

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMETRİ ANA BİLİMDALİ
YÖNEYLEM BİLİMDALİ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
EFQM MODELİ VE
MAKO'DA BİR UYGULAMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

62777

HAKAN SÜZER

BURSA - 1997

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMETRİ ANA BİLİMDALI
YÖNEYLEM BİLİMDALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

EFQM MODELİ VE

MAKO'DA BİR UYGULAMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

DANIŞMAN

Prof Dr. Ahmet ÖZTÜRK

BURSA - 1997

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
BÖLÜM -1 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	4
1.1. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.2. TOPLAM KALİTE NİN TANIMI	6
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	6
BÖLÜM -II EFQM TÜSİAD-Kalder TOPLAM KALİTE MODELİ	9
2.1. TKY'NİN VE KALİTE ÇABALARININ ÖLÇÜLMESİ	9
2.2. TÜSİAD-Kalder TOPLAM KALİTE MODELİ	10
2.3. TÜSİAD-Kalder TOPLAM KALİTE MODELİNİN KRİTERLERİ	15
2.3.1. LİDERLİK	16
2.3.2. POLİTİKA VE STRATEJİ	26
2.3.3. ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ	33
2.3.4. KAYNAKLAR	39
2.3.5. SÜREÇLER	45
2.3.6. MÜŞTERİ TATMİNİ	51
2.3.7. ÇALIŞANLARIN TATMİNİ	56
2.3.8. TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ	61
2.3.9. İŞ SONUÇLARI	65
2.4. MODELİN UYGULANMA ŞEKLİ	68
2.4.1. ÖZDEĞERLENDİRME SÜRECİ	68
2.4.2. ÖZDEĞERLENDİRME, İŞ PLANLAMA SÜRECİ VE FAALİYET PLANLARI ARASINDAKİ BAĞLANTILAR	70
2.4.3. ÖZDEĞERLENDİRME UYGULAMALARI AVRUPA ANKET SONUÇLARI	72
BÖLÜM -III DİĞER KALİTE MODELLERİ VE ÖDÜLLERİ	74
3.1. DEMING MODELİ VE ÖDÜLÜ	74
3.1.1. AMAÇ	74
3.1.2. ÖDÜL KRİTERLERİ	75
3.1.3. DEMING MODELİ HAKKINDAKİ ŞİKAYETLER	77
3.2. MALCOLM BALDRIGE KALİTE MODELİ VE ÖDÜLÜ	78
3.2.1. ÖDÜL KRİTERLERİNİN TEMEL KAVRAMLARI	78
3.2.2. KRİTERLER	80
3.2.3. KATEGORİLER	82
3.2.4. MALCOLM BALDRIGE ÖDÜLÜ İLE İLGİLİ PROBLEMLER	86
3.3. ISO 9000 KAVRAMI VE UYGULAMASI	87

<i>3.4. TOPLAM KALİTE MODELLERİNİN SİSTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI</i>	<i>89</i>
BÖLÜM - IV MAKO'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI	92
<i>4.1. MAKO ELEKTRİK SAN. VE TİC. A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİLER</i>	<i>92</i>
<i>4.2. TÜSİAD-Kalder TOPLAM KALİTE MODELİ UYGULAMASI</i>	<i>93</i>
4.2.1. LİDERLİK	94
4.2.2. POLİTİKA VE STRATEJİ	103
4.2.3. ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ	114
4.2.4. KAYNAKLARIN YÖNETİMİ	124
4.2.5. SÜREÇLER	137
4.2.6. MÜŞTERİ TATMİNİ	148
4.2.7. ÇALIŞANLARIN TATMİNİ	153
4.2.8. TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ	157
4.2.9. İŞ SONUÇLARI	159
<i>4.3. TKY ÇALIŞMALARININ BAŞARISIZ OLMASININ NEDENLERİ</i>	<i>163</i>
SONUÇ	171

ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ

	<i>Sayfa</i>
Şekil 1- TÜSİAD-Kalder Toplam Kalite Modeli Şeması.....	10
Şekil 2- Rank Xerox Politika Yayılımı	30
Şekil 3- Hedeflerin Belirlenmesi ve Politika Yayılımı.....	37
Şekil 4- Mali Kaynakların Yönetimi.....	40
Şekil 5- Süreçler.....	47
Şekil 6- Süreçlerin Planla-Yap-Sına-Uygula Çevrimi ile İyileştirilmesi	48
Şekil 7- Özdeğerlendirme Süreci	68
Şekil 8- Özdeğerlendirme Sonrası Yapılacak Faaliyetler	69
Şekil 9- Özdeğerlendirme Sürecinin Planlama Süreci ile Bağlantısı	72
Şekil 10- Deming ve Juran'ın Kalite'ye Bakışları	77
Şekil 11- Malcolm Baldrige Ödül Modeli	81
Şekil 12- TKY'nin Gelişimi	88
Şekil 13- Toplam Kalite Yönetimine katılım	94
Şekil 14- Toplam Kalite Kültürü	97
Şekil 15- Uygun kaynakların aktarımı	100
Şekil 16- Tedarikçi Kalite Sistem Denetimlerine Ayrılan Zaman ve Kalite İyileştirme Yatırımları	101
Şekil 17- Eğitim Harcamaları	101
Şekil 18- Mako Görev Bildirgesi	104
Şekil 19- Kalite Politikaları	104
Şekil 20- MAKO Politika ve Strateji Oluşturma ve Geliştirme Modeli.....	105
Şekil 21- Politika ve Strateji Oluşturma.....	107
Şekil 22- İş Zinciri	109
Şekil 23- MAKO Faaliyet Planı.....	110
Şekil 24- MAKO İzleme Sistemi	113
Şekil 25- İnsan Kaynakları Strateji Geliştirme ve Uygulama Süreci.....	115
Şekil 26- İK Yönetimi	115
Şekil 27- İnsan Kaynakları Sistemi.....	116
Şekil 28- İnsan Kaynakları sistemi	116
Şekil 29- Bireysel Ödüllendirme ve Takdir Modeli	122
Şekil 30- Toplantı Sistemi	123
Şekil 31- Finansal Kontrol Mekanizması.....	125
Şekil 32- MAKO'da Mali Kaynakların Yönetimi	125
Şekil 33- Nakit Akışı.....	126
Şekil 34- İhtiyaç Planlama Genel Akışı	128
Şekil 35- Bilgi sistemleri genel tanıtımı, Yatırımlar ve Sistem Prensipleri.....	129
Şekil 36- Değerlendirilen İçalim Cirosu	132
Şekil 37- Kontrolsüz Alımlar	133
Şekil 38- Kapalı Alanların Gelişimi	134
Şekil 39- Kritik Süreçlerin belirlenmesi.....	137
Şekil 40- Süreç yönetimi yaklaşımındaki gelişim.....	138
Şekil 41- Süreçlerin Sistematik Yönetimi	140
Şekil 42- Workbreakdown Structure	140
Şekil 43- Fonksiyonlara Göre Organizasyon - Süreç Odaklı Organizasyon - Yalın Üretim Organizasyon Yapısı.....	142
Şekil 44- Süreç performansının ölçülmesi.....	143
Şekil 45- Süreç iyileştirmesinde özendirmeler	145
Şekil 46- Planla - Yap - Sına - Uygulama	145
Şekil 47- Süreç değişiklikleri ve Sonuçların izlenmesi.....	147
Şekil 48- Geçiş Dönemi Yönetimi	148
Şekil 49- İade Oranları.....	150

Şekil 50- Müşteri Eğitimleri.....	151
Şekil 51- Çalışanların Tatmini Yaklaşımı.....	154
Şekil 52- Çalışanların Tatmini Anket Sonuçları.....	154
Şekil 53- İşgücü Devir Oranı.....	156
Şekil 54- Eğitim Konularındaki Faaliyetler.....	158
Şekil 55- Karlılıklar.....	161
Şekil 56- Yan sanayi iade % ve A-B sınıfı imalatçı sayıları.....	161
Şekil 57- İyileştirme ve Makina Yeterlilik.....	162
Şekil 58- Kalite & Performans ve Yetkilendirme.....	167
Şekil 59- Esnek Organizasyon Prensipleri.....	168

