanılması önerilebilir (Yenersoy, 1997:109).

Firma çapında kalite kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülen kalite kontrol çemberi etkinliklerinin arkasındaki temel fikirler şunlardır:

1. Şirketin iyiye gitme ve gelişmesine katkıda bulunmak.
2. İnsana saygı duymak ve içinde yaşanmaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak.
3. İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak.

Yukarıdaki liste kalite kontrol çemberi etkinliklerinin arkasındaki temel fikirleri göstermektedir. Ek olarak, kalite kontrol çemberi etkinliklerini yürütürken yararlı rehberler on madde de:

1. Kendini geliştirme,
2. Gönüllülük,
3. Grup etkinliği,
4. Bütün çalışanların katılımı,
5. Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma,
6. Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan etkinlikler,
7. Kalite kontrol etkinliklerinde canlılık ve süreklilik,
8. Karşılıklı gelişme,
9. Özgürlük ve yaratıcılık,
10. Kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma

Kalite kontrol çemberlerinin arkasındaki temel fikirler bu on maddede yer almıştır. (Ishikawa, 1995:142)

3. 2. 4. Kalite Çemberlerinin Yararları

Kalite çemberlerinin yararlarını, işletmeye ve çember üyesi olarak çalışana yararları olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür:

Kalite emberlerinin İşletmeye Yararları:

- Çalışanlar arası ve bölümler arası işbirliğinde artış,
- Çalışanlarda işletmenin sorunlarına karşı ilgi artışı,
- rn kalitesindeki ve işlerin etkinliğindeki gelişme,
- Devamsızlıklarda azalma,
- İşveren-işçi ve yönetim-sendika arasında daha iyi ilişkiler,
- Uzun süredir ihmal edilen veya hiç fark edilmemiş sorunların zm,
- Teknik kalitede ve önerilen sorunların kabulünde artış (ztrk, 1993:123).
- İşlerin etkinliğinde artış,
- Kronik sorunlarda azalma,
- Verimlilikte artış (Sgs, 1996:12).

Kalite çemberlerinin alışanlara Yararları:

- Düşünülenlerin söylenebileceği bir ortamın yaratılması,
- Çok çeşitli konularda fayda sağlayan eğitim,
- Grup içinde, işbirliği yapma ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginleştirme,
- İşgörenlere çalıştıkları bölümlerdeki faaliyetlerde etkin rol alabilme olanağı yaratılması (ztrk, 1993:123).
- Özgüvenin kazanılması,
- Karar verme ve değerlendirme yeteneklerinin gelişmesi,
- Yöneticilik ve liderlik yeteneklerinin gelişmesi

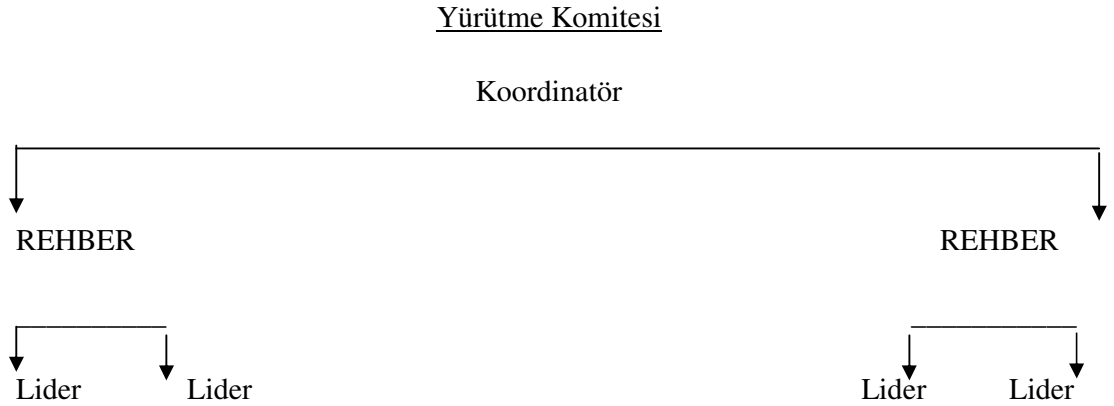
Daha iyi bir çalışma ortamının oluşması (Sgs, 1996:11).

3. 2. 5. Kalite Çemberlerinin Kuruluş Yapısı

Kalite çemberi uygulamasından başarı sağlanabilmesi için, üst düzeydeki yöneticilerin bu kavrama inanması, desteklenmesi ve çalışanlara desteklediğini hissettirebilmesi gereklidir. Bu özelliği ile kalite çemberlerinin yukarıdan aşağıya doğru örgütlenmesi gerekmektedir.

Kalite çemberlerinin organizasyonu Şekil 3’de gösterilen şemalaştırılmış temel çatısı aynı kalmak şartıyla, işletmeden işletmeye değişen özellikler gösterir. Bu değişkenlik işletmelerin boyutuna, kurulacak çember sayısına hazırlık çalışmalarına verilen önem derecesine ve eldeki kaynak ve olanaklara bağlıdır (Öztürk, 1993:124-125).

Şekil 3 : Organizasyon Yapısı



Kaynak: Yenersoy, (1997:113).

Bir kalite çemberi yukarıdan aşağıya doğru yürütme kurulu (komitesi), rehberler, liderler ve çember üyeleri olmak üzere dört aktif üyeden oluşur. Bunların her birinin ayrı ayrı görevleri vardır ve birbirleriyle etkileşim içindedirler (Alptekin, 1999:80).

3. 2. 5. 1. Yürütme Komitesi

Kalite çemberlerinin yürütme kurulu, işletmeden işletmeye değişmekle birlikte, genellikle 5 ila 12 üyeden oluşur. Bazı hallerde, işletmenin genel müdürü veya üst yönetimde bulunan personel müdürü veya varsa kaliteden sorumlu müdür, yürütme

kurulunun başkanlığını üstlenir. Tüm kararlar demokratik yolla, oylamalarla alınır (Öztürk, 1993:126).

Yürütme komitesinin görevi aşağıdaki gibi sıralanır (Alptekin, 1993:81):

1. Hedeflerin saptanması,
2. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir yürütme planının hazırlanması,
3. Fon tahsislerinin temin edilmesi,
4. Rehberlerin niteliklerin saptanması,
5. Rehberlerin seçimi,
6. Rehberin kime rapor vereceğinin saptanması,
7. Rehber için büro tahsisi,
8. Ölçüm kriterlerinin saptanması,
9. KÇ'nin hangi konular üzerinde çalışabileceğinin saptanması,
10. Tanıtım faaliyetleri politikasının saptanması,
11. Pilot program için gereken organizasyonlarının saptanması,
12. İşletmenin Kalite çemberi hakkında hangi yolla bilgi edineceğine karar verilmesi (İşletme gazetesi, geniş salon toplantısı, eve mektup, çok sayıda küçük grup oturumları),
13. Pilot çemberler için başlangıç tarihlerin saptanması,
14. Pilot programların liderlerinin saptanması,
15. Program hedeflerinin periyodik olarak incelenmesi ve güncelleştirilmesi,
16. Yürütme kurulunun kime rapor vereceğinin saptanması,
17. Ne gibi ödüllendirme ve özendirme yollarının kullanılacağıının saptanması,
18. Sendika ile bağlantının saptanması,
19. Eğitim programlarının ve malzemelerinin sağlanması.

3. 2. 5. 2. Koordinatör

Rehber sayısının fazla olması durumunda grup faaliyetlerinin, yürütme komitesine aktarılması amacıyla rehberlere yürütme komitesi arasında koordinasyon görevini yapan bir kişiye gerek olabilir. Grup üyeleriyle ilişkisi yoktur. Gruplardan gelen raporları yürütme kuruluna iletir.

Ayrıca grup üyelerinin diğer departmanlardan istedikleri bilgileri temin etmek için de müdürlerle ilişki halindedir. Gönüllü olan kişiler arasından ve yürütme komitesi tarafından seçilir (Yenersoy, 1997:114).

3. 2. 5. 3. Rehberler

Batı'da rehberler işletmelerin kalite çemberleri uygulamalarına geçişte en önemli unsur olarak görülmektedir. Organizasyonun yapısına ve büyüklüğüne bağlı olarak rehber sayısı birden fazla olabilmektedir (Öztürk, 1993:129).

Rehberlerde bulunması gereken nitelikler şunlar olmalıdır (Alptekin, 1993:82):

- Örgütsel sorunlara ilgi duymak ve bu tür sorunları anlayışla karşılayarak çözümlenmeye çalışmak,
- Tartışmalara ve görüş alışverişlerine açık olmak,
- Gerginliklerin üstesinden gelebilmek,
- Pedagojik ve metodolojik kapasitelere sahip olmak,
- Çember liderlerini eğitecek kapasitelere sahip olmak,
- Liderler dışarıdan gelecek elemanlar tarafından eğitilecekse bu eğitmenlerin ve danışmanların en iyisini seçecek kapasitede olmak,
- Hiyerarşik düzende gerekli yetki ve sorumlulukları içeren bir konumda olmak,

Yürütme kurulu, rehber olabilecek niteliklere sahip elemanları saptarken üç alanda araştırma yapar. Rehber seçiminde gözönüne alınan ilk alan, şirketin kalite ve eğitim bölümlerinde tam gün çalışan üst düzey yetkililerdir. İkinci kesim ise, yine kalite, eğitim veya personel işlerinde görev yapan ve alt kademede çalışanlarla daha yakın

ilişkileri olan orta kademedeki şefler, mühendisler, eğitimciler veya teknisyenlerden oluşmaktadır. Yürütme kurulunun rehber seçiminde dikkate alacağı üçüncü kesim ise, çember kurulması planlanan atölye veya bölümlerde başarılı olarak değerlendirilen teknisyen, ustabaşı gibi alt kademe sorumlularından oluşmaktadır (Öztürk, 1993:129).

Bir rehberin sorumluluğunda faaliyet gösteren çemberler 6-7 arasında değişebilir. İşletme içinden rehber tayin edildiği zaman dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri, rehberlere iyi bir eğitim programı verilmesi gerektiğidir. Rehberlerin çember organizasyonları içinde konumu çok önemli olduğundan rehberlere çok yönlü bir eğitim programına tabii tutulmalıdır (Alptekin: 1999:83).

Rehberin, oturmuş bir çember organizasyonundaki başlıca görevleri şöyle özetlenebilir (Öztürk, 1993:130-131):

- Yönetimin desteğini sağlamak,
- Planlama,
- Uygulamayı tanıtmak,
- Gönüllü yaratmak,
- Liderleri eğitmek,
- Çember uygulamalarına yardım,
- Yönetimle çember arasında iletişim sağlamak,
- Daha geniş bir uygulamayı planlamak

3. 2. 5. 4. Liderler

Liderlerin, çemberlerini oluşturan üyeleri daha önceden tanınması ve aynı zamanda çemberin faaliyet gösterdiği ünitenin sorumlusu olması, çember çalışmalarını kolaylaştırıcı bir unsurdur. Lider. Böylece üyelerle daha iyi ilişki kurar, karşılaşılan sorunları daha yakından bilir ve önceden kazandığı teknik bilgi ve becerisini çember çalışmalarında kullanma olanağına sahip olur. Liderlerin, üyelere hiyerarşide en yakın yönetim kademesindeki üstlerden seçilmesi, genellikle üyelerin rahat çalışması ve fikirlerini serbestçe söylemeleri açısından rahatlık, alt kademedeki de olsa, bir yönetici

ile olan ilişkileriyle aynı olmamakta ve böyle düzenlemelerde sorunlarla karşılaşmaktadır (Öztürk, 1993:132-133).

Liderlerde bir program çerçevesinde eğitime tabii tutulurlar. Bu eğitim genelde şirket dışından danışmanlar ya da eğitim kurumları vasıtası ile gerçekleşir. Liderler rehberler ile birlikte çalışırlar. Lider kolay ilişki kurabilen yönlendirme yeteneği olan kişiler olmalıdır. Liderlerin görevleri şunlardır (Alptekin, 1993:83):

- Çoğunlukla rehberin de yardımını alarak, ilk toplantılarda üyeleri eğitmek,
- Önerileri toplayarak, üyelerle birlikte çemberin üzerinde çalışacağı sorunu saptamak,
- Bağlı olduğu üstlere ve servisindeki diğer çalışanlara, çemberin çalışmaları ile ilgili bilgi vermek,
- Toplantıların tarihini ve gündemini belirlemek,
- Sorunların analizinde uygun teknikleriz saptamak ve üyelere yol göstericilik yapmak,
- Çalışmalarla ilgili kayıtları tutmak,
- Gruptaki üyelerin görüşlerini serbestçe açıklayabileceği ortamı yaratmak ve devamını sağlamak,
- Olası çalışma kaynakları teşhis ederek gerekli önlemleri almak,
- İşleri ve görevleri üyelerin kişisel istek ve özelliklerini göz önüne alarak paylaşmak.

3. 2. 5. 5. Üyeler

Yürütme kurulu tarafından çemberler için pilot bölge ilan edilen tüm bölüm ve atölyelerde çalışanlar, gönüllü olarak çember üyesi olabilirler. Çok fazla sayıda gönüllü olduğu takdirde ise, bir seçim yapılarak, bir kısım gönüllüler ilk etap çemberlere, diğerleri de daha sonra kurulacak çemberler için beklemeye alınmaktadır.

Üyelerin seçimi tamamen gönüllülük temelindedir. Hiçbir kimse kalite çemberlerine zorla katılmamaktadır. Üyelerin sahip olması gereken özellikler arasında en önemlileri, başkalarıyla bir arada çalışırken, onların görüşlerini dinleme, eleştirilere açık olma, hoşgörüsüne sahip olmak, alınacak kararları oluşturmada görüşlerini ortaya koyacak cesarete olmak, üstlendiği işi zor da olsa başarmaya çabalamak, yani bir sorumluluk duygusuna sahip olmaktır (Öztürk, 1993:135-136).

Kalite çemberi üyelerinden beklenen görevler şunlardır (Alptekin, 1993:84):

1. Bütün toplantılara devam etmeleri,
2. İstatistik teknikleri öğrenmeleri,
3. Davranış tüzüğüne göre hareket etmeleri,
4. KÇ programını tanıtmaları,
5. İlkeler çerçevesinde hareket etmeleri,
6. Çemberler için yeni üyeler bulunması,
7. Sorun çözmeye katılmaları,

3. 2. 6. Kalite Çemberlerinin İşleyişinde Kullanılan Başlıca Teknikler

Kalite çemberlerinin sorunları belirleme, inceleme ve çözme işlevini yerine getirebilmesi için, çember üyelerine birtakım tekniklerin öğretilmesi gerekir. Eğitim, rehber tarafından yürütülür. Öncelikle rehber tarafından lider eğitilir. Lider de, rehberin de yardımıyla üyelerini eğitir.

Sorun çözme ve önleme çalışmalarında kullanılan teknikler, temelde işgücünün yaratıcı fikirlerini ortaya çıkarmak ve bunlardan yararlanmak amacına yöneliktir. Bu tekniklerden en önemlilerini şu şekilde inceleyebiliriz (Öztürk, 1993:145).

Beyin Fırtınası Yöntemi:

Grup çalışmalarında uygulanabilecek en etkili yöntem "Beyin Fırtınası"dır. Beyin fırtınasının uygulama amaçları şunlardır (Kavrakoğlu, 1997:21-22):

- 1- Toplantılarda düzeni sağlamak.

- 2- Herkese eşit fırsat vermek, yararlı ve yaratıcı fikirlerin oluşmasını sağlamak,
- 3- Zamanı en verimli biçimde kullanmak,
- 4- Grubun ortak sorunlarını ortaya çıkarmak,
- 5- Sorunlara ilişkin olarak hangi verilerin toplanacağına karar vermek,
- 6- Sorunu ortadan kaldırmaya yarayacak önerileri oluşturmak ve uygulamalarına karar vermek,
- 7- Yeni bir uygulamada çıkabilecek olası sorunları önceden belirlemek.

Grup üyelerinin tam bir serbesti içinde, belirli kurallara uyarak, bir sorun hakkında fikir üretmeleri esasına dayanan bu yöntem, yaratıcılığı teşvik etmesi nedeniyle, Japon bilim adamları ve yöneticileri tarafından kalite çemberlerinin çalışmaları kapsamına alınmıştır. Beyin fırtınası en az 3, en fazla 12 üyeli (bazen biraz daha kalabalık) gruplara uygulanır (Öztürk, 1993:146).

Beyin Fırtınası aşağıdaki gibi uygulanır (Kavrakoğlu, 1997:22-23):

- 1- Görüşülecek konu belirlenir ve tahtaya yazılır. (Tercihen “Flip-Chart”, yani büyük ebat kağıtlar kullanılmalıdır.)
- 2- Toplantı konusu “sorun belirleme” ise, grup üyeleri olası sorunlar için önerilerde bulunurlar. Konu bilinen bir sorunu çözümlemekse üyeler çözüm önerirler.
- 3- Gruptaki her üye sıra ile söz alarak fikir belirtir. Her söz alışta sadece bir fikir açıklanır. O konuda aklına bir fikir gelmeyen üye “pas” geçer. Tüm fikirler yazılır.
- 4- Fikirler belirtildiğinde üzerinde **kesinlikle** tartışma yapılmaz, ancak anlaşılmadı ise açıklama talep edilir.
- 5- Tüm fikirler ortaya koyulduktan sonra –herkes pas geçince- ilk tur oylamaya geçilir. Fikirler tek tek oylanır, üyeler istedikleri her öneriye oy verebilirler.

6- İlk tur oylama sonucu en çok oy alan öneriler daire içine alınır ve bunlar üzerinde tartışılır. Yine üyeler sıra ile söz alır. Tüm üyeler pas geçince ikinci tur oylamaya geçilir.

7- İkinci tur oylama sonucu öneriler önem sırasına göre belirlenmiş olur.

Beyin fırtınası bazı konularda çember üyelerinin işine yarar. Bunları başlıklar halinde şöyle belirtebiliriz (Öztürk, 1993:148).

- Herşeyden önce çember, çeşitli konular hakkında liste elde eder.
- Çember, bir sorunun incelenmesi evresinde yeni düşünceler ortaya çıkarmak için:
 - Olayları araştırma,
 - Nedenleri araştırma,
 - Çözümleri araştırma,
 - Ortaya konan araçları araştırma fırsatını bulur.
- Çeşitli fikir ve bilgilerin elde olmaması halinde kalite çemberini devreye sokmak mümkün olur. Bir konu hakkında fikir üretmek ve belli bir liste elde etmek için kalite çemberi yeni toplantılarla beyin fırtınasında bulunabilir.

Beyin fırtınası yönteminin uygulandığı oturumda, çember dışından ziyaretçiler (uzmanlar, rehberler, işletme yetkilileri v. s.) de hazır bulunuyorsa, onlarda beyin fırtınasına katılmaya davet edilebilirler. Bir beyin fırtınası seansının iki saati geçmemesine dikkat edilir. Genellikle, sonuç veren etkili bir seans için uzmanlar tarafından tavsiye edilen minimum zaman yarım saattir (Öztürk, 1993:149).