Tablo 1- Girdi Kriterleri Değerlendirme Tablosu.....	13
Tablo 2- Çıktı Kriterleri Puanlandırma Tablosu.....	14
Tablo 3- Girdi ve Çıktı Kriterlerinin Puanlandırılması.....	15
Tablo 4- Ana Puanlandırma Tablosu.....	15
Tablo 5- MBNQA Ödülünü Kazanan Şirketler.....	86
Tablo 6- ISO 9000 - Özdeğerlendirme Karşılaştırması.....	89
Tablo 7- Ödül Sistemleri Karşılaştırması.....	89
Tablo 8- KG - TKY - STKY.....	90
Tablo 9- MAKO'da Verilen Eğitimler.....	96
Tablo 10- Toplam Kalite Çalışmalarındaki Değişim.....	98
Tablo 11- Koç Topluluğu Hedef ve İlkeleri.....	103
Tablo 12- MAKO Politika ve Strateji Oluşturma ve Geliştirme Takvimi.....	106
Tablo 13- Rakip Müşteriler.....	106
Tablo 14- İnsan Kaynakları Planlama Gelişimi.....	114
Tablo 15- MAKO İnsan Kaynakları Politikası.....	114
Tablo 16- İnsan Kaynakları Yönetiminin Yıllara Göre Gelişimi.....	117
Tablo 17- Yıllara göre çalışanların yetenek ve kapasitelerinin geliştirilmesi için uygulanan yöntemler.....	118
Tablo 18- Eğitimlerin Yıllara Göre Gelişimi.....	119
Tablo 19- Yıllara göre performans izleme ve görüşbirliği sağlama gelişimi.....	120
Tablo 20- Tanınma ve ödüllendirmede yıllara göre gelişim.....	121
Tablo 21- Yıllara göre iletişimin gelişimi.....	123
Tablo 22- CNC - PLC Tezgah Sayıları.....	136
Tablo 23- MAKO Kalite Güvence Sistemi Tarihçesi.....	139
Tablo 24- Değerlendirme Kılavuzu Gelişimi.....	143
Tablo 25- Ürün Gamındaki Genişleme ve Müşteri Sayısındaki Artış.....	153
Tablo 26- Spor Etkinlikleri.....	158
Tablo 27- Ana sanayi ve MAKO fiziksel büyüme karşılaştırmaları.....	159
Tablo 28- Pazar Payı.....	160
Tablo 29- Hisse Senedi artışları.....	160

SÖZLÜK

TPM : (*Topyekün Üretken Bakım*) *Çalışanlar tarafından küçük grup faaliyetleri ile yürütülen bir üretken bakım programıdır. TKK (Toplam Kalite Kontrol)ün şirketçapında olması gibi TPM de şirket bütünde uygulanan bir ekipman bakımındır.*

TPM Üretim Faaliyetlerinin çıktısı olan Üretim (P), Kalite (Q), Maliyet (C), Sevkiyat (D), Güvenlik-Sağlık ve Çevre (S), Moral (M) faktörlerini ideal çalışma şartları ve sürekli bir ekipman verimliliği sağlayarak maksimum kilmayı amaçlar.

TPM'in etki amacı Sıfır Hata ve Sıfır Arızadır. Hatalar ve arızalar ortadan kaldırıldığında ekipman işlem zamanları iyileşir, maliyetlerde indirim olur ve envanter düzeyi de minimum düzeye iner, bunun neticesinde, çalışanların üretkenliği artar. TPM American stili PM (Üretken Bakım) in güncellenmiş ve Japon endüstri ortamı için geliştirilmiş şeklidir. TPM in geliş düzeyleri aşağıdaki gibidir;

- Arıza Bakım,
- Önleyici Bakım,
- Üretken bakım,
- TPM

TPM çoğu zaman “ toplam katılımı içeren üretken bakım “ olarak tanımlanır. Çoğu zaman bu yöneticiler tarafından sadece işçileri içerdiği şekiende yanlış algılanır. Ancak etkin olmak için TPM, şirket bütümünde uygulanmalıdır. Maalesef, kuruluşlar çoğu zaman, işçileri tam olarak desteklemedikleri ve yöneticilerin katılımı sağlanamadığı için TPM'de başarılı olamazlar.

TPM'in tam bir tanımı ;

- Ekipman verimliliğini artırılmasını hedefler (toplam verimlilik),
- Ekipman için tüm ömrü boyunca bir Önleyici Bakım sistemi kurar,
- Çeşitli departmanlarca uygulanır (mühendislik, bakım vs.),
- Üst yöneticilerden alt kademedeki işçilere kadar tüm bireyleri içerir,
- Motivasyon Yönetimi (motivational Management) ile Önleyici Bakımın promosyonuna dayanır: Otonom küçük takım faaliyetleri.

5S : İnsansız üretimlerin alabilmesi için gereklerden biri de ortamın temiz olması (no dust) dır. Bu araç (tool) ta, yine Japonlar tarafından insansız üretim şartlarının hazırlanması amacıyla geliştirilmiştir. 5S aşağıdaki içermektedir.

- Seiri (tertip)
- Seiton (düzen)
- Seiso (berraklık)
- Seiketsu (temizlik)
- Shitsuke (disiplin)

SMED : (Single Minute Exchange of Dies / Tekli dakikalarda kalıp değiştirme) Amaç makinaların hazırlık zamanlarının azaltılması (10 dakikadan az) dır. Böylece fazla stok yapma ihtiyacı hissedilmeden üretim çeşitliliği artırılabilmektedir. Bu teknik ilk başlarda uzun sürmekte olan kalıp değiştirme işlemlerinde işlem zamanlarının azaltılması için kullanılmış ancak daha sonra diğer tüm tezgah ve makinelerin setup zamanlarının kısaltılması için kullanılmaya başlanmıştır. Temel prensibi öncelikle ek bir yatırım yapmadan eldeki imkanlar kullanılarak kalıp değiştirme zamanlarının azaltılmasıdır. Bu da gerekli insan, tehzizat ve araçların önceden hazır hale getirilmesi ve işlerin takımlar tarafından paralel bir şekilde yapılmasıdır. Böylece kalıp değiştirme zamanın büyük bir oranda azalacaktır. Daha sonra gerekli yatırımlarda yapılarak (kalıp tasarımının değiştirilmesi, modüler kalıp tasarımları) kalıp değiştirme süreleri tekli dakikalara indirilir.

KANBAN : Kanban Sistemi, bir fabrikanın veya bir işletmenin tüm süreçlerinde gerekli ürünlerin gerekli miktarlarda ve gerektiği zaman üretimini harmonik olarak kontrol eden bir bilgi sistemidir. JIT (Tam Zamanında Üretim) tüm süreçlerin gerekli ürünleri gerekli zaman ve miktarlarda üretmelerini sağlayarak, sorunlar ve talep değişikliklerine ayak uydurmanın bir metodudur. JIT in ilk temel kuralı süreçlerin doğru zamanı ve miktarı bilmelerini sağlamaktır.

Kanban JIT'I gerçekleştirmek için bir araçtır. Kanban genellikle dikdörtgen bir naylon zarf içine konulan bir karttır. 2 çeşit Kanban kullanılmaktadır. Çekim Kanbanı ve Üretim-Emir kanbanı. Çekim Kanbanı, bir sonraki sürecin önceki süreçten ne çeşit ve miktarda ürün çekeceğini gösterir. Üretim Emir Kanbanı da bir önceki sürecin ne çeşit ve miktarda ürün üretmesi gerektiğini gösterir. Bu Kanban Üretim kanbanı olarak ta adlandırılır.

Geleneksel yöntemde önceki süreç ürünleri üretir ve sonraki sürece iterdi buna itme yöntemi deniyordu. Geleneksel yöntemden farklı olarak Kanbanda sadece final montaj tam olarak gerekli parça miktarı ve zamanlamayı bildiğinden bir önceki sürece gerekli parçaları gerekli zamanda almak için gider. Bir önceki süreç daha sonra çekilen parçaların yerine üretim yapar daha da genişletirsek sonraki süreçler önceki süreçlerden gerekli parçaları zamanında ve gerekli miktarlarda çekerler.

Bir kaç çeşit kanban daha vardır bunlardan biri de tedarikçiden ne çeşit ve miktarda ürün çekileceğini gösteren Kanbandır.

JIT : (*Just in Time / Tam Zamanında Üretim*)

TQM : (*Total Quality Management / Toplam Kalite Yönetimi*)

TQC : (*Total Quality Control / Toplam Kalite Kontrol*)

MBWA : (*Management by Walking Around / Dolaşarak Yönetim*)

PD : (*Policy Deployment / Politika Yayılımı*)

EFQM : (*European Foundation of Quality Management / Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı*)

EQA : (*European Quality Award / Avrupa Kalite Ödülü*)

D2D : (*Design to Distribution - İngilteredeki bir elektronik kuruluşu*)

TI : (*Texas Instruments*)

KG : (*Kalite Güvence*)

SPC : (*Statistical Process Control / İstatistiksel Süreç Kontrol*)

İPE : (*İyileştirme Proje Ekibi*)

QIT : (*Quality Improvement Team / İyileştirme Proje Ekibi*)

EDI : (*Electronic Data Exchange / Elektronik Veri Değişimi*) Kağıt üzerindeki veri aktarımını (Fatura-İrsaliye vb.) ortadan kaldırmaya ve bu aktarımları bilgisayar üzerinden yapmaya yarayan sistem. Bu sistem ile iki şirket arasındaki bilgiler elektronik ortamda , birbirlerinin veri yapılarına uygun bir şekilde aktarılmaktadır.

MRP : (*Material Requirement Planning / Malzeme ihtiyaç Planlaması*)

MRP II : (*Manufacturing Resource Planning / İmalat Kaynak Planlaması*)

LAN : (*Local Area Network / Yerel Bilgisayar Ağı*)

MIS : (*Management Information Systems / Yönetim Bilgi Sistemleri*)

QIP : (*Quality Improvement Process / Kalite İyileştirme Süreci*)

PSP : (*Problem Solving Process / Problem Çözme Süreci*)

Workshop : Atelye anlamına gelmektedir. Workshop eğitimleri ise İşbaşı eğitimleri olarak nitelenir.

QFD : (*Quality Function Deployment / Kalite Fonksiyon Dağılımı*)

SWOT : (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats / Kuvvetli Yönler- Zayıf Noktalar- Fırsatlar ve Tehditler*)

ISO : (*International Organisation of Standarts / Uluslararası Standartlar Kurumu*)

GİRİŞ

“ Ürün ve Servis kalitesinin iyileştirilmesi - Bunlar daha önce hiç olmadıkları kadar ulusal önceliğe sahiptirler. “

“ ..Kalite.. ancak müşteri tarafından tanımlanabileceğinin anlaşılması ile başlar “, “ .. Kalite Yönetimi bir strateji değildir, yeni bir çalışma stili, yeni bir düşünce stili olmalıdır. Kaliteye adanmışlık ve mükemmellik, iyi işten daha fazlasıdır; Topluma geri birşeyler veren, diğerlerine, sunabileceğinin en iyisini sunan bir yaşam biçimidir. “

George BUSH

Yukarıdaki sözler kalitenin sadece şirketler tarafından değil, devletler ve tüm toplum açısından önemini vurgulamaktadır. Kalite artık sadece ürün ve servislerin fiziksel kalitesi olarak algılanmamakta, çok daha geniş bir alanda ele alınmalıdır. Günümüz çağdaş dünyasında, gelişen teknoloji ve insan gücü ile birlikte ürünlerin fiziksel kaliteleri, şirketleri birbirinden ayırmakta yetersiz kalmaktadır. Aşağı yukarı tüm şirketler aynı teknolojik imkanları kullanmaya başlamışlardır.

Müşteriler de son derece bilinçlenmiş ve beklentileri artmıştır. Bu artan beklentileri karşılamak ise ancak sürekli iyileştirme ve geliştirme ile karşılanabilmektedir. Teknolojiyi yakalamak yerine onun ilerisine geçmek temel hedef haline gelmiştir. Doğal olarak teknolojik açıdan ilerlerken toplumu ve çevreyi de dikkate almak gerekmektedir. İnsanlar artık bir ürünü alırken o ürünün çevreyi kirletip kirletmediğini, toplum sağlığını etkileyip etkilemediğini de düşünür hale gelmiştir.

Şirketler ve kuruluşlar da ayakta kalabilmenin, ancak ellerindeki kaynakların etkin kullanılması, politika ve stratejilerin düzgün belirlenmesi, etkin iş süreçlerinin varlığı ve bunların sürekli iyileştirilmesi ve tüm bu çalışmaların sürükleyici ve katılımcılığı cesaretlendirici bir liderlik olgusuyla yürütülmesi ile mümkün olduğu bilincine varmaktadırlar.

İlk olarak uzak doğuda Deming Modeli ile başlayan Toplam Kalite Mükemmellik Modeli olgusu Amerika’da ulusal Malcolm Baldrige Modeli ile sürmüş ve bölgesel Avrupa Kalite Modeli ile devam etmiştir. Tarihsel açıdan incelendiğinde de Japonların ilerlemesini örnek alan

ABD kendi şartlarına uygun olan bir modeli devreye sokmuş daha sonra bu yarıştan kopmak istemeyen Avrupa da Avrupa Topluluğu bünyesinde kendi modelini geliştirmiştir. Bu üç model de kendine özgü kültürlerini içeren ve birbirleri ile rekabet halinde olan toplumların benimsediği modellerdir ve bu modeller her geçen gün yenilenmekte ve iyileştirilmektedir.

1988 tarihinde oluşturulan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) nın amacı Avrupalı şirketlerin dünya pazarındaki rekabet gücünü artırmaktır. Temel misyonları; global rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde kalitenin kesin etkileme sürecinin hızlandırılması için Batı Avrupa kuruluşlarının yönetimlerini desteklemek, Batı Avrupa Topluluğunun tüm kısımlarının kalite geliştirme faaliyetlerine katılmasını teşvik etmek ve gerekirse yardımda bulunmak, böylelikle tüm Avrupanın kalite kültürünü artırmak idi. Vizyonları ise Avrupa Kalite Ödülü programının dünya seviyesinde takdir görmesini sağlamaktı.

Bu tez çalışmasının amacı EFQM ve onun Türkiye uyarlaması olan TÜSİAD-Kalder modelini diğer kalite modelleri ile karşılaştırarak incelemek ve MAKO Elektrik San. ve Tic. A.Ş. deki uygulamalarını anlatarak modelin getirdiği ve getireceği faydaları sunarak modeli tanıtmaktır. Modeli tanıtırken, anlaşılmasına yardımcı olması ve örnek teşkil etmesi açısından Avrupa Kalite Ödülünü almış olan şirketlerden (Texas Instruments, Rank Xerox, D2D) de örnekler verilmiştir.

I. Bölümde yönetimin tarihsel bir gelişimi verilmiş, Toplam Kalitenin ve Toplam Kalite Yönetiminin kısa bir tanımı yapılmıştır.

II. Bölümde Toplam Kalite Yönetimi çabalarının ölçülmesi için kullanılan EFQM, TÜSİAD-Kalder Toplam Kalite Modeli'nin amacı açıklanmış, modelin genel bir tanımı yapılmış, daha sonra modelin ayrıntılarına inilerek her bir kriter teorik olarak incelenmiş ve son olarak modelin uygulanma şekli açıklanmıştır.

III. Bölümde DEMING ve MBNQA gibi diğer Toplam Kalite modelleri ve ISO 9000 ele alınmış ve bu modellerle EFQM, TÜSİAD-Kalder Modelinin bir karşılaştırması yapılmıştır.

IV. Bölümde TÜSİAD-Kalder modelinin MAKO Elektrik San. ve Tic. A.Ş. deki uygulamaları yine model kriterleri baz alınarak , uygulama şekli ve sonuçları ile birlikte

verilmiştir. Bu bölümde ayrıca toplam kalite çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının temel nedenleri yine bunları ortadan kaldırmak için gerekli çözüm önerileri sunulmuştur.



BÖLÜM -1 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Profesyonel Yöneticiler el kitabında yönetim, “yetkili kişilerin, amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinde, organizasyonun oluşturulması ve sürdürmesi, ile işletim süreci” olarak tanımlanmıştır.¹

Yönetimin ne zaman başladığı belirsiz olmakla birlikte, MÖ 3000 yıllarından kalma tabletler Sümerler’in, iş ve hukuk düzenleri olduklarını göstermektedir. Yönetimin formal çalışmaları 1800’lü yıllarda Robert Owen ve Andrew Ure ile başlamıştır. Bilimsel yönetimin babası olarak da Fredrick W. Taylor görülmektedir. Taylor, 1911’de “Bilimsel Yönetim Prensipleri” adlı kitabını yayınlamıştır.