3. 2. 7. Kalite Çemberlerinin Sürekliliği Ve Başarısı İçin Bazı Koşullar

- Bir işletmede kalite çemberlerinin başarılı olabilmesi için çemberlere geçiş zamanı çok iyi saptanmalıdır,
- Ayrıca her kuruluş kendi modelini oluşturmalıdır.
- Bir birimde kurulan çemberin başarılı olabilmesi için üst yönetim dahil tüm birimlerin katılımı gerekir,

- En iyi çember aynı vardiyada çalışan işçilerden oluşmaktadır. Eğer farklı vardiyalardan üyeler varsa çalışmalar zaman zaman aksayabilir.
- Bir çemberde ideal üye sayısı 7-8'dir. Bu sayı aşıldığı zaman toplantı seyri zorlaşabilir. Altına düşüldüğünde izinler nedeniyle katılım azalır, çalışmalara ara verilebilir.
- En alt seviyeden yukarıya doğru tüm birimler eğitimden geçmelidir.
- Grupların oluşturulmasında gönüllük ilkesi esas alınmalıdır.
- Çemberler ilk ele aldıkları sorun üzerinde dikkatle durmalıdır. İlk çalışmanın isabetli olması süreklilik için gereklidir.
- Sunuşlar yapılırken idari personelin yanında işçilerden katılım sağlanmalıdır.
- Çember faaliyetlerinde sendika desteği de muhakkak sağlanmalıdır.
- Moral unsuruna dikkat edilmelidir. Gerçekleşen çember öneriler panolarda duyurulmalı verilecek ödüller dikkatle seçilmelidir (Alptekin, 1993:87).

3. 3. Kalite Güvenliği Sistemi'nin Gelişimi

1950'li yıllardan bu yana dünyanın önde gelen bazı askeri, kamu ve özel kuruluşları mal ve hizmet alımlarında satıcı firmaların değerlendirilmesine yönelik "onaylama standartları" kullanmaktadır. Bu standartlar A. B. D. 'de, yüksek kalite talepleri nedeniyle hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanır. 1968'te bunu bu kez NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri kalite güvenliği standardı olarak kabul edilerek yürürlüğe giren AQAP (Allied Quality Assurance Publication – Müttefik Kalite Güvencesi Yayını) standartları almıştır. Günümüzde de işletmeler savunma sanayine girebilmek için kalite sistemlerinin ilgili AQAP standardına uygunluğunu belgelendirmek zorundadırlar. Halihazırda ülkemizdeki tek AQAP-1 belgesi simko'da bulunmakta olup; belli sayıda firmada da AQAP-4 belgesi mevcuttur. Onaylama standartlarının değişik örneklerini, Ford (Q1), GM ve Mercedes gibi kuruluşların uygulamalarında görmek mümkündür (Öztürk, 1993:62).

Bu standartlar, 1980 öncesi yıllarda, Yüksek kaliteli Japon ürünlerinin, ABD ve Avrupa Topluluğu (AT) ülkelerinde yaratmış olduğu rekabet ortamının bir ürünüdür (Yenersoy, 1997:69).

Bu arada Japon rekabetine karşılık olarak, on iki AT ülkesi de kendi kalite standartlarını kuruyorlardı. Bu gelişme değişik standartlarda çalışan ikinci el kalite tekniklerinin çoğalmasına yol açtı.

1979 yılına gelindiğinde birbirleriyle çatışan bu standartları ortak bir zemine oturtmak ihtiyaç haline gelmişti. O yıl, ISO (Uluslararası Standartlar Organizasyonu) ve çeşitli ulusların temsilcilerinden oluşan iki komite, bu standartlar üzerinde çalışmaya başladılar. Bunlardan birisi kalite için ortak bir terminoloji geliştirdi, (daha sonra bu ISO 8402 oldu), ikinci komite ise standartların kendisini oluşturdu. Neticede ISO 9000 serisi gelişerek geçerlilik kazandı ve özellikle Avrupa ülkelerinde bir yangın gibi yayılmaya başlandı (Yenersoy, 1997:69).

ISO 9000 Standartları Uluslararası Standartlar Örgütü ISO'nun Teknik Komitesi, TC 176 tarafından hazırlanıp yayımlanmaktadır. Anılan teknik komiteye Avrupa Ülkeleri, ABD, Japonya, Kanada, Güney Afrika, Avustralya ve İsrail başta olmak üzere otuzdan fazla ülke katılmaktadır. TC 176, ISO 9000 Standardının uygulanması izlenmekte, güçlükleri kaydetmekte ve bu standardı güncelleştirmektedir (Çetinel, 1995:12).

ISO bünyesinde yaklaşık 180 komite bulunmaktadır. TC 176 da ISO'nun yeni komitelerinden biridir ve formal olarak tam adı "Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi"dir. Bu teknik komite üç alt komiteden oluşmuştur:

Terminoloji Kamitesi (SC1): Temel terminolojiyi geliştiren komite (ISO 8402)

Kalite Sistemleri (SC2): ISO 9000'i geliştiren komitedir.

Destekleyici Teknoloji (SC3): Kalite teknolojisinin üzerine yoğunlaşmaktadır. 10000 Serisini geliştiren komitedir.

ISO 9000 bir Avrupa Standardıdır ve AT içinde uyulması zorunlu bir kıstas değildir. Buna rağmen ISO 9000 ticaret yapabilmek için bir sözleşme koşulu olmaktadır. (ISO 9000 Standardı, 1995)

Türk Standartları Enstitüsü ise (TSE), her türlü madde ve mamülleri ile usul ve hizmet standartlarını yapmak amacıyla Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği (TOBB) bünyesinde 16 Ekim 1954 tarihinde kurularak çalışmalarına başlamıştır (Yıldırım, 2000:19).

3. 3. 1. ISO 9000 Standartlarının Gelişimi

Standartlar, temel olarak ürünlerin veya üretim sistemlerinin belli kalıplara uygunluğunun denetlenmesi amacıyla oluşturulmuş kalıplar veya şablonlardır. Standardizasyon ise Uluslar arası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından “belli faaliyetle ilgili olarak ekonomik bir fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardımı ve işbirliği ile belli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemi” olarak tanımlanmaktadır (Birdil &Yıldırım, 2000:20).

Dünya’da ve Türkiye’de ISO 9000 Standartlarının gelişimi sırasıyla;

- *1963’ de MIL-Q-9858 (A. B. D. ’de savunma teknolojisinde)
- *1968’ de AQAP STANDARDLARI (NATO üyesi ülkelerde)
- *1970’ de 10 CFR 50 Nükleer ve Sıvı Yakıtlı Enerji Santralleri için Kalite Güvence Kriterleri
- *1971’ de ANSI N 45. 2 Nükleer Tesisler için Kalite Güvencesi
- *1973’ de ASME 3 NCA 4000 Kalite Güvence Standartları
- *1978’ de Atom Enerjisi Santralleri için Kalite Güvencesi
- *1979’ da CSA Z299 1-4 (Kanada)
- *1979’ da BS 5750 (İngiltere’de)
- *1979’ da ANSI Z-1. 15 (A. B. D. ’de)
- *1987’ de ISO 9000 Serisi (ISO tarafından)
- *1988’ de EN 29000 Standartları (CEN tarafından)

TÜRKİYE’DE

1988'de TS 6000 Serisi

1990'de TS-EN-ISO 9000 Serisi (YÖNDES, 30)

Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimine destek veren bir diğer olgu da, ISO 9000 sistem standardının Türkiye'de yoğun bir şekilde 1989 yılından sonra uygulanmaya başlanması olmuştur. Bir standart olması dolayısıyla, değişen müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kalan ama standart bir setsem bilincini işletmelere kazandırma açısından yararlı olan bir uygulamadır. Türkiye'de yanlış bir kanı olarak Toplam Kalite Yönetimi uygulaması için önce ISO 9000 belgesi olmak gerektiği zannedilmekte ve biraz da kopyacılık zihniyeti ile her şirket ISO 9000 belgesi almaya çalışmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmada işletmelerin % 33'ü ISO 9000 belgesini Toplam kalite Yönetimi'ne geçmek için aldıklarını belirtmişlerdir (Özevren, 1997:32). Son 10 yılda, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Ödülleri'ne en çok sahip olan iki ülkeden birisi Türkiye. Aşağıdaki kuruluşlar, aldıkları ödüllerle kalitelerini tüm Avrupa'ya ispatladılar. KalDer'in başlattığı Ulusal Kalite Hareketi özel sektörün, okulların, hastanelerin, devlet ve sivil toplum kuruluşlarının, kısacası yaşamamızın kalitesini arttırıyor (Hürriyet Gazetesi, 2005).

Avrupa Kalite Büyük Ödülü Kazanan Kuruluşlar:

BRİSA – 1996

BEKSA – 1997

BEKO TİCARET – 1998

BOSCH SAN. VE TİC. A. Ş. – 2003

KOCAELİ SANAYİ ODASI – 2004

Avrupa Kalite Başarı Ödülü Kazanan Kurum Ve Kuruluşlar:

NETAŞ – 1996, 1997, 1998

ARÇELİK – 2000

ECZACIBAŞI VİTRA – 2000

BOSCH SAN. VE TİC. A. Ş. BURSA FABRİKASI – 2002

KOCAELİ SANAYİ ODASI – 2003

E. C. A. EMAR – 2004

SKF TÜRK - 2004

3. 3. 2 ISO 9000 Standartları ve TKY

ISO 9000 serileri, bir firmanın kalite sistemini geliştirmesi, belgelemesini ve çalıştırılmasını ister, yani firma içinde yönetimin kalite tetkik uygulamaları için sahip olduğu sorumluluktan, satın alma politikalarından eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar (Halis, 2000:237).

Kalite olayının bir istatistik uygulaması olmaktan çıkıp bir yönetim felsefe ve yaklaşımı haline gelmesi ile birlikte, uygulamada işletmeler bu konuda rehberlik yapmak üzere bir takım kılavuzlar geliştirilmiştir. Yani “müşteriye kaliteli mal/hizmet ” sunabilmek için firmaların somut olarak ne yapması ve nasıl yapması gerektiği konusunda bir takım standart ve kılavuzlar geliştirilmiştir. İşletmelerin bu standartlara ulaşıp ulaşmadıkları bir takım kuruluşlar tarafından verilen sertifikalarla belgelenmeye başlanmıştır (Koçel, 1998:276).

ISO 9000 belgesi alan bir işletmede; üretim, bakım, kalite kontrol, pazarlama, satın alma, depolama ve sevkiyat faaliyetleri kontrol altına alınmış, faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü, çalışanların yetki ve sorumlulukları netleştirilmiş demektir. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi işletmede bir kalite politikası ve hedefleri yönetme şeklidir. İşletmenin hedefleri belirlenir ve bu hedeflere ulaşmak için bölüm hedefleri tespit edilir ve bu amaca ulaşmak için çalışılır (Akın, 1998:242).

İşletmelerin belge için başvurmalarının üç temel nedeni vardır (Alptekin, 1999 41):

- Bazı işletmeler kalite güvence sistemi oluşturmanın yararına inanırlar. Bu firmalar kurdukları sistemlerin işlerliğini belgeleme kuruluşlarına başvurarak teyit ettirmekte ve aldıkları belgeleri bir rekabet aracı olarak kullanmaktadırlar.
- Bazı işletmeler iş yaptıkları ya da buldukları firmalar tarafından ISO 9000'e uygunluk belgesi almaya zorlanmaktadırlar.

- Bazı ürünler için ürünün kalite standardına uygunluğu ispatlamanın yolu o ürünü imal eden sistemin ISO 9000 standartlarına uygunluğunu ispat etmekten geçmektedir. Örneğin Avrupa Topluluğu Konseyi'nin direktifleri ile oyuncaklar, tıbbi gereç ve protezler gibi bir dizi ürünün Avrupa Pazarı'na girişi, bu ürünü imal eden firmaların kalite sistemlerinin belli bir standarda uygunluğu şartına bağlanmıştır.

Bu bakımdan ISO 9000, Toplam Kalite sistemine geçmek için bir fırsat olarak kullanılabilir. Dolayısıyla çabalar, bir dış kalite standardına uygunluğun sağlanmasından çok, Toplam Kalite Sisteminin kurulması üzerine yoğunlaştırılırsa, firmanın özel gereksinimlerinin ve rekabetle ilgili elemanlarının da (rekabet gücünün iyileştirilmesi ve artırılması ile gereksinimleri, faaliyetleri ve prosedürleri kapsar) bu sistem içine sokulması sağlanabilir. (Bu husus ISO 9004'de açıkça belirtilmiştir). Dolayısıyla en doğru yaklaşım, firmanın kendine has Toplam Kalite Sistemi içinde, bir temel olarak kullanılmasıdır (Yenersoy, 1997:70).

3. 3. 3. Kalite Sistemlerinin Belgelendirilmesi

ISO 9000 Standartları serisi alıcı-satıcı arasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çerçevede firmaların Kalite Güvenlik Sistemleri'nin üçüncü taraf uzman kuruluşlarca değerlendirilerek belgelendirilmesi amaçlanmakta ve buna ilişkin düzenlemeler tanımlanmaktadır.

ISO 9000 belgesi, International Standard Organization (ISO) tarafından yetkilendirilmiş, TSE benzeri kuruluşlar tarafından verilmektedir. Belgeyi almak için bu kuruluşlara başvurmak gerekiyor. Başvurunun ardından firmaya uzman gönderilir ve firmanın yapısı denetlenerek bir rapor hazırlanır. Raporla yeterlilik şartına uymak için, firma bünyesinde ne gibi düzeltmelere gidilmesi gerektiği belirtilir. Firma ISO 9000 standartları belgesinden birini almakla birlikte uluslararası denetime açılmış olur. Böylece her altı ayda bir vize yaptırmak ve üç yılda bir de belgenin yeniletilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde belge iptal edilmektedir (Alptekin, 1999: 41).

ISO-9000 Uygulama Sürecinin temel aşamaları şu şekilde sıralanabilir (Saran 1998:244):

- Yönetimin Uygulama Kararı

- İnsan Kaynaklarının Planlaması ve Eğitimi
- Durum Tespiti ve Uygulama Planının Hazırlanması,
- İş Süreçlerinin Analizi ve Dokümantasyon Sisteminin Tamamlanması,
- Dokümantasyon,
- Kalite Sisteminin İç Denetimi,
- Belgelendirme Başvurusu,

ISO 9000 Sürecinin uygulanmasıyla bir kuruluşta;

- Mal ve hizmet kalitesinin en yüksek kalite düzeyinde iyileştirilmesi,
- Bir işin ilk defada doğru yapma bilincinin yerleşmesi,
- Üretim ve hizmet maliyetlerinin düşmesi ve zamandan tasarruf sağlanması,
- Şikayetlerin azalması ve buna bağlı hizmet maliyetlerinin düşmesi,
- Kurum imajının yükselmesi,
- Mevcut kaynakların optimal düzeyde kullanılması,
- Çalışanların kurumlarına bağlılıklarının artması,
- Yönetimin daha iyi bilgilendirilmesi,
- İhtiyaçların sürekli gözden geçirilmesi,
- Etkin bir haberleşme ağının kurulması,
- Rekabet avantajı elde edilmesi,

gibi fayda ve yarar sağlanır.

Şüphesiz, ISO 9000 Standardı, kalitenin iyileştirilmesi yolunda nihai bir hedef değildir. Ulaşılmak istenilen nihai hedef sürekli iyileştirme sürecinin başlatılmasıdır. ISO 9000 Standartları Toplam Kalite Yönetiminin etkin bir uygulama aracı olup, mükemmelliğe

giden yolda atılmış uygun bir adım olarak değerlendirilmelidir (Saran, Göçerler, 1998:245).

TKY uygulamaları kamuda da Askeri Hastaneler, Genel Kurmay Başkanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, Okullar, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı vb. kuruluşlarda öncelikle ISO 9000 belgesinin alınması ile başlamıştır. Kalite kültürünün oluşturulmasında altyapıyı hazırlamıştır. Öncelikle kamu ve özel sektör arasındaki farklılıklara daha sonra emniyet teşkilatındaki uygulamalara değinilecektir.

BÖLÜM 4: KAMU'DA VE EMNİYET TEŞKİLATINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

4. 1. Kamu ve Özel Sektörünün Örgütsel Özellikleri

Kamu ve özel sektör arasında kuruluş amacı, örgütlünme yapısı ve değerleri, yönetici özellikleri arasında farklılıklar mevcuttur. Kamu ve özel sektör yönetiminde mevcut durum ve ihtiyaçların belirlenmesi amacıyla Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yapılan "Türk Kamu ve Özel Sektör Örgüt ve Yöneticilerinin Özellik ve Değerlerinin Algılanması" konulu bir anket çalışmasının sonuçları aşağıya çıkartılmıştır (Gürer, 1997:58-59).

Kamu Örgütü

Olumlu

- 1-Güçlü idari yapı
- 2-İyi işçi-işveren ilişkisi
- 3-Çalışanlar arası dayanışma
- 4-İyi niyetle iş
- 5-Planlı çalışma

Olumsuz

- 1-Politize
- 2-Girişime kapalı
- 3-Hantal idari yapı
- 4-Risk almama
- 5-Bürokratik

Özel Sektör Örgütü

Olumlu

- 1-Risk alma
- 2-Yeniliklere açık
- 3-Atılımcı
- 4-Verimli
- 5-Katılımcı

Olumsuz

- 1-Sömürücü
- 2-Kötü işçi-işveren ilişkisi
- 3-Kar amaçlı
- 4-Anti-sosyal
- 5-Çalışanlar arası dayanışmasız

Kamu ve Özel Sektör Örgütsel Değerleri

Kamu Örgütü

- 1-Hükümet tatmini
- 2-Devletçilik
- 3-İrrasyonellik
- 4-Duygusalılık
- 5-Bürokrasi

Özel Sektör Örgütü

- 1-Kalite
- 2-Verimlilik
- 3-Çalışkanlık
- 4-Müşteri tatmini
- 5-Rasyonellik

Türk kamu ve Özel Sektöründe Yönetici Özellikleri

Kamu Yöneticisi

Olumlu

- 1-Vatansever
- 2-Çalışkan
- 3-Bilgili
- 4-Dürüst
- 5-Kurallara uyan

Olumsuz

- 1-Politize
- 2-Korkak
- 3-Dar
- 4-Kurallara bağlı
- 5-Menfaatkar

Özel Sektör Yöneticisi

Olumlu

- 1-Atılımcı
- 2-Çalışkan
- 3-Yenilikçi
- 4-Risk alan
- 5-Bilgili

Olumsuz

- 1-Maddiyatçı
- 2-Kendini beğenmiş
- 3-Çıkarıcı
- 4-Güvenilmez
- 5-Katı

Hem kamu hem de özel sektördeki yöneticilere uygulanan araştırmaya göre, gerek kamu, gerek özel sektörde yönetici olabilmek için üç temel kişilik özelliğine sahip

olmak gerekiyor: Liderlik, düzen ve sebat. Bu üç özellik, bütün yöneticilerde var olması gerekiyor. Araştırmada kullanılan Sıfat listesi (Adjective Check List-ACL) testinin anahtarında liderlik, “Güçlülük, özdisiplin, nezaket gibi toplumsal olarak bir liderde bulunması gerekli değerlere sahip olmak” diye tanımlanıyor. “Düzen” ise, “özel yaşamda ve iş hayatında etkinliklerin planlanmasına önem vermek” şeklinde değerlendiriliyor. Yöneticinin sahip olması gereken üçüncü kişilik özelliği ise, sebat. Bu özellik, “Yüklenilen görevleri yerine getirmede kararlı davranmak, bir işi sonuna dek götüreceği kapasiteye sahip olmak” diye nitelendirilmiş (Kariyer Dergisi, 1998:27).

Araştırma, iki grup arasında bazı kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılıklar gösteriyor. Örneğin, bağımsızlık... Başkalarıyla ya da toplumsal değer ve beklentilerden bağımsız hareket edebilme özelliği diye tanımlanan bağımsızlık konusunda, kamu kuruluşları yöneticileri özel sektördeki meslektaşlarının gerisinde kalmışlar. Başka bir deyişle, kamu kuruluşları yöneticilerinde bağımsızlık özelliği, özel sektördeki kadar gelişmemiş (Kariyer Dergisi, 1998:27).

Özel sektörde işletmenin amacı kar ve rekabet gücü elde etmek birinci sıradayken, kamu da amaç vatandaşa hizmet etmektir. Hizmet sektörü ise emek yoğun olup, kalitenin algılayışında farklılıklar mevcuttur. Hizmet işletmelerinin özellikleri ise şu şekildedir:

1. Emek Yoğundur: Birim çıktı başına daha az donanım gerekir. Bu da hem hizmet üretiminin kontrolünü zorlaştırır, hem de stratejilerin gelişmesinde belirsizliği artırır. (GÜR, 1996:77) Acil insani ihtiyaçlara, insan performansını gerektiren ve evrak doldurularak yapılan işlere oldukça fazla önem verilir, emek yoğundur. Bu açıdan müşteriler, personel ve yöneticiler işin içindedir. Bu nedenle kalite (Yöndes, 4);

- Yöneticilerin ve personelin beşeri performansları
- Yüksek adetlerdeki veriler
- Her seviyede çalışanların verdikleri kararlar
- Müşterilerden gelen istek ve şikayetler

üzerinde yoğunlaşmaktadır.

2. Envanter Yapılamaz: Hizmetlerin soyut olması ve depolanmaması nedeniyle envanter yapılamaz. Hizmet işlerinde satış artırma planları yapılırken, var olan üretim kapasitesini geliştirmek gerekir. Bu da kısa erimde çok güçtür. (Bir otelin oda sayısını arttırması ya da maliyet azaltmak için bazı odaları kapatması gibi) (Gür, 1996:78).

3. Kaliteyi ve Miktarı Ölçme Olanağı Sınırlıdır: Hizmet üretiminde kalite standartlarını belirlemek çok güçtür. Ölçmenin tek yolu, tüketiciye sunulurken kontrol etmektir. Ancak, hizmetin müşteriye vereceği doyum subjektiftir (Gür, 1996:78). En önemli kalite karakteristikleri; hata oranları, zaman, maliyet ve müşteri memnuniyet derecesidir. Müşteriler hizmet üretme sürecine katılırlar. Hizmetler üretildiği anda tüketilirler, depolanmazlar ve teşhir edilemezler. İnsan hatası; çalışanlardan, yöneticilerden ve müşterilerden gelebileceği için çok önemlidir (Yöndes, 5).

4. Hizmetlerin zaman boyutu vardır ve çeşitli zaman bileşenleriyle yakından ilgilidir. Müşteri için bekleme süresi, hizmet süresi ve servis sonrası süre söz konusudur. Müşteri için gecikme zamanı ve memnuniyet verici bir hizmette toplam süre çok önemlidir. Nakliye süresi, cihaz tamir süresi, sigorta teminat süresi, tıbbi muayene ve müdahale süresi müşteri için çok önemlidir. Firma randevu, zamanlama, faturalama, işlem, kontrol, denetleme, şikayetler, maliyetler ve kar konuları ile ilgilenir (Yöndes, 6).

5. Yönetim, insan faktörüne önem vermelidir. Bu ise uygun eğitim, denetim, öğretim, çalışma şartları, ekipman, çalışan arası ilişkiler ve hizmet kalitesini etkileyecek kişisel ve psikolojik diğer faktörlerin araya gelmesi ile mümkündür. Yönetim de kendini insan faktörüne bağlı hissetmelidir. Yönetim; kalite politikasının ve hedeflerinin belirlenmesinde sorumluluk almalıdır. Yönetim, çalışanların kalite konularında eğitilmelerini, yönlendirilmelerini ve kabul edilebilir bir kalite seviyesine ulaşmak için tüm imkanları ve şartları sağlamalıdır (Yöndes, 6).

6. Yönetim, operasyonların verimli olarak nasıl yürütüleceğini bilmelidir. Olasılık, örnekleme, bilgisayar teknolojisi gibi modern teknikler çok sayıda evrak ve dokümantasyonun verimli şekilde kullanılmasına yardımcı olur. Verimli bir organizasyon için bu teknikleri organize eden, tasarlayan, planlayan ve uygulayan personel ve yöneticilere gerek duyulacaktır. Müşteri şikayetleri ciddi, nazik ve zamanında ele alınmalıdır. Üretim sektöründe müşteri ile doğrudan temas çok az rastlanan bir durumdur. Fakat hizmet sektöründe ise bu sayı milyonlar olmasa bile

yüzler veya binler seviyesindedir. Müşterilerin rolü hizmetlerde öyle önemli bir duruma gelmiştir ki müşteri araştırmaları ve anketleri ana bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır. Hizmet sektöründe hizmeti veren kuruluş ile müşteri arasındaki ilişkiler üretim sektörüne göre tümüyle farklıdır. Hizmet sektöründe müşteri satın alacağı hizmetin özelliklerini genelde kendisi belirleyemez (Yöndes, 7).

Hizmet sektöründe kalitenin müşteri tarafından algılayışında farklılıklar mevcuttur. Hizmeti veren personel ile müşteri arasında bire bir ilişki yaşanır. Hizmet Sektöründe kalite 3 boyutlu bir kavramdır. Bunlar (Yöndes, 2):

Planlanan Kalite, verilen hizmetin şekli ve çeşidiyle ilgili pazarda görebileceğı kabul derecesini ve müşteri isteklerini yerine getirme başarısını gösterir. Bu özellik ayrıca organizasyonun iş bitirme ve değışik koşullara uyum sağlama başarısını ifade eder.

Sunuş Kalitesi, hizmetin doğru, zamanında ve tutarlı bir şekilde verilmesindeki güvenilirliğini gösterir. Planlanan kalite ne sunulacağını. Sunuş kalitesi ise hangi şekilde sunulduğunu gösterir.

Beklenen Kalite, planlanan hizmetin sunuş kalitesine uygun verilmesinde müşteri tarafından nasıl algılandığını gösterir.

Sunuş Kalitesi (Sk) = Planlanan Kalite (Pk)-Beklenen Kalite (Bk)

Sunuş kalitesi müşteri memnuniyetinin bir ölçüsüdür. $SK > 0$ ise müşteri memnun demektir ve başka bir alternatif aramadan hizmet almaya devam eder. Genelde yapılan hata ise $SP = PK$ olduğudur. Müşteri Tatmini (T) = Beklenti (B) – Algılama (A)

$B > A$ Müşteri Tatminsizliğı

$B = A$ Müşteri Tatmini

$B < A$ Müşteri Tatmini

4. 2. Kamu Hizmetlerinde Kalite

Kamu hizmetinde kalite nedir? Daha doğrusu kaliteli kamu hizmeti nasıl olmalıdır? Aslında bu sorunun cevabı oldukça basittir. Özel kesim tarafından üretilen bir mal ya da hizmet için kalite niteliğı ve kaliteli olma özelliğı ne ise, devlet tarafından vatandaşlara sunulan kamu hizmetleri için de kalite niteliğı o olmalıdır. Kalitenin genel tanımı,

müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretilen ve bir bedel karşılığında sunulan mal veya hizmetler gibi, kamu hizmetlerinin de vatandaşların bugünkü ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmesi, kullanıma uygun ve kusursuz olması gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi mantığı açısından, özel kesimce üretilen mal veya hizmetler müşteri odaklılık ilkesine dayandığına göre, kamu hizmeti açısından söz konusu denklemin vatandaş odaklılık ilkesine göre kurulması gerektiği açıktır. Oysa, kar amaçlı olarak mal ve hizmet üretenlerle bunların kullanıcıları arasındaki üretici-müşteri ilişkisi, kamu hizmeti üretenlerle üretilen hizmetlerden yararlananlar arasında görünürde kamu kuruluşu-vatandaş ilişkisi şeklinde kurulmakta ise de, tedarikçi-müşteri ilişkisi her iki kesimde de aynı işlerliğe sahip bulunmamakta, bu açıdan özel kesim ve kamu kesimi arasında ciddi algılama farklılıkları bulunmaktadır (Saran, 2001-7-8).

Ülkemizde öncelikle yerel yönetimlerde yankı bulan TKY'nin ilk örneğini 1995 yılından itibaren kapsamlı olarak Kocaeli Değirmendere Belediyesi'nde uygulanmaya başlanmıştır (Saraç, 2001:54). Bakanlıklar düzeyinde ve genel idareye ait kuruluşlarda TKY'ne geçişle ilgili ilk somut adımlar, T. C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından atılmıştır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığının özel gayret ve teşviki ile, Bakanlığın tüm merkez teşkilatı ve taşra birimlerini kapsayacak şekilde 1997 yılında başlatılan TKY çalışmaları, Bakanlığın yeni bir vizyonu kavuşmasını hizmetlerde verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesiyle birlikte vatandaş memnuniyetinin sağlanmasını esas almaktadır (Saran, Göçerler, 1998:254).

Özel kesim ve kamu kesimi arasında farklılıklar bulunmasına rağmen; Ulusal Kalite Başarı Ödülünü, T. C. Sağlık Bakanlığı Zekai TAHİR Burak Kadın Sağlığı ve Araştırma Hastanesi 2001 yılında, T. C. M. E. B. Kadıköy Anadolu Lisesi 2004 yılında, T. C. Eskişehir Şehit Ali Gaffar OKKAN İ. O. Okulu 2005 yılında (Hürriyet Gazetesi, 2005:2) kazanarak kamu'da da toplam kalitenin uygulanabileceğinin kanıtıdır. TSE tarafından belgelendirme tetkikini başarı ile tamamlayan Ankara Mevki Asker Hastanesi ise, Türkiye'de kamu hastaneleri içinde TS-EN-ISO 9001 Uluslar arası Kalite Güvencesi Sistemi Belgesi almaya hak kazanan ilk hastane olmuştur (Standart Dergisi, 1998:6).

Kamu hizmetinde toplam kalitenin sağlanması, devlet yönetiminde piyasa ekonomisi şartlarındaki gibi sağlıklı bir rekabet ortamının oluşturulmasıyla yakından ilgilidir.

Ekonomik hayatta şirketlerin piyasa dinamiklerine ve müşteri beklentilerine uygun üretimde bulunmamaları halinde zarar etmeleri, Pazar kaybına uğramaları ya da iflas etmeleri örneğinde olduğu gibi; devlet yönetimlerinde de teorik olarak hükümetlerin ya da bürokratik kadroların kamu hizmetlerini çağdaş ölçülerde ve vatandaşların istek ve beklentilerine uygun şekilde yerine getirmemeleri halinde doğal olarak iktidarı kaybetmelerine, görevden alınmalarına ya da sorumlulukları halinde belli hukuki ve cezai yaptırımlara çarptırılmalarına imkan verecek sağlıklı bir demokratik yapının oluşturulması gerekmektedir (Saran, 2001:9-10).

Kamu yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi açısından irdelendiğinde aşağıdaki özellikler ortaya çıkmaktadır.

- Kamu görevlisi odaklı,
- Kamuda hizmet kalitesini belirlemede yurttaş katkısının sağlandığı,
- Sürekli geliştirme ve yenilik düşüncesine dayanan,
- Sorun çıkmamasını, krize düşmemeyi sağlayan,
- Ekip çalışması ve çalışanların beyin ve yürek imecesiyle katılımını öngören,
- Kamu çalışanlarını dışsal (ödül-ceza) güdülemede, içsel güdülemeye önem veren,
- İnsana saygı, güven, insanın insan tarafını ortaya çıkaran yetki ve sorumluluk dağılımını savunan,
- Kamu çalışanlarının sürekli öğrenme sürecinde olmalarını sağlayan,
- Kısaca, kamu yönetiminde sistemin kalitesi, kurumun kalitesi, hedeflerin kalitesi, işin kalitesi, hizmetin kalitesi, iletişimin kalitesi, sürecin kalitesi, işçiler, mühendisler ve yöneticiler dahil çalışanların kalitesinin bütünselliğini belirler (Peker, 2001:23).

Türk Kamu Yönetiminde çağdaş yönetim tekniklerinin benimsenmesini, bu çerçevede kamu hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini arttırmaya yönelik yaklaşımların hayata geçirilmesini gerektiren ya da bunların tartışma gündemine gelmesine yol açan

nedenler, dünyanın diğer ülkelerindeki kamu yönetimlerini etkileyen ve değişim sürecine girmelerine yol açan nedenlerden farklı değildir (Saran, 2001:47).

Toplam kalite yönetimi her yerde uygulanabilecek bir yönetim aracı. Ülkenin her köşesinde, her kuruluştta, iş yerlerinde, eğitim, emniyet, adalet, sağlık ve sosyal amaçlı kurumlarda uygulanabilir. Toplam kalite yönetimi anlayışının topluma aşılması, toplumun katılımı ve katkısı açısından önem kazanıyor. Toplam kalite yönetiminin yerel etkinliklerle topluma iyi tanıtılması gerekiyor. Bu amaçla yapılması gerekenler (Muter, 2001:43):

- Toplumun toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgilendirme,
- Ülkede toplam kalite yönetimine göre yapılanma,
- Özel ve kamu kesiminde toplam kalite yönetimi uygulamalarının artırılması,
- Sürekli gelişme yolu ile toplam kalite yönetiminin yayılması.

Kamu kuruluşlarında üst yönetimlerin konuyu tam anlamıyla anlayamamaları ve benimsememeleri sonucu sahiplenmemeleri ve kalite etkinliklerinde aktif olarak yer almamaları dolayısıyla kamu kuruluşlarında üst düzey yönetim liderliği eksikliğinin hissedilmesi sonucu, kamu yönetiminde değişme, gelişmeye karşı dirençler oluşmaktadır. Genel olarak bunlar (Peker, 2001:20):

- Üst yönetimin mevcudu korumadaki kararlılığı ve her seviyedeki yöneticilerin lider yöneticilik alanında yetiştirilmelerinde gösterilen ilgisizlik,
- Eski alışkanlıklar nedeniyle, çeşitli eğitimlere, toplantılara ve özel programlara rağmen orta kademe yöneticilerinin de olayın gerçek boyutlarının ve kendilerinde kalite; küresel rekabette köprü getirdiği sürekli gelişme geliştirme yükümlülüklerini görememeleri. Orta kademe de yaşanan “unvan merakı” sorununun etkileri
- Türk kamu yönetim yapısının “tutucu” bir özellik göstermesi ve klasik yönetim alışkanlıklarının, hiyerarşik yapı ve bürokrasinin çalışma hayatına damgasını vurmuş olması. Bu “eski model”e olan bağlılığın “değişim”i engellemesi,

- “Temel esasların” tam anlamıyla anlaşılammış olması nedeniyle “yeni model”e sağlıklı bir biçimde geçilememesi. Ayrıca “oturmuş varsayılan örgütte” hiyerarşik kademe sayısının kolaylıkla azaltılmaması,
- Kriz alanlarında, zor durumlarda klasik yönetim tarzının kurtarıcı olarak görülmesi,
- Üst yönetimin “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışını yönetsel değil, teknik bazda ele almaları ve bunun doğal sonucu olarak kendisini olaydan soyutlaması,
- Patron tavırlı yöneticilerin, çalışanların önemini kavrayamamaları ve yönetime katılım anlayışına soğuk bakmaları,
- TKY sisteminin, organizasyonun kültürel değişimi üzerine kurulu olduğu, ilk seferinde, her seferinde doğru yapmanın temelinin “insan”a bağlı olduğunun anlaşılammaması,
- TKY konusunda yayınlanan yayınların büyük bir çoğunluğunun, bu alt yapının var olduğu varsayıp, bunun üzerine sistemler geliştirilmesi sonucu bu eksikliğin, bu temel sorunun bir türlü fark edilememesi,
- Kamu yönetiminde her şeyden önce yöneticilik ve örgüt kültürünün eksikliğinin yaşanması sonucu, kalitenin ve kamuoyunun öneminin anlaşılammaması,
- Öncelikle lider yöneticilik ve kalitenin anlaşılammaması, kalitenin kontrol edilemeyeceğinin, kalitenin ancak üretilebileceğinin anlatılmasında yetersizlik,
- Türkiye Akreditasyon Kurumu’nun faaliyete geçirilememesi,
- Hatalı bir uygulamanın kendinden sonra gelecekler için yanlış bir ön yargı yaratacağı gerçeği,
- İletişim eksikliğinin doğuşu ve Türkiye’ye uygun yeni, ortak modellerin geliştirilmemesi,
- Değişim için gerekli olan alt yapının eksikliği (kişisel gelişim, eğitim, personel kariyer planlaması, motivasyon, teknik bilgi...vb),

- Kamu yöneticilerinin; korkutmaya dayalı “tatlı sert”, “ödül ve ceza dengeli”, “adam atma yetkisinin olmadığı şikayeti”, “yumuşak konuş bir elinde sopa bulunsun” gibi klasik ama çalışan üzerinde etkisiz motivasyon yöntemleri uygulama alışkanlıkları,
- Kamu hizmetlerinde girişte, değerlendirmede bir insan gücü planının olmayışı,
- Beş yıllık kalkınma planında yeniden yapılanma tedbirlerinin uygulanmaması,
- Kamu kuruluşlarında çalışanların sürekli eğitimi için bütçelerinde kaynak bulunmaması ya da az kaynak ayrılması,
- Kamuda tasarrufa gidildiğinde ilk iş çalışanların ücretlerinin, eğitim bütçelerinden kısıtlamaya gidilmesi, bu kısmının kurum ve kuruluşlara, siyasal iktidara maliyetinin çok yüksek olduğunun anlaşılması

Ülkemizde kamu yönetiminin başlıca sorunları (Muter, 2001:41-42):

- Bürokrasi,
- Yozlaşma (rüşvet, zimmet),
- Sağlık ve eğitim kurumlarındaki yetersizlik,
- Hukuk mevzuatının günün gelişmelerinin gerisinde kalması,
- Adalet hizmetlerinin uzun ve zahmetli olması,
- Personel kalitesinin geliştirilmemesi,
- İnsan gücü planlamasının yetersiz olması,
- Devlet yapısındaki hiyerarşinin iletişimde yetersiz kalması,
- Ücret dengesizliği,
- Atamalarda adam kayırma,
- Merkeziyetçi yönetim geleneğinin sürmesi

TKY'nin kamu sektöründe başarıyla uygulanması: uygulamanın yapılacağı kamusal organizasyona (yürütme, yasama, yargı); hizmet düzeyine (merkezi ve yerel yönetimler); hizmet alanına (sağlık, eğitim, savunma, bayındırlık vb.); organizasyonun büyüklüğüne, yapısına ve kültürüne; hizmetin coğrafi dağılımına; yöneticilerin seçilmiş veya atanmış olmasına; gelir kaynağının türüne; gerekli teknolojik düzeyine ve organizasyonun özel sektörle olan ilişkisine bağlıdır. Bu durumda bu koşulların ele alınması, TKY uygulamalarının başlatılması ve olumlu sonuçların oluşabilmesi için son derece önem taşımaktadır (Saraç, 2001:51).