1920-1940 “İnsan İlişkileri Teorisi” gözde yönetim tarzı idi. Zamanın yönetim bilimcilerinin felsefesi “eğer yönetim çalışanlarına daha fazla ilgi gösterirse, çalışan tatmini artacak ve bu da üretkenliğin artmasına yol açacak idi.” Howthroner’un deneyleri de göstermiştir ki “çıktı, işin fiziksel şartlarına bağlı değil, insana nasıl davranıldığına ve işleri, yöneticileri ve iş arkadaşları hakkında neler hissettiklerine bağlıdır.”

1950’ler deki “Davranış Bilimleri” okulunun temel amaçları ise insan kaynakları etkinliğini artırarak organizasyonel etkinliği artırmak yönündedir.

1950’ler de “Yöneylem Araştırması” ve nicel yöntemler, sistemlerin işleyişini içeren problemlerin analizine sistematik şekilde uygulanmasıdır. Bu nicel teknikler ile modeller geliştirilmiş ve yönetimler bu modelleri problemlerin çözümünde kullanmışlardır.

1950’deki “Süreç Yaklaşımı”, yönetim fonksiyonlarını yeni planlama, düzenleme, motivasyon ve kontrolün birbiriyle ilişkili olduğunu açıklar. 1954 yıllarında ortaya çıkan “Amaçlara Göre Yönetim” (MBO), büyük çaba ve özel araçlar gerektirir. MBO yöneticilerin

¹ Bruce m. Sheridon, “Policy deployment”, ASC Quality Press, Wisconsin, s:5

iyileştirmeye açık oldukları, stratejik düşündükleri, performans amaçlarını baştan belirledikleri, faaliyet ve destek planlarını geliştirdikleri ve sonuçların hesaplandığı bir katılımcı yönetim sistemi olduğunu görmekteyiz.

1960'lardaki "Sistem Yaklaşımı" ise yöneticilerin sistem amaçlarını tanımlar. Sistem performansının değerlendirmek için kriterler oluştururlar ve firmayı türlü çevresel sistemlerle daha iyi şekilde ilişkilendirir. Yine 1960'lı yıllardaki "Liderlik Teorisi" nin yararı da yöneticilerin o anki liderlik tarzını tanımlamalarına izin vermesidir.

1970 "Katılımcı Yönetim / Organizasyonel Davranış" da, işçilerin katılımının daha fazla organizasyonel hedeflere bağlılık, bireysel ve grup tatmini getireceği öngörüsünden hareketle, araştırmacılar, işçilerin karar almadaki katılımına izin verecek iş düzenlemeleri ve tasarımına giriştiler. Katılımcı yönetimle aynı alanda diğer bir özellik de organizasyonel davranıştır. Eğer demokratik oylamalar sağlıklı kararların alınmasında etkili bir araç ise o zaman organizasyonlara da uygulanmalıdır. Uzun dönem için bir tek modelin doğru olduğunu düşünmekte yanlış olduğu kanısındayız

1970-1990 yılları arazında gözde olan "Stratejik Yönetim", stratejik planları formüle eden, kaynaklar isteyen, ve organizasyonel birimlere aktaran, amaç ve hedeflere ulaşılmasını sorumlu kılmak için stratejik denetlemeyi kullanan bir karar alma sürecidir. Stratejik yönetim, çevresel taleplerin, iç performansın, kaynak ihtiyaçlarının ve organizasyonel varsayımların anahtar faktörlerini bütünleştirmek için toplam sistem bakış açısını kullanır. (Problemin tanımı, analiz, alternatif çözümler, değerlendirme, strateji geliştirme, uygulama, kontrol).

Stratejinin önemi, "kaynaklar ayrılmadan, riske girmeden ve ters sorunlarla karşılaşılardan (red, güncelleme, kabul için) anlaşılabilir, analiz ve test edilebilir ve değerlendirilebilir" olmasından kaynaklanmaktadır.

1970-1990 yılları arasındaki "Üretkenlik Yönetimi", tüm yönetim kademelerini ve çalışanlarını içeren, ürünün veya hizmetin imalat, satış ve sevk maliyetini, üretkenlik çevriminin 4 fazıyla (üretkenlik ölçümü, değerlendirme, planlama, iyileştirme) bütünleştirilerek indiren formal bir yönetim sürecidir. Üretkenlik planlaması devamlı bir süreçtir.

1.2. TOPLAM KALİTE NİN TANIMI

“1970 sonları ve 1980 ortalarında, bir çok Amerikan endüstrisi dışarıdan ithal edilen ürünlerin yerlilere oranla daha iyi kalitede olduğu bilincine vardı. Bu sorunu aşmak için geçerli yaklaşımları, bir kalite programını uygulamak düşüncesinde birleşmesidir. Bununla birlikte kalite ve üretkenlik sözcükleri birçok Amerikan reklamlarında yer almaya başladı.”²

1950 ve 1960 ların sonunda Amerika sanayide dünya liderleri idi. O günden bugüne, “büyük mutlu aile”, davranış bilimleri, amaçlara göre yönetim vb. içeren birçok yönetim sistemi denendi ve bu yönetim sistemleri, American endüstrisini bugünkü durumuna getirdiler. Peki bu teknikler başarılı oldular mı ? Peki oldularsa, bir şirket uygulamasını ve sistemin başarısını nasıl ölçmüştü ? Ayrıca toplam kalite yönetimi (TKY) sürecini uygulayan işletme sayısı arttıkça, bu süreçlerin istenen sonuçları ne şekilde meydana getirdiğinin öğrenilmesi gerekli hale geldi.

Şimdi toplam kaliteyi tanımlamaya çalışalım, Toplam kalite ürün ve servis kalitesinin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ekonomik olarak üretilmesidir. Kalite kontrol ise istatistiksel teknikleri içerdiğinden İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) olarak da adlandırılır. Tüm gelişim alanlarında (pazar araştırma, araştırma-geliştirme, ürün planlama, tasarım, satınalma, imalat, kontrol, satış ve satış sonrası hizmetler, finans ve personel ilişkiler) etkin olarak uygulamak için, tüm çalışanların işbirliği ve katılımı sağlanmalıdır. Bu şekilde yönetilen kalite kontrole “şirket bünyesinde kalite kontrol” veya “Toplam Kalite Kontrol” (TKK) denir.

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Müşteriyi tatmin eden üretim ve hizmetler rastgele ortaya çıkmazlar. TKY de öyledir, çünkü tasarımı itibariyle mükemmeldir. Çok çalışma, dikkatli planlama, müşteriye kulak verme, takım çalışması ve süreçte herkesin (en üst kademededen en alt kademeye) katılımı, özel eğitim, iyileştirmeye açık yönlere sistematik bakış, performans ölçümü, ve çalışanların hayranlık duyarak katılımını gerektirir. Bütün bu faktörler birbirine bağlıdır ve neyin önemli olduğu ve elde etmek için neyin gerektiği ortak vizyonla yönlendirilir.

² Bruce m. Sheridan, “Policy deployment”, ASC Quality Press, Wisconsin, 1987, s:1

Organizasyonda herhangi bir yerdeki kalite uygunsuzluğu ürün üzerinde olumsuz etki yapar. Bu yüzden iyileştirme çabaları “ topyekün “ olmalı ve herkes işlerin yapıldığı şekildeki değişikliklere uyum sağlamalıdır.³

Diyelimki takım çalışmasını özendirmek ve bunun diğer faktörleri nasıl etkileyeceğini görmek istiyorsunuz. Öncelikle grup çalışmanızı iyi oluşturmanız gerekir yoksa ekip çalışması ruhunu oluşturamazsınız.

Kalite sözcüğü bazı kişi ve konuya göre değişik anlamlar içermektedir. TKY çalışmalarının bir parçası olarak değinildiğinde; kalite, müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarını ilk seferinde ve her seferinde karşılamaktır. Kalitenin ne olduğu organizasyonun içindeki ve dışındaki müşterilerce belirlenir. Müşteri tatmini en tepededir. Maliyet indirimi kalite kavramı ile de karıştırmamak gerekir. “kalite yolculuğunda maliyet indirimine gidemezsiniz. Kalite iyileştirilmesi bir girdidir ve maliyet indirimi de onun bir çıktısıdır.”⁴

TKY, deneyimlerden öğrenilmiş temeller üzerine kurulmuştur. Aynı zamanda, başarılı olmuş tekniklerden oluştuğu gibi sistematik bir yönetim yaklaşımı ile bütünleştirmeye yarayan diğer boyutları da ekler.