4. 3. TKY'nin Emniyet Teşkilatında Uygulanması

Polis Teşkilatının tarihçesine bakacak olursak Cumhuriyet Dönemine değil Osmanlıya dayanır. Yeniçeri Ocağının kaldırılmasından sonra gerek Osmanlı başkentinde ve gerekse illerde iç güvenlik hizmetlerinin eskisiyle kıyaslanmayacak ölçüde gelişmesine rağmen güvenlik hizmetlerinin birçok makam ve kişilere bağlı olarak yürütülmesi uygulaması sürmüştür. Örgütlenme açısından ve uygulamadaki bu karışıklığı ortadan kaldırmak amacıyla 10 Nisan 1845'de (12 REBİ-ÜL EVVEL 1261) İstanbul'da "POLİS" adıyla bir teşkilat kurulmuş, yeni kurulan polis teşkilatının görevleri yine aynı tarihte yayınlanan Polis Nizamnamesinde belirtilmiş ve bu durum yabancı elçilikleri de bir yazıyla duyurulmuştur. (<http://10.34.1.52/polistarihi/trh-osmanlipolisi.asp/11.05.2005> syf. 2)

Emniyet Teşkilatı, kendi özel kanunu ve bağımsız bütçesi olan, ancak genel idare içinde yer alan bir Genel Müdürlüktür. Emniyet Personeli de tüm kamu görevlileri (devlet memurları) gibi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)'na bağlı, ancak bu kanunda belirtilen 'Emniyet Hizmetleri Sınıfı'nı' oluşturmakta olup, 3201 ETK m. 2 "Polis Genel kolluk kuvvetidir". Genel idarenin, merkez teşkilatında, emniyet hizmetini sunmakla görevli birim İçişleri Bakanlığıdır. Emniyet Teşkilatı da İçişleri Bakanlığına bağlıdır. Emniyet Teşkilatı yasaların çizdiği sınırlar içinde, suç işlenmesini önlemek, kamu düzenini korumak, suç faillerini adli makamlara intikal ettirmek, kamu hizmetlerini yerine getirmekle yükümlüdür.

Türk Polis Teşkilatı yönetim sisteminin, genel kamu yönetiminde olduğu gibi, Anayasa, kanunlar ve uygulamadan kaynaklanan bazı özellikleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aydın, 1999:80-81):

Öncelikle, Türk polis yönetimi, kuruluş (teşkilat) ve görevleri ile bir bütündür. Üniter devlet anlayışı içinde merkez ve taşra teşkilatları olan ve hiyerarşiye dayanan bir teşkilattır.

Polis, teşkilatı, yönetimi ve yöneticisi ile İdari Yargı düzenine tabidir. Bu düzen, Fransa, Almanya ve İsviçre örneklerinde olduğu gibi İdare mahkemeleri, Bölge İdare Mahkemeleri ve Danıştay'dan oluşur. Merkeziyetçilik ilkesi hakim olan bir yönetimdir. Hem coğrafi hem de örgütsel merkeziyetçilik söz konusudur. Ancak gittikçe yerel ve taşra teşkilatlarının yetki ve sorumluluk açısından güçlenmesi ve bölgesel kuruluşların kurulması ile yerinden yönetime doğru bir eğilim gösterdiği söylenebilir.

Polis yönetimi de Türk kamu bürokrasisinin bir parçasıdır. Max Weber'in bürokrasi teorisine göre biraz geleneksel (traditional) biraz da hukuki-rasyonel (legal-rational) bürokrasi özelliklerini taşır. Genel çizgileri ile Cumhuriyet öncesi (Osmanlı Yönetimi) sisteminin bir devamı niteliğindedir. Çünkü mevcut polis teşkilatı Osmanlı'dan miras kalmıştır. Yapı ve işleyiş bakımından "gizlilik" ve "resmi sır" esasına dayanır, "açıklık" istisnadır. Bu, zaten top yekûn Türk kamu yönetimi bürokrasisinin bir özelliğidir.

Tercüman Gazetesi'nin 10 Mart 2005 tarihli 10ncu sayfasındaki başlık şöyle: "İşte polis gerçeği", "Ne verdik ne istiyoruz?" Polis akademisi Güvenlik Bilimleri Dekan Yrd. Doç. Aytaç, Türk Polisi ile AB polisi arasındaki farkı ortaya koydu. Eleştirilen odak noktası polisimizin durumu içler acısı. Gerek maddi şartlar, gerekse sosyal haklar konusunda Batı ülkelerindeki meslektaşlarının çok gerisinde olan polislerden, batı standartlarında hizmet bekleniyor. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Dekan Yrd. Doç. Dr. Önder Aytaç, Türk Polisi ile AB polisi arasındaki farkı ortaya koydu. İşte çalışmadan çarpıcı başlıklar (Şimşek, 2005:10):

Sendikal Yapılanma: Hollanda'da polisin sendikal yapılanması söz konusuken, Türkiye'de polisin sendikal hakkı yok.

Polise Güven Yok:AB ülkelerinde polis yasalarla koruma altına alınmışken, Türkiye'de polise güven mahkemelerde bile sanıktan sonra geliyor.

Askerlik:AB polisinde zorunlu askerlik yok. Türk polisinin askerlik gibi diğer kamu hizmeti daha yapması gerekiyor.

Çalışma Saatleri:AB ülkelerinde polis haftada 40 saat çalışıyor. Bu süre Danimarka'da haftada 35 saate düşürüldü. Türkiye'de bu durum doğal olmayan biçimde 12/12, 12/24 gibi çalışma periyotları ile üst düzeyde. Bir polis memurunun fazla çalışma karşılığı olarak 420YTL alması gerekiyor.

Sosyal İlişki Yok:AB'de polis memuru ile polis amiri arasında ilişki ileri düzeyde. Türkiye'de polis memuru amirinden genelde çok endişe duymakta ve hiç güvenmemekte. Sosyal ilişki ise neredeyse hiç yok.

İhtisaslaşma Zayıf:AB ülkelerinde polislik içinde her bir ihtisas alanında çalışacak olan polislerin görevleri "meslek normları" ve norm kadro çerçevesinde net olarak belirlenmişken, Türkiye'de bu durum net değil.

Benzin Parası Sınırlı:AB ülkelerinde polis arabalarında kullanılan benzinde günlük bir sınırlama yok. Türkiye'de ise İstanbul'da bile her bir polis arabası bağlamında günlük benzin istihkakı 3, 5 litre ile sınırlı.

Meslek İçi Eğitim: AB ülkelerinde görev yapan polislerin meslek içi eğitimleri sıklıkla yapılmakta. FBI'da hizmet içi eğitim bir yıllık görevin üçte biri kadar olurken, Türk polisinde hizmetiçi eğitim neredeyse hiç yok.

Tayin:AB'de polis nereye tayin olduysa yalnızca orada görev yapmakta ve kendi isteği dışında başka bir yere tayin edilmeksizin orada görevine devam etmekte. Türkiye'de de sıklıkla tayin edilmekte.

İkili Yapılanma: AB'de polis ve jandarma gibi ikili bir yapılanmasının yerine, ulusal güvenlik tümü ile polisin kontrolü altında. AB ülkelerinde jandarma konumunda çalışanların ya polisliğe geçmeleri ya da emekliye ayrılmaları söz konusuysa, Türkiye'de jandarmanın statüsü korunmakta.

Hukuki Statü: AB ülkelerinde polisin hukuki statüsü ve yetkileri yasalarla çok net bir şekilde belirlenmişken, Türkiye'de polisin görevi ve yetkisi belirsiz, net, açık ve şeffaf değil.

Polis Hakları:AB ülkelerinde polisin hakları yasalarla belirlenmişken, Türkiye'de güvenlik hizmeti sunan kurumlar arasındaki doğal hiyerarşi bağlamında polisin sahipsizliği ve sürekli haksızlığı ön plana çıkmakta.

Bilgiler Saklamıyor:AB ülkelerinde stresin kaynağı yakın bir arkadaşının yaralanmasıyken, Türk polisinde, geçim sıkıntısı, ailesel sorunlar, amirine güven, ailesi ile görüşme ve dinlenme gibi konular.

Suçluya Tolerans: AB ülkelerinde suça ve suçluya karşı “sıfır tolerans” uygulaması söz konusuysen, Türkiye’de de “suçluların özgürlüğü” ilkesi ön plana çıkarılmakta.

Polise Saygı Yok:AB ülkelerinde polise saygı devlete saygının ilk aşaması. Türkiye’de polise küfür ve saygısızlık devlete baş kaldırmanın başlangıcı

Toplam Kalite Yönetiminde iç müşteri memnuniyetinin sağlanması önemlidir. Performansa dayalı maaş sistemi oluşturulduğunda motivasyonda artacaktır. Öncelikle temel ihtiyaçların sağlanması gerekir. Kamuda maaş sistemi ise o ülkenin gayri safi milli hasılası ve politikası ile orantılıdır. Bazı ülkelerdeki polis maaşları ise şöyledir:

Amerika :6bin dolar

İngiltere :3bin sterlin

Almanya :3bin euro

Hollanda :

En düşük :2. 1 milyar

En yüksek :14milyar

Danimarka :

En düşük :3 milyar

En yüksek :4. 8 milyar

Kosova

En düşük :425 milyon

Kom. Yrd. :465 milyon

Azerbaycan

En düşük :140 milyon

En yüksek :280 milyon

Toplumun alt katmanlarında polis, devletin karakollarındaki, uzak durulması gereken korkulu yüzü, trafikte rüşvet için kontrol yapan “Deli Dumrul”u toplumsal olaylarda vatandaş dövmekle yükümlü görevlisi kabul edilecek!. . Toplumun üst katmanları, siyasetçiler, sermaye sahipleri, yani krema tabakası ise polisi öncelikle kendi yaşamı alanlarını kolaylaştıracak mecburi görevliler doğal hizmetliler olarak görmeyi sürdürecektir!. . Toplumun alt ve orta katmanları geçim sıkıntısı yaşadıklarından, kendi geçim derdine düştüklerinden...Üst sınıflar ise, gelir dağılımındaki dengesizliğe bir çare üretecek sistemi oturtamadıklarından...Polisin sorunları, sosyal yapısı, ülkemizde neredeyse hiç konuşulmayan bir konudur. Polis çok rahat ve çok ağır biçimde toplumumuzun her katmanında ağır biçimde eleştirilmektedir (Kılıç, 2005:14). Nitekim, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi İstatistik Bölümü Öğrencileri tarafından gerçekleştirilen ve örneklem grubu trafik hizmetleri personelinin olduğu anket araştırmasında (Gürer, 1997:59):

- Ücret yetersizliği,
- Çalışma temposunun yoğunluğu,
- Hafta sonları izinlerinin olmaması,
- Çevrenin emniyet mensuplarına bakış açısı,
- Sağlık açısından görevin ağırlığı gibi nedenlerle çalışma ortamından memnun olmadıkları,
- Ast-üst ilişkisi,
- Çalışma ortamındaki gürültü,
- Hava kirliliği,
- Nöbet yerlerine ulaşım sorunu,
- Çalışma süresinin fazla olması,
- Sosyal ilişkilerdeki kültür eksikliği gibi nedenlerin çalışmayı olumsuz etkilediği,

- Çağın gerektirdiği modern cihazlarla donanım,
- Eğitim ve fırsat eşitliği,
- Mesai saatlerinin düzenlenmesi,
- Ücret düzeyinin yeterli hale getirilmesi,
- Kullanışlı giyecekler,
- Sosyal imkanların artırılması gibi hususlarında genel ihtiyaçlar olduğu tesbit edilmiştir.

Bütün bunlarla birlikte aşağıdaki hususlarda personelin kurumdan beklentilerini göstermektedir.

- Yardıma muhtaç emniyet mensuplarına ve ailelerine daha fazla yardım edilmeli,
- Polis çalışmaya teşvik edici ve hata yapmayı önleyici ödül-ceza yönetimi geliştirilmeli,
- Tayinler adaletli bir şekilde yapılmalı,
- Çalışma saatleri yeniden düzenlenmeli,
- Polisin saygınlığı artırılmalı,
- Amirler memurları dinlemeli ve gururunu kırıcı ve aşağılayıcı davranışlardan kaçınılmalı,
- Polise psikolojik destek verilmeli,
- Periyodik olarak psikolog aracılığıyla eğitim verilmeli,
- Polis-halk ilişkileri için programlar düzenlenmeli,
- Vatandaş polisin görevleri hakkında bilinçlendirilmeli.

Yukarıda zikredilen veriler ışığında genel olarak teşkilatımızın gerek örgütsel gerekse yönetsel anlamda bir değişim sürecine ihtiyaç duyduğu ve bunun Türk Kamu Yönetiminde duyulan ihtiyaca paralel olduğu görülmektedir. Bu nedenle ilk başta söz

edilen revizyon çalışmaları için bir alternatif olması açısından TKY ele alınmıştır (Gürer, 1997:60).

Ülke nüfusunun % 60. 7'sine hizmet götüren bir Teşkilatın böyle temel değerleri içine alan bir modeli benimsememesi düşünülemez. Bu bir süreçtir ve ne kadar dışarıda kalmaya çalışsanız da o sizi içine alacaktır. Verilen eğitimlerin sonunda; saygı kültürü, kaliteli insan, optimum iletişimin sağlanması ve “biz” bilincini ortaya çıkartacaktır (Adıbelli, Nalbantoğlu, 1999:104).

Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına ilk olarak 1999 yılında Etiler Polis Eğitim Merkezi Müdürlüğü'nde başlanılmış olup, bugüne kadar kalite belgesi alan İl Emniyet Müdürlükleri ve Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürlükleri aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 4:ISO Belgesi alan İl Emniyet Müdürlükleri ve Eğitim Merkezleri

Etiler Polis Eğitim Merkezi Müdürlüğü	21/06/1999
Adıyaman İl Emniyet Müdürlüğü	12/12/2001
Sadullah MERMERCİ PMYO	12/12/2001
Ordu İl Emniyet Müdürlüğü	20/03/2001
Osmaniye İl Emniyet Müdürlüğü	12/08/2001
Elazığ Emniyet Müdürlüğü	01/01/2001
İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü	05/03/2002
Giresun İl Emniyet Müdürlüğü	15/05/2003
Hatay İl Emniyet Müdürlüğü	19/11/2003
Rize İl Emniyet Müdürlüğü	20/08/2003
Kayseri İl Emniyet Müdürlüğü	21/11/2003
Kocaeli İl Emniyet Müdürlüğü	02/05/2003
Yalova İl Emniyet Müdürlüğü	19/02/2004
Emniyet Genel Müdürlüğü	11/05/2004
Gaziantep İl Emniyet Müdürlüğü	31/08/2004

Kaynak: (<http://10.201.0.50/polder>)

Emniyet Genel Müdürlüğü ise ISO 9001 Kalite Yönetim Belgesini almak üzere 21/12/2001 tarihinde TSE'ne müracaatta bulunmuş, 11 Mayıs 2004 günü belgeyi almaya hak kazanmıştır. Kalite Politikası ise: "Emniyet Genel Müdürlüğü'nün görev alanı içine giren tüm hizmetleri, vatandaşın memnuniyetini ve toplumun desteğini sağlamak suretiyle, sürekli gelişen, etkin, verimli, çağdaş, ulusal ve uluslar arası alanda örnek teşkil edecek bir anlayışla yerine getirmektir." (<http://10.201.0.50/polder>)

Kalite çalışması başlatan İl Emniyet Müdürlükleri ve Polis Meslek Yüksek Okulları ISO 9000 Kalite Belgesi almayı hedeflemişlerdir. Ortalama bu belgeyi almanın maliyeti yaklaşık 10.000-15.000\$ arasındadır ve süre olarak yaklaşık 1 yıl sürmektedir. Tüm İl Emniyet Müdürlüklerinin kuruluş yapıları ve görevleri hemen hemen birbirleriyle aynıdır. Bu durumda merkezde kurulacak bir Kalite Komisyonu'nun yapacağı belgelendirme çalışmaları ve dokümantasyonu tüm iller için geçerli olacak ve her ilin 15.000\$ harcamasına gerek kalmayacaktır. (<http://10.201.0.50/polder>)

ISO 9000 Kalite Belgesi almak bir başlangıç ve maliyetli bir iştir. Bu nedenle Kalite Komisyonu tarafından APK Dairesi Başkanlığına müracaat eden diğer illerde maliyetleri bu şekilde azaltarak çalışmalara başlayabilirler. Amaç Emniyet Genel Müdürlüğü uhdesinde kalmak üzere tüm merkez ve taşra teşkilatının sadece bu belgeye sahip olması değil kalite bilincine ulaşılması gerekir.

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Belgesinin alınmasından ibaret değildir. Sadece bir başlangıçtır. Binanın temelini oluşturur. Kalite bilincine ulaşmak öncelikle iç müşteri yani personelimize iyi eğitim, çalışma koşullarını düzenleme, araç-gereçlerin teknoloji ile uyumlu hale getirme, performans-maaş sistemi, ödüllendirme, daha çok yetki verme ile olmalıdır. İşinden memnun olan personel, vatandaşa daha iyi hizmet verecek böylelikle de dış müşteri (vatandaş) daha memnun kalacaktır. Toplam Kalite Yönetiminin yararlandığı araç ve teknikleri kullanmak (grup çalışmaları, beyin fırtınası yöntemi, pareto analizi, standart sapma, aritmetik ortalama vb.) ve istatistik bilgilerinden yararlanmak gerekir.

Kalitenin bu kadar önemli olmasına rağmen neden yönetimler beklediklerinin altında bir kalite oranı elde ederler? Bunun nedenleri çok çeşitlidir ve farklı organizasyonlar arasında değişiklik gösterir. Aşağıda kalite oranlarının düşük olma nedenlerinin bir kısmı gösterilmiştir (Gürer, 1997:67):

1-Polis hizmetlerinde halkın istediğine inanılarak, kaliteden çok nicelik ile ilgilenir. Örneğin; polisin bir zaman dilimi içerisinde baktığı olayları hangi başarı ile ele aldığı değil daha çok aynı zaman dilimi içerisinde kaç olayla ilgilendiğine bakılır.

2- Bütçe kısıtlamalarından doğan sorunlar,

3- Yönetim ödevlerinin tam olarak tanımlanmaması, örneğin, verilen görevin ya da bir hizmetin verilen bir zaman içerisinde tamamlanması beklenir, bu çalışanlar için zamanla bir baskı ve stres unsuru hale gelir, bunun sonucu olarak da iş istenilen kalitede ve tatmin edici şekilde sonuçlandırılmaz.

4- Ayrıca insan unsurunun ve bu insanın davranışlarında “herkes hata yapabilir” göz önüne alınması gerekir. Görevlerinde üstün başarı gösteren personelin övünmek için diğerlerinden ayrı tutulması ve her zaman aynı işi başarıyla ya da çok az hata ile yapan personelin daha az methedilmemesi, en iyi ödüllendirilen işi algılamalarına ve davranışlarını değiştirmelerine sebep olacaktır.

5- Kalite ölçülmesi zor bir kavramdır. Toplumun kaliteyi algılama biçimi polisinkinden farklıdır.

6- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve onları tatmin etme çok çeşitli yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Beklentiler ve ihtiyaçların algılanması kişilerin durumlarına göre oldukça farklılık arz eder. Bir gün bir müşteri kurban” olarak karşıma çıkarken aynı kişi başka bir gün “suçlu” müşteri olarak karşıma çıkar.

7- Kalitenin polis hizmetlerinde net tanımlanmamasının bir diğer önemli nedeni de her polis biriminin kendine özgü farklı problemlerin olmasıdır.

Polis hizmetlerinde bir ferdin ihtiyaçlarına göre kalite tespiti yapmak çok zordur, ancak bu karmaşık problemin hali için genel bir anlayış ve buna bağlı olarak da bir takım ilkeler tespit edilebilir. Bu ilkeler (Gürer, 1997:68);

- | | |
|------------------------------|--------------|
| - Sürat | -Anlayış |
| -Erişim, ulaşabilme | -Seçilmişlik |
| -Duyarlılık, hassasiyet | -Bütünlük, |
| -Yeniden düzenleme (Redress) | -Sorumluluk |

-Dürüstlük	-Nezakət
-Güvenirlik	-Yeterlik,
-Yardımsıverlik	-Emniyet

Aslında bu ilkeler bakıldığında bizim Polis Yıldızında belirli ilkeler göze çarpar. Polis Koleji yıllığında bunlar şu şekilde belirtilmiş:

1. Atatürkçü (İyi Ahlaklı, Faziletli, Nezaketli, Merhametli, İtaatli)
2. Yurt Sevgisi (İzzeti Nefisli, Karakterli, Barışçı, Haysiyetli, Sabırlı, Doğru)
3. Tarafsız (Mütevazi, Mert, Cesur, Temkinli, Soğukkanlı, Güçlü)
4. Bilgili (Vefakârlı, Feragatkar, Fedakar, İntizamlı, Adil, Azimli)
5. Cumhuriyetçi (Yasaya Saygılı, Yardım Sever, Kültürlü, Değergam, Ketum, Çalışkan)
6. Bayrağa Saygılı (Meslektaş Sevgisi, Vazife Sevgisi, Meslek Sevgisi, Amir Sevgisi, Vadında Vefakar, Hak Sever)
7. Ulus Sevgisi (Aile Sevgisi, Disiplinli, Namuslu, Saygılı, Allah Korkusu, Vicdan Temizliği)
8. Üniformaya Saygı (Temiz ve Sıhhatli, Terbiyeli, İmtizaçlı, Sebatkar, Mesuliyetli) (Polis Koleji Yılığı, 1986).

Polis meslek etiğı eskiden ne ise şimdi de odur. Polis anayasa, kanun, yönetmelik, tüzük çerçevesinde görevini yapar. Ancak görevini gelişen teknoloji, hız, değışim içerisinde yapmalıdır. Bunları müşteri odaklı, katılmalı yönetim, sıfır hata, kurum kültürü oluşturan Toplam Kalite Yönetimi içerisinde yapmak başarıyı daha da arttıracaktır. Kalite kültürünün oluşturulması globalleşen dünyada çağın gereklerine uyarak sağlanabilir ve eğitimlerle desteklenir. Emniyet Teşkilatında da 2000 yıllarından sonra başlatılan değışim, gelişim, iyileştirme çabaları ve kalite sürecine yönelik önemli çalışmalar yapılmaktadır.

Polis hizmetlerinde kalitenin tam olarak uygulanması için öncelikle 4 temel yapı taşının oluşturulması gerekmektedir (Gürer, 1997:68).

- 1) Müşterinin tanımlanması ve geri bildirim mekanizmasının sağlanması,
- 2) Basit geçerli istatistiki metotlarla performansın izlenmesi,
- 3) Sürekli ve devam eden gelişmenin tesisi,
- 4) Tüm aşamalarda, işlemlerde çalışanların katılımı.

İş sektörlerinden farklı olarak polis hizmetlerinde tanımlanması oldukça zor bir olgu “müşteri-alıcı”nın kim olduğudur. Polis kuvvetlerinin bir çok müşterisi vardır. Polis kuvvetlerinin bir çok müşterisi vardır; avukatlar, mahkemeler, şahitler, kurbanlar, seçilmiş yerel ve merkezi görevliler, diğer polis birimleri ve medya ve bir bütün olarak tüm vergi verenler polis hizmetlerinin müşterisi durumundadırlar.

Kerion Walsh “Kamu Hizmetlerinde Kalite Yönetimi” isimli makalesinde, hizmetlerdeki kalitenin ölçümü ve istatistiki kontrolün kalite yönetimi için çok önemli faktörler olduğunu ifade etmektedir. Eğer organizasyon performansını görmek istiyorsa, bu konuyla ilgili uygulanan metotları kullanmak zorundadır (Gürer, 1997:70).

Performans değerlendirmesi ile ilgili daha önceden belirli bir sınır koymak gerekiyor. Amerika’da uygulanan performans değerlendirme ile ilgili bir haber:

Memurlar Kısmen Yazdıkları Ceza Sayısına Göre Değerlendiriliyor

Michael Martinez

Washington Post Muhabiri

Emniyet yetkilileri, değerlendirme programlarının kota koymadığını, memurları, sokaklarda devriye gezerken işlerini etkin bir şekilde nasıl yapacakları konusunda yönlendirdiğini söylüyor. Ancak bazı memurlar, standartları tutturma baskısının onları, normalde yalnızca uyaracakları sürücülere ceza yazmaya zorladığını ve bunun daha önemli asayiş görevlerini engellediğini belirtiyor.

Alexandria’da bir devriye bölümündeki 32 polis memuru, bir ayda kestikleri cezalarının sayısına göre “çok başarılı”, “gerekliliklerinin üstünde”, “gerekliliklere uygun”, “gerekliliklerinin altında” ya da “başarısız” olarak notlanıyor. Bir polis memuru ayda 25 ya da daha fazla park cezası keserse çok başarılı olarak değerlendiriliyor.

Teğmen Willam Banks, tüm görevlileri kapsayan performans standartlarının geçen Eylül ayında, bütün şehri kapsayan bir değerlendirme programının parçası olarak memurlar ve amirleri tarafından kabul edildiğini söyledi.

Falls Church'ten Teğmen Paul Lucas ise, departmanın yıllık bütçesindeki bazı hedefleri yakalamaya çalıştığını, bunların arasında tahmini trafik cezası sayısının da olduğunu söyledi. 1984 mali yılı için departman 551 alkollü araç kullanma cezası, 2592 aşırı hız cezası ve 3476 adet başka ceza kesmeye çalışacak.

“Bu bir kota değil, ” diyor Lucas. “Bu departman hedefi. Kişisel bir hedef değil (Deming, 1986:86).

Performans değerlendirme ve koçluk, insan ilişkileri sisteminin olumlu ya da yıkıcı bir parçası olabilir. Farkı yaratan; amacı ve yürütülmesidir. Eğer değerlendirmenin amacı çalışanları daha yüksek performansa yöneltmek ise, a zaman yararlarından söz edilir. Eğer yalnızca ücret ve ilerlemede kullanmak için işgücünün değerlendirilmesi amacıyla yapılıyorsa, zararlı olabilir (Çetin, 2004:71)

Walsh bununla birlikte bir organizasyonda kalite çerçevesinde üç önemli hususun altını çizmektedir.

- 1- Çekirdek Hizmet; örneğin, hizmetin müşteri için sağladığı konfor ve güvenlik
- 2- Servis İlişkileri; örneğin, hizmet sağlayıcılar ile üretenler arasındaki ilişki ve direkt bağlantı
- 3- Hizmetin Çevresi; örneğin, polis istasyonunun konumu ve kalitesi.

Polis hizmetlerinde istatistikler nitel olmaktan daha çok nicel ölçüler üzerine kurulmuştur. Bu nedenle bu hizmetlerde kalitenin tanımlanması oldukça zordur.

Toplam kalite yönetiminin kalbi ve ruhu birbirleriyle ilişkili, devam eden gelen gelişmeleri, artarak uygulama gayreti içerisinde olmaktadır. Sürekli gelişmenin sağlanabilmesi ve toplam kalite yönetiminin devamı için aşağıdaki 5 kritik durumun sağlanması gerekmektedir.

- Tüm yönetim takımının üyelerinden –ve katılımdan- özellikle liderlerden bir kararlılık vaadi,

- Müşterilerin tatminini geliştirmek için kritik olan stratejik yöntemlerin kullanılması,
- Toplam kalite yönetiminin sürekli gelişimini küçük projelerle başlatma,
- Üretkenlik ve kalitenin geliştirilmesi için personelin eğitime devam etme. Üretkenliğin ve kalitenin geliştirilmesi için gerekli bilgi, yetenek ve araçların sağlanmasının yegane yolu eğitimidir. Az iş gücüyle daha fazla üretim “do more with less” ve uzun dönem kazançların elde edilmesi iyi eğitilmiş personelle gerçekleştirilebilir.
- Polis hizmetlerinde müşterilere hitap şekli oldukça önemlidir, polisin vatandaşlara (müşterilerine) yaklaşma yollarını araştırması ve hizmet verdiği insanlarla pozitif ilişkilerini geliştirmesi gerekmektedir.

Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını, bunların planlamasında ve yeni buluşların uygulanmasında geniş bir organizasyonel katılım ile sürekli bir geliştirme metodu uygulamak gerekmektedir. Polis hizmetlerinde toplam kalite yönetim denemelerinin sonuçlarını hemen almayı beklememek gerekmektedir. Uzun dönemli bir kararlılık, kurumun hem üretkenliğini arttıracak, hem de çalışanlarına muazzam bir tatmin ile kalite ve üretkenliği geliştirecektir (Gürer, 1997:70).

Polis hizmetlerinde kalitenin arttırılması için ise (Kaplan, 2005:11);

1. Üst düzey yönetim kademesinin, eğitim, bilgi ve yeterliliği ile yönetim formasyonunu artırıcı eğitim alması,
2. Personelin katıldığı hizmet-içi eğitim programlarının nitelik ve nicelik bakımından kalitesinin arttırılması,
3. Polisin yetkisinin ve görevinin açıkça ortaya konulması,
4. Çalışma şartlarının düzenlenmesi,
5. Tatmin unsurlarından olan ücret ve diğer motivasyon araçlarının arttırılması,
6. Çağın teknik düzeyine uygun teçhizatla donamının sağlanması,
7. Moral unsurlarının belirleyiciliğine inanarak, ruhen mutluluğun sağlanması,

8. Profesyonellik bilincinin arttırılması,
9. Halkın polise önyargısız yaklaşması ve güvenini açıkça ortaya koyması ve polisin de bu güvene layık olma bilinci içinde olduğunu halka yansıtması,
10. Görevlerin yapılması sırasında karşılaşılan güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi sürekli gelişme ile çalışanların yönetime katmak ve iç-dış müşteri memnuniyetini sağlamaktan geçer. Kalite çemberleri oluşturarak personelden öneri sistemi oluşturmak, bunları değerlendirmeye almak ise iletişim, koordinasyon, birlik ve beraberliği arttırır.

BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA - İSTANBUL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ UYGULAMASI

5. 1. Araştırmanın Amacı

Toplam Kalite Yönetimi; müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, müşteri odaklı, üst yönetimin kararlılık, sorumluluk ve liderliğinde, tüm çalışanların katılımı ile çalışanların düşünce ve değerlerine önem verip, yönetime katarak, motivasyonu arttıran, eğitim ile birlikte çalışanları daha etkin, verimli ve yetenekli hale gelmelerini sağlayıcı, hedeflere göre yönetimi ve sürekli gelişmeyi sağlayıp bir örgüt kültürü oluşturan ve insana değer veren bir yaşam felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimini uygulayan kuruluşlar büyük bir rekabet gücü, üstünlük, etkinlik ve verimlilik sağlar. Toplam Kalite Yönetimi de kamu da uygulanmaya başlanmış ya da başlangıç aşamasına girmiştir. İstanbul Emniyet Müdürlüğü kalite çalışmalarına 1999 Temmuz ayından beri başlamış, TSE görevlilerince TS-EN ISO 9001-2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi 07. 0. 2002 yılında alınmıştır. Bu çalışmada Emniyet Teşkilatında uygulanmaya başlanan kalite çalışmalarına yönelik olarak teşkilat çalışanlarının tutum ve değerlendirmelerini tespit etmek hedeflenmiştir. Diğer yandan uygulamaya yönelik eksik ve aksaklıklar var ise nedenlerinin ve çözüm yollarının araştırılması da amaçlanmıştır.

Araştırmanın hipotezleri ise şunlardır:

- TKY'nin kamu da uygulanmasında zorluklar vardır.
- TKY kavramı ve kültürü Emniyet Teşkilatında tam olarak bilinmiyor.
- TKY çalışmalarına Emniyet Teşkilatı henüz hazır değil
- Emniyet teşkilatındaki TKY çalışmaları ISO 9001-2000 belgesinin alınması ile sınırlı
- TKY uygulamalarında değişime karşı bir direnç oluşmuştur.
- TKY çalışmaları üst yönetimin liderlik ve sorumluluğundadır.
- TKY çalışmalarında tam katılım sağlanmıştır.

5. 2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma temelde tanımlayıcı bir niteliğe sahiptir. Literatür taraması ve alan araştırması olmak üzere iki temel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Teorik bilgiler literatür ve çeşitli bilimsel çalışmalardan, ampirik araştırma ise İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nün değişik ilçe ve şubelerinde görev yapan toplam 579 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Ankette kişisel bilgilerden sonra 26 tane kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Ar-Ge Şube Müdürlüğüne gidilerek yetkililer ile görüşülmüş ve ilgili dökümanlar alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Science) bilgisayar ortamında değerlendirilmiş olup, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

5. 3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın temel veri toplama aracı anket (soru) formu ve emniyet teşkilatına ilişkin ilgili belgelerdir. Soru yönergesinde ilk 6 sorunun amacı; emniyet teşkilatı çalışanlarının TKY ve ISO 9001'i ne şekilde algıladığı, kamuda ve özel sektör arasında farklılık olup olmadığı, değişime karşı direncin oluşup oluşmadığı, üst yönetimin liderliği, 7 ile 15nü soruların amacı ise yapılan uygulamaların başarı derecesi, Emniyet Teşkilatındaki bütün birimlerde (merkez ve taşra teşkilatında) uygulanmasının gerekip gerekmediği, alınan eğitimlerin yeterli olup olmadığı, iç müşteri + dış müşteri memnuniyetinin sağlanıp sağlanmadığı, 16ncı ile 26ncı soruların amacı ise personele yönelik grup çalışması, eğitim, ödüllendirme, yönetime katma, çalışma koşulları, görevden ve yaşamdaki memnuniyet derecesinin araştırılmasıdır.

5. 4. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnek kütlesi, ISO 9001:2000 kalite belgesine sahip olan İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nün ilgili Şube ve İlçelerinde çalışan personel olup, tesadüfen örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İstanbul Emniyet Müdürlüğünde toplam 47 Şube Müdürlüğü ve 32 İlçe Emniyet Müdürlüğü bulunmaktadır. Yaklaşık 30. 000 personeli ile İstanbul Emniyet Müdürlüğü büyük bir metropol olan İstanbul İlinin asayiş ve güvenliğini sağlamaktadır. Anket çalışmasını İstanbul Emniyet Müdürlüğü çalışanlarına uygulayabilmek için Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığına dilekçe yazılmış ve 05/01/2005 tarihinde Genel Müdürlük Makamından "ONAY" alınmıştır. İstanbul Emniyet Müdürlüğü Ar-Ge Şube Müdürlüğü tarafından Polnet ortamında

anketler tüm Şube ve İlçe Müdürlüklerine gönderilerek toplanmıştır. Ankete yanıt veren Şube Müdürlükleri toplamı 37, İlçe Emniyet Müdürlüklerinin toplamı ise 19'dur. 7 İlçe Emniyet Müdürlüğü ve 3 Şube Müdürlüğü anketlerinde eksiklikler olduğundan değerlendirme dışında bırakılmıştır.

5. 5. Bulgular

Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 11. 0 paket programında değerlendirilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

5. 5. 1. Demografik Bilgiler

Tablo 1: Yaş

	N	%
20-30	296	51, 1
31-40	215	37, 1
41-50	59	10, 2
51-+	9	1, 6
Toplam	579	100, 0

Ankete yanıt veren personelin 20-30 yaş arası % 51. 1, 31-40 yaş arası % 37. 1'i, 41-50 yaş arası % 10. 2, 51 yaş ve üstü ise % 9'u oluşturmaktadır.

Tablo 2: Cinsiyet

	N	%
BAY	473	81. 7
BAYAN	106	18. 3
TOPLAM	579	100. 0

Ankete katılan personelin % 81. 7'si bay, % 18. 3'ü bayandır. Teşkilatta bayan personel sayısının az olması böyle bir dağılımın temel nedenidir.

Tablo 3: Eğitim

	N	%
Ortaokul	3	,5
Lise	222	38,5
Ön lisans	187	32,4
Lisans	126	21,8
Yüksek lisans	15	2,6
Polis Enstitüsü	1	,2
Polis Akademisi	23	4,0
Toplam	577	100,0

Ankete yanıt veren İstanbul Emniyet Müdürlüğü personelinin % 0.5'i ortaokul, % 38.5 lise, % 32.4'ü ön lisans, % 21.8'i lisans, % 2.6'si yüksek lisans, % 0.2'si polis enstitüsü, % 4'ü polis akademisi mezunudur. Personelin eğitim seviyesinin düzeyi yüksek olup, çoğunlukla % 58.2 ve üzeri ön lisans, lisans, polis akademisi mezunları oluşturmaktadır.

5.5.2. Çalışma Yaşamına İlişkin Bilgiler

Tablo 4: Çalışanların Kıdemi

	N	%
1-5	257	44,4
6-10	165	28,5
11-15	72	12,4
16-20	31	5,4
20+	54	9,3
TOPLAM	579	100,0

Ankete yanıt veren İstanbul Emniyet Müdürlüğü personelinin mesleki kıdem oranı 1-5 yıl arası % 44.4'ü, 6-10 yıl arası % 28.5'i, 11-15 yıl arası % 12.4'ü, 16-20 yıl arası % 5.4'ü, 20 yıl ve üzeri % 9.3'ü oluşturmaktadır. Soruya yanıt veren toplam 579 kişiden % 72.9 ile yeni mezun veya 1-10 yıl arası kıdemi olan personeldir.

Tablo 5:Unvan

	N	%
Polis Memuru	529	91,4
Kom Yrd.	8	1,4
Komiser	17	2,9
Başkomiser	17	2,9
Emniyet Amiri	5	,9
4/3 Sınıf Emniyet Md.	2	,3
Emniyet Müdür Yrd.	1	,2
Toplam	579	100,0

Ankete yanıt veren polis memuru % 91,4, % 1,4 Komiser Yardımcısı, % 1,4, Komiser % 2,9, Başkomiser % 2,9, Emniyet Amiri % 0,9, 4/3. Sınıf Emniyet Müdürü % 0,3, Emniyet Müdür Yardımcısı % 0,2'yi oluşturmaktadır.