Çoğunlukla iletişimi kolaylaştırmak için, içinde TKY geçen bildiriler kullanırız. Böyle yaptığımızda, insanlar bazen TKY nin bir iki cümleden ibaret olduğu yanlış izlenimine kapılırlar. Yani A dan Z ye kadar olan maddeleri izlendiğinde ise TKY gerçekleştirdiğinizi sanırlar. TKY bir program değil bir süreçtir. Sihirli bir formülü yoktur, konu üzerinde kendinizi eğiterek (okuyarak, seminerlere katılarak, başkalarını dinleyerek) ve pratik yaparak öğrenirsiniz.

“TKY, organizasyonların işlerini etkin yapmaları için yeni bir yoldur ve üst yönetimin desteklemesi zorunludur. Üst yönetimin iyileştirme ihtiyacını farketmesi ve daha fazlasını öğrenme isteği uygulamanın ilk adımlarıdır. Onların liderliği, özellikle TKY nin ilk aşamalarında can alıcı derecede önemlidir. Kalite iyileştirme çalışmalarının başarısızlığa uğramasının temel nedenlerinden birisi üst yönetimin adam sendeci ve ilgisiz tutumlarıdır.⁵ Başarılı bir uygulamada

³ Feredal Total Quality Management Handbook, Federal Press, 1991, s:1

⁴ Bruce m. Sheridon, “Policy deployment”, ASC Quality Press, Wisconsin, 1987, s:37,

⁵ Federal Total Quality Management Handbook, Federal Press, 1991, s:4

TKY, sadece vizyon, planlama ve üst yönetimin katılımın değil aynı zamanda uygulama için gerekli kaynakların (zaman, para, personel) ayrılmasını gerektirir.

Kaliteye bağlılık, üst yönetimden başlamalıdır. FORD da da öğrendiğimiz gibi bağlılık tek başına yeterli değildir. Onun yanında, kendini adama ve katılım gereklidir. Sözler değil, hareketler sonuçları üretir.⁶



⁶ Bruce m. Sheridan, "Policy deployment", ASC Quality Press, Wisconsin,1987, s:17

BÖLÜM -II EFQM TÜSİAD-Kalder TOPLAM KALİTE MODELİ

2.1. TKY’NİN VE KALİTE ÇABALARININ ÖLÇÜLMESİ

ÖZDEĞERLENDİRME

Toplam Kalite çabalarının sürekli ve düzenli olarak izlenmesi, iyileştirilmesi ve sonuçlarının gözden geçirilmesi için bir yaklaşım gereklidir. Bu yaklaşımlardan biri de özdeğerlendirmedir. Eğer kurallarına uygun olarak yapılırsa çok sistematik ve etkili bir yaklaşımdır.

Özdeğerlendirme, bir işletmenin faaliyetlerini ve iş sonuçlarını; iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzensiz olarak gözden geçirmesidir.

Özdeğerlendirme süreci ile kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirleyerek iyileştirme faaliyetlerini başlatırlar ve gelişmeleri sürekli izleyerek gözden geçirirler.

Özdeğerlendirmenin yararları şöyle sıralanabilir:⁷

- Kuruluşun faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yapısal ve kapsamlı yaklaşımdır.
- Bireysel algılamaları değil, gerçekleri gözönünde bulunduran bir değerlendirme şeklidir.
- Tutarlı bir yaklaşım ve uzlaşım sonucu, yapılması gerekenleri saptayan bir araçtır.
- Toplam kalite yönetimini nasıl uygulamaları gerektiği konusunda çalışanları eğitmek için bir araçtır.
- Çeşitli kalite girişimlerini günlük işlemlere entegre etmekte yol gösterici bir araçtır.
- Güçlü bir teşhis aracıdır.
- Batı toplumlarında üzerinde uzlaşım sağlanmış bir takım kriterleri gözönünde tutan objektif bir değerlendirme sistemidir.
- Düzenli özdeğerlendirme uygulamaları sonucu, zamana bağlı olarak ilerlemeyi ölçen bir araçtır.
- İyileştirmeye açık alanları saptayıp, iyileştirme çalışmalarını başlatan bir süreçtir.
- Kuruluşun bütününde veya sadece bir biriminde ve her düzeyde uygulamayı öngören sistematik yaklaşımdır.

⁷ TÜSİAD-Kalder Özdeğerlendirme El Kitabı, TÜSİAD, 1996, s:8

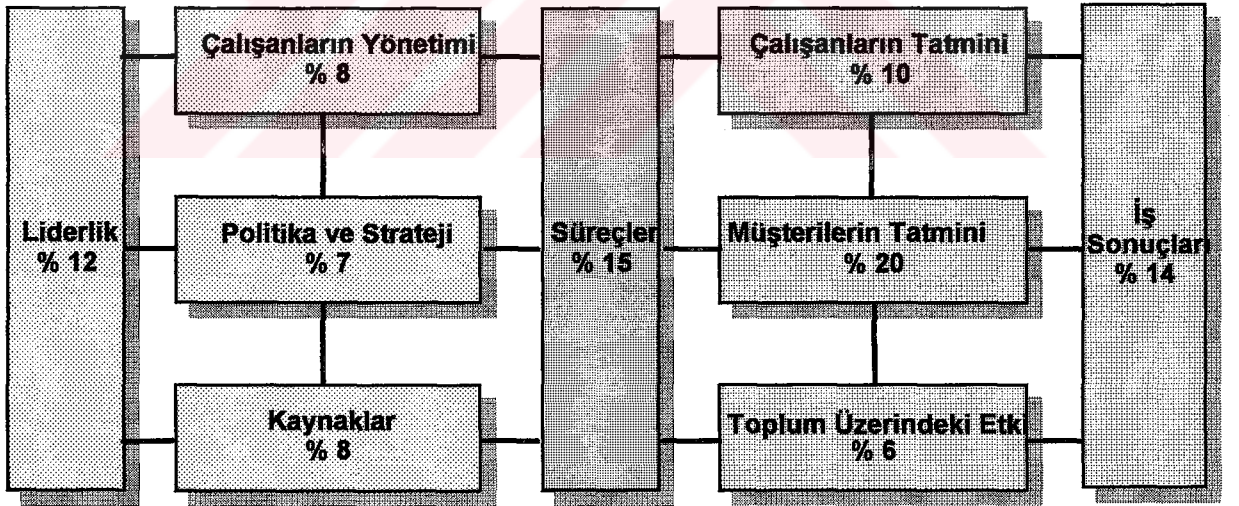
- İşte mükemmelliğe ulaşmak için kuruluşa taze kan pompalayan bir araçtır.
- Kuruluş içindeki farklı bölümlerde veya daha geniş anlamda diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için yaratılan bir fırsattır.
- İç ödüllendirmeler ile ilerleme sağlamasını ve elde edilen başarıların tanınmasını sağlar.
- Kuruluş içinde veya işletme dışında kıyaslama için bir araçtır.

Özet olarak özdeğerlendirme;

- öğrenmek,
- işletmenin güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemek,
- kendi kuruluşunuza uyguladığınızda toplam kalitenin ne anlam ifade ettiğini öğrenmek,
- işletmenin toplam kalite yolculuğunda ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşların nerelerde olduğunu belirlemek için bir araçtır.

2.2. TÜSİAD-Kalder TOPLAM KALİTE MODELİ

Özdeğerlendirme uygulayabilmek için özdeğerlendirmenin çerçevesini belirleyen bir modelin bulunması gerekir. TÜSİAD-Kalder Toplam Kalite Modeli, kalite ödülü yürütme kurulu tarafından, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) Toplam kalite Modeli esas alınarak geliştirilmiştir.



Şekil 1- TÜSİAD-Kalder Toplam Kalite Modeli Şeması

Bu modelin özünde, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşü vardır. Bir başka deyişle; çalışanlar ve süreçler iş yaşamında sonuçları üreten girdilerdir. Bu ilişki yukarıdaki şemada gösterilmektedir.⁸

Modeli özet olarak şöyle açıklayabiliriz. Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarıların elde edilmesi, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesi ile sağlanabilir.

Modelde yer alan 9 ana kriterin herbiri, Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerindeki başarısını ölçmek için, kuruluşların uygulayacağı özdeğerlendirmede bir temel kriter olarak kullanılabilir. Girdiler kısmındaki kriterler, işletmenin iş sonuçlarına nasıl ulaştığını irdelerken, sonuçlar kısmındaki kriterler ise işletmenin faaliyetleri sonunda ne elde ettiklerini irdeler.