Tablo 6: Birim

	N	%
Havacılık Şb. Md.	11	1,9
Organize Suç. Şb. Md.	10	1,7
Bölge Trf. Den. Şb. Md.	10	1,7
Trafik Den. Şb. Md.	10	1,7
Çatalca İlçe Emn. Md.	10	1,7
Terörle Müc. Şb. Md.	10	1,7
Esenler İlçe Emn. Md.	10	1,7
Güvenlik Şb. Md.	10	1,7
Özel Güvenlik Şb. Md.	9	1,6
Pendik İlçe Emn. Md.	11	1,9
Bağcılar İlçe Emn. Md.	10	1,7
Kadıköy İlçe Emn. Md.	10	1,7
Atatürk Havalimanı Şb. Md.	9	1,6
Sarıyer İlçe Emn. Md.	5	,9
EKKM Şb. Md.	10	1,7
Eyüp İlçe Emn. Md.	4	,7
Ümraniye İlçe Emn. Md.	3	,5
Sivil Savunma Uzm.	15	2,6
Sabiha Gökçen Havalimanı K. Şb. Md.	10	1,7
Sosyal Hizmetler Şb. Md.	10	1,7
Çocuk Şube Md.	13	2,2
Adalar İlçe Emn. Md.	12	2,1
Trafik Tescil Şb. Md.	12	2,1
Radyo Tv-Foto Film Şb. Md.	10	1,7
Kağıthane İlçe Emn. Md.	10	1,7

Büyükçekmece İlçe Emn. Md.	10	1,7
Hukuk İşleri Şb. Md.	10	1,7
Mali Suçlar Şb. Md.	10	1,7
Hassas Bölge Koruma Şb. Md.	21	3,6
Avcılar İlçe Emn. Md.	10	1,7
Boğaz Köprüleri Koruma Şb. Md.	10	1,7
Eminönü İlçe Emn. Md.	10	1,7
Çevik Kuvvet Şb. Md.	10	1,7
Asayiş Şb. Md.	1	,2
Başhekimlik	1	,2
Genel Disiplin	10	1,7
Evrak Arşiv	8	1,4
Olay Yeri İnc. Şb. Md.	12	2,1
Güngören İlçe Emn. Md.	10	1,7
Sultanbeyli İlçe Emn. Md.	10	1,7
Beykoz İlçe Emn. Md.	10	1,7
Koruma Şb. Md.	10	1,7
Yabancılar Şb. Md.	11	1,9
Personel Şb. Md.	10	1,7
Turizm Şb. Md.	12	2,1
Bayrampaşa İlçe Emn. Md.	10	1,7
Ruhsat İşl. Şb. Md.	10	1,7
İnşaat Emlak Şb. Md.	10	1,7
Pasaport Şb. Md.	13	2,2
Bütçe Şb. Md.	10	1,7
Kartal İlçe Emn. Md.	11	1,9
Bilgi İşlem Şb. Md.	24	4,1
Eğitim Şb. Md.	11	1,9
Ulaştırma Şb. Md.	7	1,2
Bahçelievler İlçe Emn. Md.	10	1,7
Zeytinburnu İlçe Emn. Md.	10	1,7
İkmal Şb. Md.	9	1,6
Ar-ge Şb. Md.	4	,7
Toplam	579	100,0

Ankete yanıt veren Şube Müdürlüklerinin toplamı 37, İlçe Emniyet Müdürlüklerinin ise toplamı 19'dur. Yukarıdaki tabloda yüzde oranları gösterilmiştir.

Tablo 7: En Son Çalışılan Birimdeki Hizmet Yılı

	N	%
1-3	335	64,1
4-6	129	24,7

7-9	29	5,5
10-+	30	5,7
Toplam	523	100,0

Ankete yanıt veren İstanbul Emniyet Müdürlüğü personelinin en son çalışılan birimdeki hizmet yılı 1-3 yıl arası % 64, 1, 4-6 yıl arası % 24, 1, 7-9 yıl arası % 5, 5, 10 yıl ve üstü % 5, 7 olduğu görülmüştür. 56 kişi soruyu yanıtlamamış. Polis okulundan yeni mezun olan personel kıdem olarak 1 yılı doldurmadıkları için soruyu boş bırakmış olduğu düşünülmektedir.

Tablo 8: Çalışma Saatleri

	N	%
12-12	105	20,7
12-24	64	12,6
12-36	10	2,0
08.00-17.00	328	64,7
Toplam	507	100,0

Ankete yanıt veren İstanbul Emniyet Müdürlüğü personelinin çalışma saatleri 12-12 % 20,7, 12-24 % 12,6, 12-36 % 2,08.00-17.00 saatleri arası büro personelinin % 64,7 kişi olduğu görülmüştür. Değerlendirme dışında bırakılanlarda 12-12 ile 08.00-17.00 şıklarının beraber işaretlendiği görülmüştür. Hata sayısı ise 72'dir. Buradaki etken, 12-12 çalışan gruplardaki personel haftada 1 gün istirahat kullanıp, bir hafta gündüz, bir hafta izinli sayılır. Bürolarda çalışan personel ise hafta sonu ek görevlere veya 1 gün mesaiye geldiklerinden haftada bir gün istirahat kullanır Bu nedenle boş bırakılmış olabilir. 273 vatandaşa 1 polisin hizmet götürdüğünü var sayarsak, İstanbul gibi büyük metropolde çalışmanın zorluklarından bir tanesi de çalışma saatlerinin belirsiz oluşudur.

5.5.3. TKY Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeler

Tablo 9: TKY Kaliteli Bir Hizmet-Kaliteli Bir Yaşam Anlayışı Getirmektedir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	165	28,5
Katılıyorum	267	46,2
Kararsızım	66	11,4

Katılmıyorum	57	9,9
Tamamen Katılmıyorum	23	4,0
Toplam	578	100,0

TKY'nin anlamı ne ifade eder? Kaliteli bir hizmet mi? Kaliteli bir yaşam anlayışı mı? TKY bir yaşam felsefesidir. Üst yönetimin liderliğinde başlatılan çalışmalar, iç müşteri (personel) memnuniyetinin sağlanması ile dış müşteriye (vatandaş, avukat, yerel ve merkezi yönetimler, adliye, özel ve kamu sektörü, medya) yansıtacak, performansın artması ile sıfır hata oluşacak, çalışanın eğitimi ve grup çalışmaları ile beraber yetki devrinin de gerçekleşmesi ile kaliteli bir yaşam tarzını da beraberinde getirecektir. Toplam Kalite Yönetimi denmesinin sebebi de budur. Burada TKY'nin kaliteli bir hizmet - kaliteli bir yaşam anlayışını beraberinde getirdiği % 74.7 ile olumlu karşılanmış, anlam ve kavramı anlaşılmuştur. % 11.4 ile kararsız kalınmış, % 13.9 ile olumsuz karşılanmıştır.

Tablo 10 : TKY Kurum Kültürünün Değiştirilmesi İle Gerçekleşmektedir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	153	26,9
Katılıyorum	279	49,1
Kararsızım	69	12,1
Katılmıyorum	55	9,7
Tamamen Katılmıyorum	12	2,1
Toplam	568	100,0

Bir kuruluşta TKY oluşturulmaya başlanması öncelikle kurum kültürünün değiştirilmesi ve bunun devamı ile oluşturulur. Kuruluş öncelikle vizyonunu, misyonunu, kültür ve değerlerini oluşturmalıdır. İstanbul Emniyet Müdürlüğündeki ISO 9001 ile başlatılan kalite çalışmalarının kurum kültürünün değiştirilmesi ile gerçekleşeceğinin oranı % 76'dır. Kurum kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve devamlılık gerektiren bir süreçtir. Kurum kültürü, örgütlerde normlar üretmek insanlarla organizasyon yapısı arasında etkileşimi sağlayıcı, ortak inanç ve değerler sistemi yaratır. Değişime karşı direncin oluşması ise doğaldır. Burada ise % 11.8 gibi az bir rakamla kurum kültürünün değişmemesi için bir direnç oluşmuştur. % 12.1 kararsız kalınmıştır.

Tablo 11:TKY Sadece ISO 9001-2000 Belgesinin Alınmasından İbaretir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	78	13,7
Katılıyorum	117	20,6
Kararsızım	71	12,5
Katılmıyorum	238	41,9
Tamamen Katılmıyorum	64	11,3
Toplam	568	100,0

Soruya verilen cevaplarda İstanbul Emniyet Müdürlüğü personelinin % 53,2 ile TKY'ni sadece ISO 9001-2000 belgesinin alınmasından ibaret olmadığı içerisinde farklı bir şeyleri de barındırdığı anlaşılmıştır. % 12,5 kararsız kalmış, % 34,3 ile TKY'yi sadece ISO-9001 belgesinden ibarettir denilmiştir. TKY sadece ISO-9001 belgesinin alınması ile sınırlı değildir. Belgeyi almış ama kalite kültürünü oluşturamamış kurumlar da vardır. Nitekim devamlılık olmadığı sürece belge iptal edilecektir. Kalite Yönetim Belgesine sahip olmak sadece bir altyapıyı oluşturur. TKY daha geniş bir kavram ve felsefedir. TKY sürekli bir gelişme ve etkinlik gerektirir.

Tablo 12 :TKY Sadece Özel Sektörde Uygulanabilmektedir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	84	14,7
Katılıyorum	117	20,4
Kararsızım	71	12,4
Katılmıyorum	239	41,7
Tamamen Katılmıyorum	62	10,8
Toplam	573	100,0

İstanbul Emniyet Müdürlüğü personelinin TKY ile ilgili uygulamaları % 52,5 ile özel sektörde uygulanmayacağı kamuda da başarılı bir şekilde uygulanabileceğinin göstergesidir. TKY sadece özel sektöre ait bir uygulama değildir. Nitekim Askeri Hastaneler, Belediyeler, Bakanlıklar vb. gibi merkezi ve yerel yönetimlerde de başarılı şekilde uygulamalar mevcuttur. İstanbul Emniyet Müdürlüğü de bunlardan bir tanesidir. % 35,1 ile sadece özel sektörde uygulanması gerektiği belirtilmiş, % 12,4 ile kararsız kalmıştır.

Tablo 13:TKY Kamuda Uygulanabilir Ama Sorunların Aşılması Gerekmemektedir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	307	53,4
Katılıyorum	201	35,0
Kararsızım	19	3,3
Katılmıyorum	29	5,0
Tamamen Katılmıyorum	19	3,3
Toplam	575	100,0

TKY öncelikle ISO 9001 standartlarının başarılı bir şekilde kuruluşa yerleştirilmesi ve bunların sürekliliğini gerektirir. Bir kamu kuruluşu olan İstanbul Emniyet Müdürlüğü de İçişleri Bakanlığına bağlı bir teşkilattır. Bütçe'den kaynaklanan maddi yetersizlikler her kurumda olabileceği gibi Emniyet Teşkilatında da olabilir. Ancak performansa bağlı maaş sistemi ile çalışan personel ile çalışmayan personel arasındaki farklılıklar belirlenebilir. Performans göstergesinin sağlanması ise hizmet üreten bir kurumda oldukça zordur. Yetki devrinin yapılması ise personelin kendine olan güvenini arttıracak gibi motivasyonu da artırır. Soruya verilen cevaplarda TKY'nin büyük bir çoğunlukla % 88,4 ile kamuda uygulanabileceğini ama sorunların (bütçe-maddi yetersizlikler, performans-maaş sistemi, yetki devri vb.) aşılması gerekmektedir denilmiştir. % 3,3 kararız kalınmış, % 8,3 ile olumsuz katılım olmuş, 4 hata sayısı ortaya çıkmıştır.

Tablo 14:TKY Kamuda Uygulanması İstenilen Başarıya Ulaşılmasını Güçleştirmektedir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	46	8,0
Katılıyorum	108	18,8
Kararsızım	97	16,9
Katılmıyorum	257	44,9
Tamamen Katılmıyorum	65	11,3
Toplam	573	100,0

TKY'nin kamuda da uygulanabileceğine % 56,2 ile olumlu katılım olmuş, % 16,9 kararsız kalınmış, % 26,8 ile olumsuz yanıt verilmiştir. Özel sektörde uygulanan TKY'i genellikle kar payını arttırmak, rekabet gücü ve çalışandan maksimum performans sağlamaktır. Kamu ise kar payı gütmeyen vatandaşa kaliteli mal veya hizmet üretir. Bütçedeki maddi yetersizlikler, yetki devrinin olmayışı, merkeziyetçi bir

yapı, atamaların sık yapılması, vb. nedenler TKY'nin kamuda uygulanmasında sorunlar yaratabilir. Bunlara rağmen kamuda da başarılı şekilde uygulamalar yapılabilir.

Tablo 15:TKY Ve ISO 9001:2000 İle İlgili Çalışmalar Üst Yönetimin Önerisinden Kaynaklanmaktadır

	N	%
Tamamen Katılıyorum	100	17,5
Katılıyorum	193	33,8
Kararsızım	133	23,3
Katılmıyorum	128	22,4
Tamamen Katılmıyorum	17	3,0
Toplam	571	100,0

Bir kuruluşta TKY'ni başarılı bir şekilde uygulamanın en önemli yolu üst yönetimin sorumluluğu ve liderliği'dir. Kitleleri peşinde koşturan birlik ve beraberliği sağlayıcı bir lider olmadan yönetim sistemini kurmak zordur. Üst yönetim karar verdikten sonra çalışmalar başlayacaktır. Polislik mesleği bir disiplin mesleğidir. Astın emri yerine getirmeme gibi lüksü yoktur. Polis anayasa, kanun, yönetmelik ve tüzük çerçevesinde görev yapar. Kalite çalışmalarının da bu çerçevede belirlenmesi ve belirli standarda kavuşturulması gerekir. TKY anlayışı esasında bir "sistem geliştir" sürecidir. Bu durum TKY'de üst düzey yönetimin kalite sistemini geliştirmedeki önemini vurgular. Çalışmaların üst yönetimin önerisinden kaynaklandığını % 51.3 ile katılım olmuş, % 23.3'ü kararsız kalmış, % 25.4'ü katılmamıştır.

Tablo 16:Emniyet Teşkilatındaki TKY ve ISO 9000 İle İlgili Çalışmaları Yerinde Bulmaktayım

	N	%
Tamamen Katılıyorum	78	13,5
Katılıyorum	231	40,1
Kararsızım	95	16,5
Katılmıyorum	117	20,3
Tamamen Katılmıyorum	55	9,5
Toplam	576	100,0

Ankete yanıt veren İstanbul Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının % 53.6'sı TKY ve ISO 9000 ile ilgili çalışmaları başarılı bulmuş, % 16.5'lik bir bölüm kararsız kalmış, %

29. 8'si çalışmalarını olumsuz bulmuştur. Bunun nedenleri arasında değişime karşı bir direncin oluşması; çalışmalarını kırtasiyecilik ve zamanı boşa harcama şeklinde düşünen bir grubun oluşması gösterilebilir. . Zamanla olumlu gelişmelerle bu dirençte kırılacaktır.

Tablo 17:TKY Uygulamalarından Sonra Teşkilattaki Değişim Teşvik Edicidir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	80	14,0
Katılıyorum	246	42,9
Kararsızım	92	16,1
Katılmıyorum	117	20,4
Tamamen Katılmıyorum	38	6,6
Toplam	573	100,0

Soruya yanıt veren personelin % 56. 9'u TKY uygulamalarından sonraki değişimin eğitim ve sorumluluk üstlenme açısından teşvik edici bulmuş, % 16. 1'i kararsız kalmış, % 27'si olumsuz yanıt vermiştir. TKY'nin amaçlarından biri de personele eğitim vererek bilgi düzeyini arttırmak, sorumluluk vererek yetki devrini sağlamaktır. Burada da değişim olumlu karşılanmıştır.

Tablo 18:Çalışmaların Emniyet Genel Müdürlüğü Bünyesinde Olmak Üzere Taşra Teşkilatında Da Uygulanması Gerekmemektedir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	188	32,8
Katılıyorum	288	50,3
Kararsızım	49	8,6
Katılmıyorum	30	5,2
Tamamen Katılmıyorum	18	3,1
Toplam	573	100,0

Emniyet Teşkilatı merkez ve taşra teşkilatı olmak üzere ikiye ayrılmıştır. TKY ve ISO 9001:2000 ile ilgili çalışmalar Emniyet Genel Müdürlüğü ile Ordu, Osmaniye, Hatay, İstanbul, Adıyaman, Giresun, Adıyaman vb. İl Emniyet Müdürlüklerinde ve Adile Sadullah Mermerci Polis Okulunda kalite çalışmaları yapılmıştır. Ankete yanıt veren personelin % 82. 8 ile Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde olmak üzere taşra teşkilatında da uygulanmasını istemiştir. % 8. 6 kararsız, % 8. 3'ü ise olumsuz cevap vermiştir.

Tablo19:TKY Polis-Halk İlişkilerini İyileştirici Özelliğe Sahiptir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	142	24,7
Katılıyorum	278	48,4
Kararsızım	57	9,9
Katılmıyorum	69	12,0
Tamamen Katılmıyorum	28	4,9
Toplam	574	100,0

TKY'nin bir kuruluştaki uygulanmaya başlanması dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasını gerektirir. Ankete yanıt veren İstanbul Emniyet Müdürlüğü personeli TKY'nin % 72.1'i polis-halk ilişkilerini iyileştirici özelliğinin bulunduğunu belirtmiştir. , % 9.9 'u kararsız, % 16.9'u olumsuz yanıt vermiştir. TKY amaçlarından biri de dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. TKY müşteri odaklı yönetimi savunur. Polisin her ne kadar dış müşterisi adliye, belediye, polis birimleri, medya olsa da vatandaş memnuniyetinin sağlanması üst düzeyde tutulmalı, istatistik metotlarla bunların ölçülmesi ve anket çalışmalarının yapılması gerekir.

Tablo20:Emniyet Teşkilatındaki TKY Vatandaşa Yönelik Uygulamalardan İbaretir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	92	16,0
Katılıyorum	149	25,9
Kararsızım	94	16,3
Katılmıyorum	210	36,5
Tamamen Katılmıyorum	30	5,2
Toplam	575	100,0

% 41.9 TKY'nin vatandaşlara yönelik uygulamalardan ibaret olduğu, % 16.3 kararsız, % 41.7 ile vatandaşlara yönelik uygulamalardan ibaret olmadığı sonucuna varılmıştır. Katılanlar ve katılmayanlar arasında az bir fark (% 0.2) mevcuttur. Emniyet teşkilatındaki değişimlerde personel tarafından vatandaşlara öncelik verildiği düşünülür. Aslında TKY uygulamaları önce personel memnuniyetini sonra dış müşteri (vatandaş) memnuniyetini sağlar. İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi, çalışanın mutluluğunu düşünme, motivasyonun artırılmasını sağlar. Her ilçe ve şubelerde mevcut dilek kutuları vardır. Dış müşteri (vatandaş) memnuniyetinin sağlanması, polise duyulan güven ve saygı ortamının artırılması, kaliteli hizmetin sağlanması da önemlidir.

Tablo21:TKY Anlayışı “Önce İnsan” Yaklaşımını İçerdiğinden Kurum İçi Personele Değer Vermektedir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	88	15,4
Katılıyorum	202	35,3
Kararsızım	98	17,1
Katılmıyorum	119	20,8
Tamamen Katılmıyorum	66	11,5
Toplam	573	100,0

TKY uygulamaları iç müşteri yani personelin memnuniyetini de sağlar. İç müşterinin memnuniyetinin sağlanması dış müşteri memnuniyetini ve toplumsal verimliliği de beraberinde getirir. Bu nedenle TKY anlayışı içinde ‘Önce İnsan’ felsefesini barındırır. İstanbul Emniyet Müdürlüğü personeli % 50.7 kurum içi personele değer verildiği, % 17.1 kararsız, % 32.3 ile kurum içi personele değer verilmediği görülmüştür.