TÜSİAD-Kalder Kalite Ödülü değerlendirmesinde herbir kriter için ağırlık puanları belirlenmiştir. Modeli özdeğerlendirme amacıyla kullanmayı arzulayan kuruluşlar, kuruluşlarının yapısı ve kriterlerin kendi uygulamaları açısından önemini de gözönünde tutarak kriterlere farklı puanlar verebilirler.

AMAÇ

- Kalite bilincini ve Toplam Kalite Yönetimini ülke çapında yaymak,
- Kalite düzeyimize uluslararası platformda rekabet gücü kazandırmak,
- Toplam Kalite Yönetiminde başarılı kuruluşların gündemde yer almasını sağlamak, başarılı uygulamaları ülke yararına sunmak

İlk kez 1993 yılında imalat sektöründen bir kuruluşa verilmesi kararlaştırılan Kalite Ödülü, 1994 yılından itibaren hizmet sektörüne de verilmeye başlanmıştır.

Ülkemizde kalite ödülünü kazanan kuruluşlar aşağıda verilmiştir.

- 1993 BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- 1994 TEI Tusaş Motor Sanayi A.Ş.
- 1995 NETAŞ Northern Electric Telekomünikasyon A.Ş.
- 1996 KORDSA

⁸ TÜSİAD-Kalder özdeğerlendirme El kitabı, TÜSİAD, 1996 , s:9

GİRDİ KRİTERLERİ

Bu kısımda yer alan kriterler, işletmenin her bir alt kriterde değinilen konulara olan yaklaşımını incelemektedir.

Girdiler kısmında yaklaşımın mükemmellik derecesine, dikey ekseninde organizasyonun tabanına ve yatay ekseninde tüm faaliyetlere yayılımına yanıt aranmaktadır.

Girdi kriterleri kendi içinde alt kriterlere ayrılmış olup, başvuru uygulamasında alt kriterlere yönelik açıklamalar yer almaktadır. Alt kriterler işletmenin faaliyetleri ile doğrudan ilgili değil ise nedeni ve gerekçeleri açıklanmalıdır.

Alt kriterler kapsadığı alanlara göre daha ayrıntılı ele alınmaktadır. Kapsadığı alanların kuruluşla doğrudan ilgili olanlarına cevap verilmelidir. Ayrıca işletme, kendi faaliyetleri ile ilgili olarak değinilmesinde yarar gördüğü diğer alanları da ele alır.

SONUÇ KRİTERLERİ

Sonuç kriterleri işletmenin ne elde ettiği ve etmekte olduğu ile ilgilidir. Kuruluşun sonuçları ve eğilimleri

- Kuruluşun gerçek performansı göstermeli
- Kuruluş içi ve dışı hedeflerle karşılaştırmalı ; mümkün olan yerlerde ise rakiplerle karşılaştırılmalı, sınıfında-en-iyilerle karşılaştırmalı olarak verilmelidir.

Başvuruda, işletmenin faaliyetlerini kapsama derecesi, sunulan ölçümlerin hissedarlar açısından önemi de dikkate alınarak işletme için taşıdığı önem derecesi göz önünde bulundurulmalıdır.

Sonuçlar, algılamaları, doğrudan sağlanan verileri ve işletmenin performans göstergelerini içermelidir. Sunulan anket veya araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği sorgulanmalıdır. Rakamsal verilerin kullanılması ön koşuldur. Sonuçlar grafikler ile, yıllara göre dağılımı içermeli ve gerekli yerlerde açıklayıcı bilgilerle sunulmalıdır.

Yaklaşım	Puan	Yayılm
Hikayemsi, katkısı olmayan	0	Etkisi az
Sağlam temelli yaklaşımların ve önlemeye dayalı sistemlerin varlığına dair kısıtlı belge Düzensiz gözden geçirme Günlük işlemlere kısıtlı entegrasyon	25	İlgili saha ve faaliyetlerin yalnız dörte birinde uygulanması
Sağlam temelli sistematik yaklaşımların ve önlemeye dayalı sistemlerin varlığına dair belgeler İş üzerindeki etkinliğin düzenli olarak gözden geçirilmesi Planlamaya ve günlük işlemlere entegrasyonun sağlıklı kurulması	50	İlgili saha ve faaliyetlerin yalnız yarısında uygulanması
Sağlam temelli sistematik yaklaşımların ve önlemeye dayalı sistemlerin varlığına dair açık belgeler İş üzerindeki etkinliğin düzenli olarak gözden geçirmelerle iyileştirildiğine dair açık belgeler Yaklaşımın Planlamaya ve günlük işlemlere iyi entegre edilmiş olması	75	İlgili saha ve faaliyetlerin yalnız dörte üçünde uygulanması
Sağlam temelli sistematik yaklaşımların ve önlemeye dayalı sistemlerin varlığına dair belgeler İş üzerindeki etkinliğin düzenli olarak gözden geçirilmesi Planlamaya ve günlük işlemlere bütünüyle entegre edilmiş olması Diğer kuruluşlar tarafından örnek model olarak kullanılabilmesi	100	İlgili saha ve faaliyetlerin tümünde uygulanması

Tablo 1- Girdi Kriterleri Değerlendirme Tablosu

PUANLANDIRMA

Girdi kriterlerindeki her bir alt kriter kendi içinde eşit ağırlıkta değerlendirilmelidir. Örneğin kriter 1'deki her bir alt kriterin ağırlık oranı 1/6'dır. Sonuç kriterlerinde ise alt kriterlerin dağılımı biraz daha değişiktir.

Birinci adım her girdi ve sonuç alt kriteri için 100 üzerinden bir puanın verilmesidir. İkinci adımda, alt kriterlere verilen ağırlık oranı gözönünde tutularak her kriter hesaplanır ve kriter ağırlıkları dikkate alınarak toplam 1000 puan üzerinden değerlendirme yapılır.⁹

Sonuçlar	Puan	Kapsam
Hikayemsi, katkısı olmayan	0	Sonuçların ilgili saha ve faaliyetlerin azını kapsamaması
Sonuçların bir kısmının pozitif eğilim göstermesi ve/veya doyurucu performansın sürdürülmesi Sonuçların bir kısmının iç hedeflerle karşılaştırılması	25	Sonuçların ilgili saha ve faaliyetlerin bir kısmını kapsamaması
Sonuçların bir çoğunun en az 3 yıllık pozitif trend göstermesi ve/veya tatmin edici performansını sürdürmesi Bir çok alanda iç hedeflerle karşılaştırılması Dış kuruluşlarla bir kısım karşılaştırmaların yapılması Sonuçların bir kısmının yaklaşımdan kaynaklanması	50	Sonuçların ilgili saha ve faaliyetlerin bir çoğunu kapsamaması
Sonuçların pek çoğunun en az 3 yıllık pozitif trend göstermesi ve/veya doyurucu performansını sürdürmesi Çoğu alanda iç hedeflerle karşılaştırılması Birçok alanda dış kuruluşlarla karşılaştırmaların yapılması Sonuçların bir çoğunun yaklaşımdan kaynaklanması	75	Sonuçların ilgili saha ve faaliyetlerin pek çoğunu kapsamaması
Tüm alanlarda en az 3 yıllık pozitif trend göstermesi ve/veya doyurucu performansını sürdürmesi Pek çok alanda iç hedeflerle ve dış kuruluşlarla en iyi karşılaştırmaların olması Faaliyet alanlarının bir çoğunda "Alanında en iyisi" olmak Sonuçların tümüyle yaklaşımdan kaynaklanması Önderliğini sürdüreceğini gösteren olumlu göstergelerin varlığı	100	Sonuçların ilgili saha ve faaliyetlerin tümünü kapsamaması

Tablo 2- Çıktı Kriterleri Puanlandırma Tablosu

Aşağıda örnek olarak hayali bir puanlandırma tablosu verilmiştir.

⁹ TÜSİAD-Kalder Özdeğerlendirme El Kitabı, TÜSİAD, 1996, s:55-57

Kriter No	1	2	3	4	5
	%	%	%	%	%
Alt Kriter	40	60	60	65	50
Alt Kriter	45	60	65	0	40
Alt Kriter	35	60	40	48	45
Alt Kriter	30	60	50	55	60
Alt Kriter	45	55	40		65
Alt Kriter	45				
Toplam	240	295	255	168	260
Kriter Puanı	40	59	51	42	52

Kriter No	6		7		8		9					
	%		%		%		%					
Alt Kriter	72	x0.75	54	60	x0.5	30	60	x0.25	3	65	x0.5	35
Alt Kriter	80	x0.25	20	60	x0.5	13	65	x0.75	45	0	x0.5	30
Kriter Puanı			74			43			48			65

Tablo 3- Girdi ve Çıktı Kriterlerinin Puanlandırılması

Kriter	Kriter Puanı	Ağırlık Faktörü	Ağırlık Puanı
Liderlik	40	x1.2	48
Politika ve Strateji	59	x0.7	41
Çalışanların Yönetimi	51	x0.8	41
Kaynaklar	56	x0.8	45
Süreçler	52	x1.5	78
Müşteri Tatmini	74	x2.0	148
Çalışanların Tatmini	43	x1.0	43
Toplum Üzerindeki Etki	48	x0.6	29
İş Sonuçları	65	x1.4	21
Toplam Puan			564

Tablo 4- Ana Puanlandırma Tablosu

2.3. TÜSİAD-Kalder TOPLAM KALİTE MODELİNİN KRİTERLERİ

Bu bölümde Tüsiad Kalder toplam kalite modeli bünyesinde sorgulanan 9 ana unsur ve bunların ayrıntısı olan alt kriterler açıklanacaktır. Açıklamalarımızda, önce modelde yöneltilen sorular ele alınacak ve gerekli açıklamalar yapılarak konunun daha iyi anlaşılması için Avrupa Kalite Ödülü'nü almış şirketlerden örnekler yer alacaktır.

2.3.1. LİDERLİK

Kuruluşun Toplam Kalite'ye yönlendirilmesinde tüm yöneticilerin davranışı liderlik kriteri içinde ele alınır.

Üst yönetim ve tüm yöneticiler Toplam Kalite'yi sürekli iyileştirme için işletmenin temel süreci olarak nasıl ele almakta, yönlendirmekte ve yaklaşımlarını nasıl yansıtmakta oldukları belirlenmelidir.¹⁰

TKY'nin, sadece genel müdür ve üst yönetim tarafından alınabilecek stratejik bir karar olduğu bilinmelidir. Kuruluşun, vizyon, misyon, felsefe, strateji, hedef ve planlarını geliştirmek ve yaymak da onların sorumluluğundadır. Bu yüzden üst yönetim TKY ve sürekli iyileştirme süreçlerine katılmaları ile inanmaları gereklidir. TKY'nin bir yaşam biçimi olması ve çalışanların kalite ile yoğrulması sadece onlar tarafından gerçekleştirilebilir.

Genel müdürün ve üst yönetimin TKY'ye katılımları gereklidir.¹¹ gerekler olarak ta :

- Yönetim becerilerinin ve yeteneklerinin iyileştirilmesi, konunun anlaşılması ve liderlik ve aktif katılım ile mümkün olması
- Bu stratejik bir karar olması.
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi onların sorumluluğunda olması,
- Kültürel değişimi sağlayabilecek kişiler olması,
- Bu, sürecin inandırılığını ve uzun vadeliğini temin etmesi,
- Çalışanların onların hareketlerinden etkilenmeleridir.

Genel müdür ve üst yönetimin katılımı ve ilgilenmesi gereken faaliyetlerden bazıları da şunlar olmalıdır:

- Kuruluşun karşı karşıya bulunduğu önemli problemlerin belirlenmesi ve kişisel olarak çözümüne katılmak,
- TKY yönlendirme komitelerini toplaması ve başkanlık etmek,
- Kalite planlaması, denetleme ve iyileştirme toplantıları ile ilgilenmek,
- Kuruluşta TKY ve sürekli iyileştirme çalışmalarını denetlemek,
- Müşteri şikayetleri ile ilgilenmesi ve müşteri ve tedarikçileri ziyaret etmek,
- Müşteri workshop ve panellerine öncülük etmek,
- İş birimlerini, düzenli olarak ziyaret etmek,

¹⁰ TÜSİAD - Kalder Özdeğerlendirme El kitabı 1996, TÜSİAD, 1996, s:17

¹¹ Barrie Dale- Cary Cooper, " Total Quality & Human Resources", BackWell business,1992, s:59

- Daha önce olmadığı kadar iletişimde bulunmaktır.

Yöneticilerin bilmesi gereken konular şunlardır:¹²

- TKY'nin uzun dönemli strateji olduğu,
- Kalite iyileştirme sürecini başlatmanın tek ve mükemmel bir yolu olmadığını,
- TKY kavramının insanlara/çalışanlara dayandığını,
- Kalite yönetimi araç ve tekniklerinden hiçbirinin tek başına yeterli olmadığını bilmesidir,

Ayrıca yöneticilerin gerçekleştireceği zorunlu işler de:

- TKY'nin birinci iş önceliğine sahip olması için ne gibi faaliyetler yapılması gerektiğine karar vermeli,
- TKY ilke ve kavramlarını anlamak için zaman ayırmalı,
- Kuruluştaki herkesin TKY sorumlulukları almasını sağlamalı,
- Haftanın en az 1 gününü kalite iyileştirme çalışmalarına ayırmalı,
- TKY için kaynaklar ayırmalı,
- Kuruluş vizyon ve görev bildirelerini geliştirmeli ve politika yayılım sürecini ortaya koymalı,
- Bir TKY yönlendirme komitesi kurmalı,
- Kuruluşun, müşterilerin tüm görüşlerini dinlemesini sağlamalı,
- Anahtar performans ölçütlerini belirlemeli,
- Karar almada istatistiksel yöntemler kullanmalı,
- Fonksiyonlar arası yönetimi teşvik etmeli ve yüreklendirmelidir.

Üst yönetimin genel olarak TKY'ne ilişkin yapmış oldukları hatalar ise şunlardır:

- TKY hakkında bilgi sahibi olmak için yeterli zamanı ayırmamaları, iyileştirme ve geliştirmenin planlanmasında yer almamaları,
- Kavramın ve altında yatanların anlaşılmasının geliştirilmesi için çalışanlara yeterli zamanın verilmemesi,
- Kalite iyileştirme sürecinin başlatılması ve geliştirilmesi için gerekli kaynakların azımsanması,
- Takım çalışmasının yeterince anlaşılmaması ve uygulanmaması,
- TKY eğitimi ve pratik çalışmalarına yetersiz kaynak ayrılması,
- TKY felsefesi, mantığı ile ilgili araçların tekniklerin, sistem ve prosedürlerin yeterince anlaşılabilmesi,
- Sürekli kalite iyileştirme süreci temel ilkelerin tutarlı izlenememesi,
- Çıktı ve maliyet hedeflerine iş önceliklerinde ilk sıranın verilmesi,
- İstatistiksel metodların yetersiz kullanımı, süreç varyasyonu ve yeterliliğinin anlaşılabilmesi.

Etkin bir Toplam Kalite Yönetimi çabasının esası katılımdır. Katılım, tanımı itibari ile entellektüel bir özellik, dürüstlük gibi dışardan empoze edilemeyen bir yöndür. Bir yönetici

¹² Barrie Dale- Cary Cooper, " Total Quality & Human Resources", BlackWell Business,1992, s: 62-79

olarak, eğer TKY'ni başarılı bir şekilde uygulamak istiyorsanız kendinizin de öncelikle inanması gerekir bu ilk adımdır. İkinci önemli adım da bu inancınızı ve katılımınızı çevrenizdekilere göstermenizdir.

Tüm kuruluşlarda güçlü bir liderlik yoksa kalite kültürü'nün, var olması imkansızdır. Diğer yandan kalitenin bilinmediği bir yerde de çağdaş bir liderlikten söz edilemez.¹³

Liderlerden söz ederken, aklımızda hemen, ordusunu yöneten ve savaş kazanan bir komutan gibi, belirli bir amaç için arkasından pek çok kimseyi sürükleyen kişiler canlanır. Gayet doğrudur ki bu tür kişiler büyük kişilerdir ve tarihin oluşmasında büyük emekleri olmuştur. Bir kalite programını yürütmek, uzun süren ve iyi bir liderlik olmazsa kazanılması olanaksız olan büyük bir savaştır. TKY bir yöntemden öte birşeydir ve kuruluştaki herkesçe paylaşılması gerekir.