Tablo22:TKY İle Oluşan Grup Çalışmaları Başarıyı Arttırmaktadır

	N	%
Tamamen Katılıyorum	91	15,9
Katılıyorum	264	46,1
Kararsızım	107	18,7
Katılmıyorum	80	14,0
Tamamen Katılmıyorum	31	5,4
Toplam	573	100,0

Özel sektörde öneri sistemleri içerisinde oluşturulan grup çalışmaları daha doğrusu değişik isimlerle bahsedilen Kalite Çemberleri; standartların oluşturulmasını sağlayan, kuruluştaki kültürü benimseten, çalışanların motivasyonu arttıran, yönetime katılımı sağlayan ve başarıyı arttıran en önemli unsurdur. 5-10 kişilik oluşturulacak olan kalite çemberleri, hataların yerinde ve zamanında tespit edilmesini, sürekli gelişme ve iyileşmeyi sağlar. Anketin sonucuna göre İstanbul Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının % 62’si grup çalışmalarının başarıyı arttırdığını, % 18.7’si kararsız, % 19.4’u ise grup çalışmalarının başarısız olduğu görüşüne varılmıştır.

Tablo23:TKY Teşkilattaki Birlik Ve Beraberliği Arttırmaktadır

	N	%
Tamamen Katılıyorum	62	10,8
Katılıyorum	225	39,1
Kararsızım	135	23,5
Katılmıyorum	116	20,2
Tamamen Katılmıyorum	37	6,4
Toplam	575	100,0

Tablo 23 incelendiğinde; TKY ile ilgili çalışmaların % 49.9 ile birlik ve beraberliği arttırdığı, % 23.5'i kararsız, % 26.6 ile birlik ve beraberliği arttırmadığı görüşüne varılmıştır. Amaçlarından bir tanesinin gerçekleştiği görülmektedir. TKY'nin amaçlarından bir tanesi de "biz" bilincinin, organizasyon kültürünün, ortak inanç ve değerler sisteminin oluşturulmasıdır. Emniyet teşkilatında tam katılımın sağlanması ise gih memuru, teknisyen yrd. , çarşı ve mah. bekçisi, rütbeli ve rütbesiz emniyet hizmetleri sınıfı gibi tüm personelin katılımın sağlanması ile gerçekleşebilir. Sınıflar arasında eşitlik sağlandığı ölçüde birlik ve beraberlik de artacaktır.

Tablo24:TKY İle Birlikte Üstlerim Fikirlerime Daha Fazla Değer Vermektedir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	41	7,2
Katılıyorum	169	29,5
Kararsızım	128	22,3
Katılmıyorum	166	29,0
Tamamen Katılmıyorum	69	12,0
Toplam	573	100,0

Soruya verilen cevaplarda TKY çalışmaları ile üstlerin çalışanların fikir ve düşüncelerine % 41 ile değer vermediği, % 36.7 ile değer verdiği, % 22.3'ü ise kararsız, 6 tane boş yanıt verilmiştir. Yöneticinin çalışanı dinlemesi, görüşlerinden haberdar olması, fikir ve düşüncelerine önem vermesi, motivasyonu ve bireysel katılımı da sağlar. TKY'nin amaçlarından bir tanesi de kurumdaki eksikliklerin ve hataların yerinde o işi yapan tarafından tespit edilmesidir. Bunun için çalışanlar arasında öneri sistemlerinin kurulması (kalite çemberleri gibi) hem eksikliklerin yerinde tespit edilmesini hem de çalışanların fikirlerine değer verildiğinin göstergesini oluşturur.

Tablo25:Uygulamayla Birlikte Aldığım İlgili Eğitimi Tatmin Edici Bulmaktayım

	N	%
Tamamen Katılıyorum	27	4,7
Katılıyorum	161	28,1
Kararsızım	142	24,8
Katılmıyorum	190	33,2
Tamamen Katılmıyorum	52	9,1
Toplam	572	100,0

% 42.3 ile eğitimlerin yetersiz kaldığı görülmüştür. % 32.9 yeterli olduğu, % 24.8 ise kararsız yanıt vermiştir. Anket sonucunda alınan eğitimlerin artırılması, görev değişikliklerinde yeni kadroda eğitimin tekrarlanması, verilen eğitimlerde konu ile ilgili uzmanlardan, üniversitedeki öğretim görevlilerinden, vb. kişilerden faydalanılması, konferans salonlarının veya toplantı odalarının oluşturulması, verilen eğitimin sadece tutanaklarda kalmaması, eğitimler sonunda istatistik bilgilerin oluşturulması ve geri bildirim sağlanması gerekmektedir.

Tablo26:TKY İle Birlikte Görev Anlayışım Olumlu Yönde Değişmektedir

	N	%
Tamamen Katılıyorum	37	6,4
Katılıyorum	271	47,2
Kararsızım	114	19,9
Katılmıyorum	117	20,4
Tamamen Katılmıyorum	35	6,1
Toplam	574	100,0

% 53.6 sı TKY ile görev anlayışının olumlu yönde değiştiğini belirtmiştir. % 19.9'u kararsız, % 26.5'i olumsuz görüş bildirmiştir. TKY ile birlikte personele verilen eğitim, grup çalışmaları, örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanların düşüncelerine saygı, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim, açık iletişim görev anlayışını olumlu yönde etkileyen unsurlardandır.

Tablo27:TKY İle Birlikte Kendimi Geliştirme Olanaklarım Arttırmaktadır

	N	%
Tamamen Katılıyorum	42	7,3
Katılıyorum	245	42,5

Kararsızım	114	19,8
Katılmıyorum	132	22,9
Tamamen Katılmıyorum	43	7,5
Toplam	576	100,0

% 49.8'u TKY ile kendini geliştirme olanaklarının arttığını, % 19.8'i kararsız, % 30.4'ü ise olumsuz görüş bildirmiştir. Kalite çalışmaları ile istatistik metotların öğrenilmesi, grup çalışmaları ile verilen eğitimler, çalışanların bilgi düzeyini arttırdığı gibi kendilerini geliştirme olanaklarını da artırır. Bu nedenle kalite çalışmaları personel tarafından olumlu karşılanır.

Tablo28:Gelen Ödüllendirme Görevimle İlgili Motivasyonu Arttırmaktadır

	N	%
Tamamen Katılıyorum	142	24,6
Katılıyorum	230	39,9
Kararsızım	75	13,0
Katılmıyorum	84	14,6
Tamamen Katılmıyorum	46	8,0
Toplam	577	100,0

TKY'nde ödüllendirme (teşekkür, takdirname, maaş taltifi), çalışanların motivasyon ve performansını artırır. Ödüllendirme sistemi, yönetim tarafından çalışanların kurumun hedef ve amaçlarına yaptıkları katkıları arttırmak, bireye insan olarak değer verildiğini göstermek amacını kapsar. Ödüllendirilen katkılar, çabalar kuruluşa büyük bir rekabet gücü, etkinlik ve verimlilik sağlar. TKY çalışmaları ile % 64.5 ile gelen ödüllendirmenin motivasyonu arttırdığını, % 13'ü kararsız, % 22.6'sı ise olumsuz görüş bildirmiştir.

Tablo29:Çalışma Sürelerinin Ayarlanmasından Memnunum

	N	%
Tamamen Katılıyorum	77	13,4
Katılıyorum	178	30,9
Kararsızım	77	13,4
Katılmıyorum	134	23,3

Tamamen Katılmıyorum	110	19, 1
Toplam	576	100, 0

Çalışma sürelerinin ayarlanmasında % 44. 3 ile olumlu memnuniyet, % 13. 4 ile kararsız, % 42. 4 ile olumsuz memnuniyet söz konusu. Tablo 23'ü ele alırsak, çalışma koşullarında memnuniyetsizlik çıkmış. Çalışma süreleri ise % 0. 9 gibi eşitlik söz konusu. Çalışma sürelerinin ayarlanması emniyet teşkilatındaki düzeltilemeyen sorunlardan biridir. Hafta sonu, bayram tatili v. istirahatların kullanılmaması personelde strese ve iç memnuniyetsizliğe yol açabilir.

Tablo30:Senelik İzin Ve Hafta Sonu İstirahatlarımı Rahat Kullanabiliyorum

	N	%
Tamamen Katılıyorum	50	8, 7
Katılıyorum	149	26, 0
Kararsızım	66	11, 5
Katılmıyorum	158	27, 6
Tamamen Katılmıyorum	150	26, 2
Toplam	573	100, 0

İstanbul gibi büyük bir metropolde güvenlik ve asayişin sağlanmak ve bunu az bir personelle sağlamaya çalışmak daha fazla mesaiye kalmak yani daha fazla çalışmak demektir. Emniyet Teşkilatı çalışanlarının en büyük sorunların da biri de izin ve istirahatlarını kullanamamasıdır. % 53. 8 ile senelik izin ve hafta sonu istirahatlarının rahat kullanamadıklarını, % 11. 5'i kararsız kalmış, % 34. 7 ise izinlerini rahat kullandıkları görüşüne varmışlardır.

Tablo31:Çalışma Koşullarından Memnunum

	N	%
Tamamen Katılıyorum	43	7, 5
Katılıyorum	177	30, 8
Kararsızım	86	15, 0
Katılmıyorum	156	27, 1

Tamamen Katılmıyorum	113	19,7
Toplam	575	100,0

Çalışma koşullarında % 46.8 ile olumsuz memnuniyetsizlik söz konusu. % 15 ile kararsız kalınmış, % 38.3 ile olumlu görüş bildirilmiştir. 4 tane ankette hata sayısı çıkmıştır. Çalışma koşullarının memnuniyetsizlik çıkmasındaki sebeplerde bütçeden kaynaklanan maddi yetersizlikler nedeni ile, çalışılan yerdeki ergonomik düzenin olmayışı (temizlik, ısı, ışık, ses, hava akımı vb.) araç ve gereçlerin teknolojik düzeyde kullanılamaması, memnuniyetsizliklere yol açabilir.

Tablo32:Teşkilattaki Dayanışma, İletişim Ve Koordinasyondan Memnunum

	N	%
Tamamen Katılıyorum	30	5,2
Katılıyorum	127	22,1
Kararsızım	124	21,6
Katılmıyorum	207	36,1
Tamamen Katılmıyorum	86	15,0
Toplam	574	100,0

Teşkilattaki dayanışma, iletişim ve koordinasyondan % 51.1 ile memnuniyetsizlik söz konusu. % 21.6 ile kararsız, % 27.3 ile olumlu görüş bildirilmiştir. İstanbul'un büyük bir metropol oluşu, ilçeler ile şubeler arasındaki ulaşım zorluğu, personelin mesai saatleri arasında farklı çalışması, personelin birbirini dahi tanımaması, tayinlerin sık yapılması vb. nedenler dayanışma, iletişim veya koordinasyon eksikliğini gerektirebilir. İletişim açık, zamanında, inanılır olmalı ve verilerle desteklenmelidir. Kalite çalışmalarında kalite politikası, misyon ve hedefler açıkça anlatılmalıdır. Kurumda kalite çemberlerinin oluşturulması, çember faaliyetlerinin gönüllülük esasına göre yapılması dayanışmayı, iletişim ve koordinasyonu sağlayabilir.

Tablo33:Görevle İlgili Tüm Unsurları Düşünerek İşimden Memnunum

	N	%
Tamamen Katılıyorum	78	13,5
Katılıyorum	300	52,1

Kararsızım	93	16,1
Katılmıyorum	66	11,5
Tamamen Katılmıyorum	39	6,8
Toplam	576	100,0

Günümüz koşullarında işsizlik oranı oldukça yüksektir. Dolayısıyla üniversite mezunlarının bile iş bulmakta zorlanmaktadır. Özel sektörde iş tecrübesi, kariyer, en az iki lisan bilme, prezantabl olma vb. özellikler aranmaktadır. Sadece bunlar değil insan kaynakları müdürlüklerinde yazılı ve mülakat sınavına tabi tutularak en az ücretle personel işe alınır. İş güvencesi ise yoktur. Bu nedenle devlet memuru olmak hayatı güvence altına almak demektir. Devlet memurları kanunun da emniyet hizmetleri sınıfını oluşturan polistir. İstanbul Emniyet Müdürlüğü çalışanları işlerinde % 65.6 ile memnuniyet sağlanmıştır. % 16.1 kararsız, % 27.3 ile olumsuz görüş bildirilmiştir. Her ne kadar çalışma sürelerinin ayarlanmasında ve çalışma koşullarında memnuniyetsizlik çıkmışsa da işten memnunluk düzeyi % 65.6'dır. İstanbul gibi bir metropolde asayiş, huzur ve güveni sağlamak oldukça zordur. Buna rağmen polislik mesleğindeki memnuniyet düzeyi yüksektir.

Tablo34:Sadece Görev Değil Tüm Yaşantımdan Memnunum

	N	%
Tamamen Katılıyorum	79	15,5
Katılıyorum	193	37,8
Kararsızım	90	17,6
Katılmıyorum	92	18,0
Tamamen Katılmıyorum	56	11,0
Toplam	510	100,0

TKY'nin en önemli amaçlarından biri "müşteri odaklılık" olup iç müşteri + dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. TKY felsefesinde topluma da fayda sağlanır. İç müşterinin tüm temel ve fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması önceliklidir. Çalışanların iş yaşamından aile yaşamına kadar mutluluğunu esas alır. Cevaplarda % 53.3 ile tüm yaşantıdan (eviniz, komşular, kira, sağlık, vb.) memnuniyetin olduğu , % 17.6 kararsız kalınmış, % 39 ile memnuniyetsizlik çıkmıştır. Son sorunun fotokopi çoğaltımında yetersiz çıkması soruyu geçersiz kılabilir. Ancak buna rağmen % 53.3 gibi memnuniyetin oluşması iç müşteri memnuniyetinin sağlandığını gösterir. % 39

gibi rakamında göz ardı edilemez. Sebepleri arasında İstanbul gibi büyük bir metropolde kiraların yüksek oluşu, lojmanların personel sayısına göre yetersiz oluşu, komşuluk ilişkilerinin yaşanmaması vb. gösterilebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Toplam Kalite çalışmaları günümüzde hem özel sektör hem de kamu sektöründe birçok kurumda uygulanmaya başlanmış veya hazırlık çalışmaları içine girilmektedir. TKY uygulamaları işletme-ürün-çalışan-yönetim gibi temel unsurların birlikteliği, tatminli çalışan ile kaliteli ürüne ulaşma hedefine sahiptir. Başlangıçta özel sektörün sahiplendiği uygulamalar günümüzde kamu sektörünün de ilgilendiği bir uygulama haline gelmiştir. Bu süreçte Emniyet Teşkilatı'nda kalite belgelerinin alımına yönelik hazırlıklarla toplam kalite anlayışı benimsemiştir. Burada Emniyet Teşkilatındaki uygulamaları kısaca özetleyelim:

Etiler Polis Eğitim Merkezi Müdürlüğü 21/06/1999 yılında TS-EN ISO 9000 belgesi ile başlayan kalite yolculuğunda; Ordu, Osmaniye, Adıyaman, Elazığ İl Emniyet Müdürlüğü, Sadullah MERMERCİ PMYO, İstanbul, Giresun, Hatay, Rize, Kocaeli, Yalova İl Emniyet Müdürlükleri ile 11 Mayıs 2004 yılında Emniyet Genel Müdürlüğü TS-EN ISO 9001-2000 belgesini almıştır. Amaç, görev alanı içine giren tüm hizmetleri, vatandaşın memnuniyetini ve toplumun desteğini sağlamak suretiyle, sürekli gelişen, etkin, verimli, çağdaş, ulusal ve uluslar arası alanda örnek teşkil edecek bir anlayışla yerine getirmektir.

İstanbul Emniyet Müdürlüğü kalite çalışmalarına 1999 yılı Temmuz ayında başlamış, TSE görevlilerince 26 Şubat-1 Mart 2002 tarihleri arasında yapılan belgelendirme

sonucu 07. 03. 2002 tarihinde TS-EN ISO 9001-2000 Kalite Yönetim Belgesine sahip olmuştur. İstanbul'un 32 İlçe Emniyet Müdürlüğü ve 47 Şube Müdürlüğü'nde Kalite Yönetim Sistemi uygulanmıştır. İstihbarat Şube Müdürlüğü gizlilik gerektiren konumundan dolayı uygulama kapsamı dışındadır. 2004 ve 2005 yılında yapılan denetimlerde sıfır hata sağlanmış ve belgenin 3 yıl daha devamlılığı sağlanmıştır. Hizmetlerde standartların belirlenerek kalite odaklı bir yönetim ve sistem anlayışı yerleşmiş, personel ve halkın memnuniyetini sağlamak amaçlanmıştır. Vatandaşların memnuniyetinin ölçülmesi için İstanbul Emniyet Müdürlüğü Basın Protokol ve Halkla İliş. Şb. Md. nce resmi internet sitesi iem. gov. tr adresinde, personelin memnuniyetinin ölçülmesi için Personel Şube Müdürlüğüince intranet sitesinde, hizmetlerin sunulduğu yerlerde dilek, öneri ve şikayet kutuları ile sağlanmaktadır. İnternet sitesi üzerinden hizmetler tanıtılmakta ve mail yolu ile gereği yapılmakta, pasaport talebinde bulunulmakta, 155 polis imdat servis telefonu ve Polis Radyosu aracılığıyla müşteri ile sürekli iletişim sürmektedir. Personelin işe yönelik verimliliğini ve motivasyonunu arttırmak amacı ile idari izin, gezi ve ödüllendirmeler yapılmaktadır. 2005 yılı il dışı ve il içi atamalar nedeniyle çoğu birimde proje sorumluları ve sekreteryalar değişmiş 90 sekreteryalık görevini yürüten personele gerekli eğitim verilmiştir. Asayiş olaylarının yoğun olduğu bölgelerde GPRS üzerinden Vatan Merkezden kontrollü kameralar ile 24 saat denetim altında tutulması amacıyla MOBESE projesi uygulanmıştır. Sürekli değişim ve gelişim prensibiyle çalışmalar devam etmektedir. Bürokratik kültürden vatandaş odaklı kamu hizmeti kültürüne geçiş programı çerçevesinde İstanbul İli İyi Yönetimin Geliştirilmesi İl Yönlendirme toplantısı her ay düzenlenmektedir. Kalite Yönetim Sistemi içerisinde hedefler saptanmış, motivasyon faaliyetleri, eğitim faaliyetleri, düzeltici ve önleyici faaliyetler durumları vb. dökümanlar ekte verilmiştir.

Anket çalışmasının sonucunda, İstanbul Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının ISO 9001 ve kalite ile ilgili çalışmalarda memnuniyet sağlandığı, . TKY'nin polis-halk ilişkilerini iyileştirici özelliğe sahip olduğu, "Önce İnsan" yaklaşımını içerdiğinden kurum iç personele de değer verildiği, kurum kültürünün değişmesinde direncin oluşmadığı, yetki devri, performans-maaş sistemi, bütçeden kaynaklanan maddi yetersizliklerin aşılması gerektiği, Emniyet Genel Müdürlüğü koordinesinde çalışmaların taşra teşkilatına yayılması uygun görülmüştür. Aynı zamanda, TKY'nin grup çalışmalarını arttırdığı, birlik ve beraberlik sağladığı, görev anlayışların olumlu yönde değiştiği, çalışanların

kendilerin geliştirme olanaklarını arttırdığı, iş'ten ve yaşamdan memnunluk düzeyi olumlu düzeydedir.

12. soruda çalışanların kalite uygulamalarını vatandaşa mı yönelik yoksa teşkilata mı yönelik uygulamalar olduğu pek anlaşılamamış, cevaplarda eşitlik sağlanmış. Kalite politikalarının, misyon ve hedeflerin in çalışanlara belli periyottaki eğitimler yoluyla verilmesi sürekli gelişmeyi sağlayacaktır. Yine 7. soruda TKY ve ISO 9001:200 ile ilgili çalışmaların üst yönetimin önerisinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı cevapların da eşitlik sağlanmıştır. Kalite çalışmaları kamu da yöneticilerin kişisel çabaları ile başlamıştır. Emniyet Teşkilatında da bu sistem üst yönetimin kişisel görüşleri ve çabalarından öteye geçmelidir. Nitekim kalite çalışmalarının taşra teşkilatında da uygulanması gerektiği % 82.8 çıkmıştır. Çalışma koşullarında, çalışma sürelerinde, hafta sonu ve senelik izinlerin kullanılmasında memnuniyetsizlik görülmüştür. Her ne kadar 2003 yılında ISO 9001'i yönetecek İstanbul Emniyet Müdürlüğündeki 1000 personeline eğitim verilse de eğitimlerin yetersiz kaldığı görülmüştür. Bundaki sebeplerde tayin ve atamaların sıklıkla yapılması, okuldan yeni mezun personelin kalite sistemindeki bilgilerinin eksik olduğu gösterilebilir. Bu nedenle yeni mezun ve görev yeri değişen personelin eğitimlerin yeniden yapılması gerekmektedir. Anket cevaplarında üstlerin çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verilmediği belirtilmiştir. Çalışanların fikir ve düşüncelerine önem vermek iç müşteri memnuniyetini de artırır. Yönetimin herhangi bir fikri olumsuz yorumlaması korkusu, çalışanlarda öneride bulunmama ya da dürüst geri bildirim verebilmesinde güçlü bir engeldir. Halbuki Toplam Kalite Yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan Japon şirketlerinde sistem geliştirme çalışmalarının büyük çoğunluğu % 90'ndan fazlası yönetici olmayan kesimden, yılda kişi başına 50-100 arasında öneri gelir. Sistem geliştirmekten yönetim sorumlu olmasına rağmen, fiilen geliştiren ise personeldir.

Kalite faaliyetlerinin yöneticilerin kişisel başarısı olmaktan çıkıp, tüm ilçe ve şubelerde uygulanması gereken bir sistem olarak belirlenmesi ve yönetim değişse bile sistemin devam ettirilmesi gerekmektedir. Birlik ve beraberliğin, iletişim ve koordinasyonun artırılması için şube veya ilçelerde gerek personel gerekse ailece toplantı, eğlence, gezi vb. faaliyetlerin yapılması önerilebilir. Emniyet Teşkilatı Rütbeli Personeli, Polis Memuru, Çarşı ve Mahalle Bekçisi, Teknisyen Yardımcısı, Doktor, Mühendisi ile

bütünleşen bir teşkilattır. “İşi en iyi yapan bilir” felsefesi ile görevdeki aksaklıkların bilinmesi o işi yapandan sorulabilir. Çünkü, kalite herkesin işidir. Burada Şube ve İlçe Emniyet Müdürlüklerinde personel sayısına ve gönüllülük esasına göre kalite çemberlerinin (kurulması grup çalışmasını, motivasyonu arttırabilir. Aynı zamanda çalışanları yönetime katarak fikir ve düşüncelerine önem verilmiş, aksaklıklar yerinde tespit edilmiş olur. Rehber olarak grup amirleri (kom. yrd. , kom. başkom.), koordinatör olarak (emn. amiri, ilçe veya şb. md.) şeklinde yürütme komitesi oluşturulabilir. Kalite çemberlerinin kurulması ile;

- 1- Personel ve bölümler arası işbirliğinde artış,
- 2- Teşkilatın sorunlarına ve çözümlerine karşı ilgi artışı
- 3- Devamsızlıklarda azalma,
- 4- Düşünülenlerin söylenebileceği bir ortamın yaratılması,
- 5- Farklı konularda fayda sağlayan eğitim (beyin fırtınası, problem analiz teknikleri, puko döngüsü vb. yararlanma)
- 6- Çalışanların grup içinde, işbirliği yapma ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- 7- Çalışanların bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- 8- İletişim, koordinasyon birlik ve beraberliğin arttırılması,
- 9- Motivasyon ve etkinliğin arttırılması

sağlanabilir. Böylelikle, sorun oluştuktan sonra düzeltmek yerine, sorun oluşmadan planlama ve uygulama çalışmaları yapılır. Kalite çemberleri arasında rekabet yaratılarak, yarışmaların düzenlenmesi, birinci, ikinci, üçüncü seçilen çember faaliyetlerinde ödüllerin verilmesi, yıllık kalite çemberi konferansları, çemberler arasında kuruluşlararası ziyaretler, sürekli iyileşmeyi, açık iletişimi, koordinasyonu sağlayabilir. TKY'nin amaçları müşteri memnuniyetinin sağlanması, örgüt kültürü oluşturma, bireysel katılım veya katımlı yönetim, sürekli gelişme (kaizen) ve “önce insan” yaklaşımıdır. TKY sistemini destekleyen kültürel yapı taşları ise açık iletişim, güven ve performans değerlemedir. TKY çalışmaları sadece özel sektörde değil kamuda

da başarılı bir şekilde uygulanabilir. Emniyet Teşkilatında ISO 9001:2000 belgesinin alınması ile başlayan kalite çalışmaları hizmet kalitesini arttıracak, misyon, vizyon ve hedeflerin belirlenmesi ile etkinlik düzeyi artacaktır. ABD’de halkın devlete olan güvenini yeniden sağlamak amacı ile başlatılan projede 570 kurumda 4000 adet hizmet standardı oluşturulmuş, kamu görevlilerinden oluşan 1200 ekibe ödül verilmiştir. Türkiye’de özel sektör ve kamu sektörü arasında farklılıklar bulunmasına rağmen; “Ulusal Kalite Başarı Ödülü”nü, T. C. Sağlık Bakanlığı Zekai TAHİR Burak Kadın Sağlığı ve Araştırma Hastanesi 2001 yılında, T. C. M. E. B. Kadıköy Anadolu Lisesi 2004 yılında, T. C. Eskişehir Şehit Ali Gaffar OKKAN İ. O. Okulu 2005 yılında kazanmıştır. Emniyet Teşkilatı olarak “Ulusal Kalite Ödülü”nü kazanmak hedefler arasında yer almalıdır.

Araştırmada; mesleki unvan, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, çalışılan birim, arasında ki kare testi uygulanmış fakat anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmada hipotezlerden;

- H1: TKY’nin kamuda uygulanmasında zorluklar vardır.

TKY’nin kamuda uygulanmasında zorlukların bütçe-maddi yetersizlikler, performans-maaş sistemi, yetki devri vb. problemlerden kaynaklandığı (% 88, 4 ile) kanıtlanmıştır.

- H2 :TKY kavramı ve kültürü Emniyet Teşkilatında tam olarak bilinmiyor.

TKY ‘nin müşteri odaklılık, insan odaklı, sürekli gelişme, istatistiğe dayalı yaklaşım, yönetimin liderliği, tam katılım, sıfır hata vb. temel ilkeleri, anlamı, kavramı ve kültürü (% 74. 7 ile) Emniyet Teşkilatında anlaşılmıştır.

- H3: TKY çalışmalarına Emniyet Teşkilatı henüz hazır değil

Müşteri memnuniyetinin özellikle iç müşteri memnuniyeti (çalışma koşulları, dayanışma, iletişim ve koordinasyon, fikir ve düşüncelerin önemsenmesi, hafta sonu istirahat ve senelik izin yönünde) sağlanamamıştır. Bu bakımdan TKY uygulamaları başlangıç aşamasında kalmıştır.

- H4: Emniyet teşkilatındaki TKY çalışmaları ISO 9001-2000 belgesinin alınması ile sınırlı

TKY kavram ve kültürü anlaşılmış ancak kalite uygulamalarının sadece ISO 9001-2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesinin alınması ve bu belgenin devamlılığının sağlanması olarak görülmüştür. Oysa, ISO 9001:2000 belgesine sahip olmak sadece bir altyapı oluşturur, kalite kültürü ve kavramının yerleşmesini sağlar.

- H5: TKY uygulamalarında değişime karşı bir direnç oluşmuştur.

Değişime karşı bir direnç oluşmamış, eğitim, grup çalışmaları, iyileştirme anlayışı, hizmet alanında standartların oluşturulması, yeniden yapılanma olumlu karşılanmıştır. Kalite uygulamalarında mevcut yapının korunmasına yönelik dirençlerin oluşması (% 27 ile) doğaldır. TKY uygulamalarının olumlu yönleri ortaya çıktıkça dirençlerde zamanla azalacaktır.

- H6: TKY çalışmaları üst yönetimin liderlik ve sorumluluğundadır.

Üst yönetimin TKY çalışmalarına inanması ve desteğini sağlaması gerekir. Bunu da şeffaflık, demokratik ölçüleri ile uygulamalı, çalışanlarla birlik ve beraberliği sağlayarak, kuruluşu öne çıkarması gerekir.

- H7: TKY çalışmalarında tam katılım sağlanmıştır.

TKY çalışmalarında kuruluştaki çalışan tüm personelin katılımı şarttır. Personelin tayinlerinin yapılması, polis okullarından yeni mezunlara eğitim verilmemesi, Teknisyen Yrd. , Çarşı ve Mah. Bekçileri, GİH memurları gibi personelin konunun dışında bırakılması vb. nedenlerle tam katılım sağlanamamıştır.

KAYNAKÇA

- ADIBELLİ, Mesut, NALBANTOĞLU, Cahit (1999), “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Polis Dergisi, Yıl:5, Sayı:18
- AKAL, Zühal (1996), “**Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri**”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Özel Sayı.
- AKIN, Besim, Canan ÇETİN, Vedat EROL (1998), “**Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**”, Beta yayınları, İstanbul.
- AKTAŞ, Rabia (2002) “**Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:1.
- ALPTEKİN, Tümay (1993), “**Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Kontrol**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- AYDIN, A. Hamdi (1999), “**Polis Yönetimi**”, Polis Dergisi, Yıl:5 Sayı:18
- BERÇİN, Özgür (1998), “**Hizmet Kalitesi'nin Algılanması ve Yönetimi**”, 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler, S&QMart A. Ş. Proje Yöneticisi
- BİRDİL, Dilek, Şevket YILDIRIM (2000) “**Beyaz Eşya Sektöründe Kalite Yönetimi Uygulamaları**”, MPM Yayınları, No:648, Ankara
- BOLAT, Tamer (2000), “**Toplam Kalite Yönetimi Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**”, Beta Yayıncılık, İstanbul
- ÇETİNEL, Özgür (1995), “**ISO 9000 Versiyonu ve ISO 9000 Almış Firmalarda Uygulama**”, İstanbul
- DALAY, İsmail (2001), “**Yönetim Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**”, Sakarya Üniversitesi Yayınları-43, Sakarya
- DEMING, W. Edwards (1986), “**Krizden Çıkış**”, Çev. Cem AKAŞ, Arçelik A. Ş. , Haziran , İstanbul

- DEMİREL, Yavuz, İbrahim Yalçın ve Famil Şamiloğlu (2000), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği”, *Mercek Dergisi*, Yıl 5, Sayı 18, Nisan, s. 32
- DEMİRKAN, Mahmut (1997), “TKY ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri”, Değişim Yayınları, Sakarya
- EFİL, İsmail (1995), “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO:9000 Kalite Güvence Sistemi”, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No:110, Bursa
- ERSEN, Haldun (1997), “Toplam Kalite ve Etkin Olmanın Yolu”, Sim Yayınları, İstanbul
- GÜR, Jale (1996), “Kalite Maratonu”, ASIAD KOSGEB, Ankara
- GÜRER, Cüneyt (1997), “Polis Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, “*Polis Dergisi*”, Yıl:3 Sayı:13, 58-70
- GÜRER, Cüneyt (1999), “Toplam Kalite Yönetiminin Emniyet Teşkilatında Uygulanması Üzerine Düşünceler-I”, “*Polis Dergisi*”, Yıl:5 Sayı:19
- HALİS, Muhsin (2000), “Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları”, Beta Yayınları, İstanbul, 2000
- H. LEE, Thomas (1996), “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”, The World Acedemy of Productivity Science News Letter, January-March 1995 Vol. 4, No:1’deki yazısından MPV Danışmanlık Bl. Uzmanı Orhan PAZARCIK tarafından çevrilmiştir, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Özel Sayı, 1996
- Hürriyet Gazetesi**, 04 Ekim 2005, s. 2
- Hürriyet Gazetesi**, İnsan Kaynakları Eki, 12 Haziran 2005, s. 1
- “ISO 9000 Standardı ve Uygulamaları”, (1995), Sabancı Holding Notları, Kalder Yayınları Eğitim Notları, İstanbul
- İMAİ, MASAĞİ (1994), “KAİZEN”, BRISA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A. Ş.

KAPLAN, Yalçın (2005), “Toplam Kalite Yönetiminin Emniyet Teşkilatında Uygulanabilirliği”, *Polis Dergisi*, Ankara

KARIYER DERGİSİ (1998), “Yöneticinin DNA’sı”, Sayı 9, Haziran, s. 27)

KAVRAKOĞLU, İbrahim (1998), “**Kalite Güvencesi ve ISO 9000**”, Kalder Yayınları, İstanbul

KAYADİBİ, Fahri (1998), “Din ve Kalite”, “*Standard Dergisi*”, Yıl:37, sayı:434, Şubat, s. 76

KILIÇ, Behiç (2005), “*Tercüman Gazetesi*”, 04 Nisan 2005, syf:14

KILIÇ, Mine (2005), “*Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları Eki*”, 24 Nisan 2005, syf:1

KOÇ, Haluk (2001), “Hizmet Sektöründe Kalite”, *Mercek Dergisi*, MESS Yayınları,

KOÇEL, Tamer (1998), “İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul

KUĞUOĞLU, İrfan (1998), “*Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi*”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

KUTAL, Gülten ve Ali Rıza Büyükuslu (1996), “**Endüstri İlişkileri Boyutunda çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**”, Der Yayınları, İstanbul

MARŞAP, Akın (1996), *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi, Özel Sayı, 1996

MERCEK DERGİSİ, Sayı:23, İstanbul

MUCUK, İsmet (2003), “**Modern İşletmecilik**”, Türkmen Kitapevi, 14. Basım, İstanbul

ÖZEVREN, Mina, (1997), “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Alfa Yayınları, Bursa

ÖZDEMİR, Servet (1996), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi, Özel Sayı,

ÖZKAN, Yılmaz (2001), “Toplam Kalite”, Sakarya Kitabevi, Sakarya

ÖZTÜRK, A. Yeşim (1993), “Kalite Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

- PEKER, Prof. Dr. Ömer (2001), “*Kamuda Yeniden Yapılanma İhtiyacı ve Toplam Kalite*”, MPM Yayını, Sayı4,
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin (1996), “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi, Özel Sayı,
- PFEFFER, Jeffrey (1995), “*Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan*”, Çev. Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul
- POLİS KOLEJİ YILLIĞI (1986), Ankara
- ROSEN, H. Robert (1998), “İnsan Yönetimi”, Çev. Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul
- SARAÇ, Özgür (2001), “Kamu Yönetiminde Kalite”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı4,
- SARAN, Ulvi (2001), “Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı:Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:431
- SARAN, Ulvi (2001), “Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:433
- SARAN, Ulvi, GÖÇERLER, Ahmet (1998), “Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam KaliteYönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:421
- SARIKAYA, Nilgün (1998), “Kalite Maliyetlerinin Başarı Değerleme Aracı Olarak Kullanılması”, *Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, Sakarya Üniversitesi, İİBF Yayınları, Sakarya
- SARIKAYA, Nilgün (2003), “Toplam Kalite Yöneimi”, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- SENGE, M. Peter (1996), “**Beşinci Disiplin**”, Çev. Ayşegül İldeniz, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- SGS, Supevise Gözetme Etüd Kontrol Servisleri A. Ş. , “*Kalite Çemberleri Seminer Notu*”, 1996, İstanbul
- ŞİMŞEK, Muhittin (2000), “**Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**”, Alfa Yayınları, İstanbul

- ŞİMŞEK, Muhittin (2000), “**Kalite Yönetimi**”, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- ŞİMŞEK, Seda (2005), *Tercüman Gazetesi*, 10 Mart 2005, syf:10
- STANDART DERGİSİ, (1998), Sayı:434
- TÜRKMEN, İsmail (1996), “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”, *Verimlilik Dergisi*,
- YAMAK, Oygur (1998), “**Kalite Odaklı Yönetim**”, Panel Matbaacılık, İstanbul
- YENERSOY, Gönül (1997), “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Rota Yayınları, İstanbul
- YILDIRIM, Engin (1997), “**Endüstri İlişkileri Teorileri**”, Değişim Yayınları, Sakarya
- YILDIRIM, Mehmet Cemal (2000), “Soru ve Yanıtlarla ISO 9000-2000”, *Erdemir Yayınları*, Aralık
- YÖNDES, (2000), “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notları”, İstanbul
- QUIGLEY, V. JOSEPH (1998), “**VIZYON**”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul
- WEAVER, N. Charles (1997), “**Toplam Kalite Yönetiminin 4 Aşaması**”, Çev:Tuncay Birkan, Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- http://10.201.0.50/polder/41/web/kalite/Ibrahim_GULTEKIN_Halil_DAG.htm
- http://10.201.0.50/polder/42/makale/Yrd_Doc_Dr_Muharrem%20ES_Tevrat_NIS.htm
- <http://10.34.1.52/polistarihi/trh-osmanlıpolisi.asp/11.05.2005>
- http://10.201.0.50/polder/41/web/kalite/Yalcin_KAPLAN.htm/27.04.2005
- http://10.201.0.50/polder/41/web/kalite/Zeki_ALTINOK_Ayfer_PARTI.htm27.04.2005
- www.sitetky.com.frameset/ky/tkymak.html Uzm. Ümit ŞAHİN, Dilek TANRIKUT
- www.kalder.org.tr

ÖZGEÇMİŞ

10/03/1974 İstanbul doğumlu. İstanbul Kocamustafapaşa İlkokulu, Çapa Ortaokulu, Şehremini Lisesi, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat bölümünü bitirdi. 1991-1993 yılları arasında, İstanbul MEGA Özel Eğitim Hiz. ve Dan. Şti. 'de ön büro ve satış departmanında çalıştı. 1994 yılında polis memuru olarak Emniyet Teşkilatına girdi. İstanbul, Sakarya, Zonguldak, Erzurum, Tokat ve Erzincan illerinde çeşitli şubelerde çalıştı. Halen İstanbul Emniyet Müdürlüğü Eyüp İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapmaktadır. 1 çocuk annesidir.