Liderler davranışları ile örnek olmalıdır ve değişim liderin kendisinden başlar. Lider, dinlemesini bilir. Herşeyi bilirim sanan kişiler dinlemekte zorlanırlar. Liderler, kişileri yetkilendirmelidir, görevlendirmeyi de yetkilendirmeye karıştırmamak gerekir. Ayrıca liderler başarıları zamanında görmeli ve ödüllendirmelidirler. Şimdi bu kriterlerin alt ayrımlarını açıklamaya çalışalım.

1a. Toplam Kalite Yönetimi'nde görünür biçimde yer alma

Bu kriter, yöneticilerin, çalışanlarla iletişimin kurulmasına, çalışanlara örnek olacak şekilde davranılmasına, çalışanlar tarafından kolayca ulaşılabilir olmasına, eğitmeye ve eğitime, toplam kalite için kararlı bir davranış biçimi göstermesine yönelik faaliyetleri nasıl yürüttüklerini sorgular.

Yöneticilerin kaliteye bağlılıklarını gösterecek en iyi yol, kalite ile ilgili eğitimlere, takım çalışmalarına ve toplantılarına katılımlarıdır. Yöneticilerin toplantı boyunca orada bulunması, çalışanlara kursun gerçekten önemli olduğunu gösterir.

¹³ Manuel Dias Ferreira - Portekiz Kalite Federasyonu Başkanı. Kalite 96 Uluslar arası Kalite Konferansı Tebliğleri, 1996

Müşteriler ile geçirilen zamanlar, fabrikada, iş yerinde geçirilen zamanlar, Toplam Kalite Yönetimi'ne ayrılan kaynaklar, görünür biçimde yer almanın temel davranışlarıdır. Dolaşarak yönetim, etrafta neler olup bittiğini öğrenmenin en etkili yollardan biridir. Ayrıca kalite vizyonunun işçilere ve çalışanlara aktarılması için de bulunmaz bir fırsattır.

Yöneticiler Kalite ile ilgili kavram ve becerileri öğrenmeli, konusunda uzman kişilerden destek ve eğitim almalı, kalite ve müşteri tatmini ile ilgili verileri düzenli olarak gözden geçirmeli, makul kalite hedefleri belirlemeli ve koymalıdır. Çalışanlarla, TKY çabaları hakkında görüşerek, onlara bilgi aktarılması sırasında içten ve samimi davranmalıdır. İş yeri ziyaretlerinin zamanının ve frekanslarının değişken olmasına dikkat etmeli ve pozitif bir geribildirim için fırsatlar kollamalıdır. Ayrıca yöneticiler kendi kuruluşlarına özgü kalite iyileştirme projelerini uygulamalıdır. Ayrıca Toplam Kalite için uygun kaynaklar ayırmalı ve kullanıma sunmalı, yatırımların getirileri (uzun vade olabilir) ve faydaları belirlemelidir. Çünkü hiç bir üst yönetici ne getireceği belirli olmayan bir işe kaynak ayırmaz.

En iyi ölçüm teknikleri kullanılmalıdır. Bu teknikler finansal, işlemsel, çalışan ve müşteri tatmini ölçütlerinde de geçerlidir. Parasal kaynaklar en çok üretenlere ve yangın söndürenlere değil süreçleri iyileştiren ve problemleri önleyen bireylere ve takımlara ayrılmalıdır.

Aşağıda Avrupa Kalite Ödülü'nü almış 2 şirketin bu konudaki çalışmaları örnek teşkil etmesi amacıyla verilmiştir.

RANK XEROX : Yöneticiler kaliteye liderlik ederler ve kalite araç ve süreçlerini kullanmak zorundadırlar. Kalite politikaları, içerik bakımından Toplam Kalite'yi tam olarak desteklemektedir. Bu şirketin kalite stratejisinin temel elemanları; tanınma ve ödüllendirme, iletişim, yönetim davranışları ve hareketleri, takım çalışması ve eğitimidir.

TI Europe : Tüm Yöneticiler Toplam Kalite sürecini "önden" yönetmesini öngörmekte ve örneklerle yönetim felsefesini kullanmaktadır. İletişime verilen önem ise son beş yıldır yapılan anketlerle ölçülmesinden belirlenmiştir. 6 aylık ortaklar toplantıları, 3 aylık avrupa şirketler, bireysel firmalar, ve aylık ve 3 aylık departman toplantıları bulunmaktadır.

Çalışanların ulaşılabilirliği açısından benimsenmiş olan “açık kapı” politikası, yöneticilerin iyileştirme projelerine katılımı, vermiş oldukları seminerler, aldıkları ve verdikleri eğitimler ve zamanlarının % 10 ununu TK ye ayırmaları, katılımlarının ve inançlarının bir göstergesidir.

Liderlik pozisyonlarından dolayı, yöneticiler, TKY çabalarında büyük rol oynarlar. Gerçek anlamda görünür biçimde yer alma çok kritik bir ögedir. Ancak çoğu zaman, etkin olmayan yaklaşımlar neticesinde bu inançlarını, bağlılıklarını ve katılımlarını düzgün bir şekilde gösteremezler. Yöneticilerin tüm bu işleri başarı ile gerçekleştirebilmesi için kişisel tarzları ile uyumlu bir strateji geliştirmeleri gereklidir. Çoğu zaman bu, yönetme ve karar almada o ana kadar izledikleri yolu değiştirmeleri anlamına gelir ki bu da elde edilecek sonuçlar tüm çabalara değeceği kanısındayız.

1b. Tutarlı bir Toplam Kalite kültürü

Toplam kalite kültürü, çalışanların tüm faaliyetlerinde ve işletmeyi daha ileriye götürmek için yürüttükleri çalışmalarda Toplam Kalite’yi rehber olarak kullandıklarının açık olarak görülebileceği yaklaşım biçimi olarak tanımlanabilir.

Bu kriter, yöneticilerin, çalışanların toplam kalite bilincinin değerlendirilmesinde, toplam kalite çalışmalarının gözden geçirilmesinde, çalışanların değerlendirilmesi ile terfi ettirilmesinde Toplam Kalite 'ye olan bağlılıklarının ve başarılarının göz önünde tutulmasına yönelik faaliyetleri nasıl yürüttüklerini sorgular.

Çalışanlar, değişim hakkında pozitif düşünmeye motive edilmelidirler. Çünkü bu değişim, onları daha üretken kılar. Genelde insanlar alışık oldukları şeyin dışındaki değişikliklere karşı çekimserdirler. Değişim çalışanları daha üretken ve sürekli geliştirme sağladığında olmaktadır.

Daha önce bu ödülü almış olan şirketlerin neler yapmış olduklarına baktığımızda yıllar içerisinde bir kalite kültürü değişimine sahip olduklarını görmekteyiz. Tutarlı bir toplam kalite kültürünün varlığı, şirketin değerlerine ve politikalarına bakıldığında görülebilir.

D2D de tüm çalışanlara kalite eğitimleri verilmiş, tüm yöneticiler her aşamada özdeğerlendirmelere katılmış, toplam kalite düzenli olarak gözden geçirilmiş ve müşterilerle düzenli olarak ilişkiler kurulmuştur.

RANK XEROX'un kalite politikasında, kendilerinin bir kalite şirketi olduğu vurgulanmış ve temel ilkelerinin kalite olduğu, kalitenin de iç ve dış müşterileri tatmin eden fevkalade ürün ve hizmetlerin sunulması olduğu ile kalite iyileştirmenin tüm çalışanların görevi olduğu vurgulanmıştır. Kalite stratejisini, tanınma ve ödüllendirme, iletişim, yönetim davranış ve hareketleri ile, takım çalışması ve eğitim oluşturur. Kişisel performans denetlemeleri mevcuttur ve toplam kalitedeki gelişim her 3 ayda bir incelenmektedir.

TI ise Toplam Kalite kültürünün nasıl algılandığını öğrenmek ve gözden geçirmek için anketler yapmıştır. Takım çalışmaları düzenli olarak gözden geçirilmiştir. Çalışanlar, sistematik şekilde ve standart olarak yıllık düzenli izlenmektedir. Ayrıca çalışanlar için TK önceliklerine göre hedefler belirlenmekte ve terfilerde özellikle yöneticilerin TKK içeren yetenekleri sergilemeleri beklenmektedir.

1c. Bireylerin ve grupların çabalarının ve başarılarının zamanında tanınması ve takdir edilmesi

Bu kriter, yöneticilerin, kısım ve departman içerisinde, bölüm içerisinde, işletme çapında ve işletme dışında (müşteri, tedarikçi vb.) alanlarda, çalışanların çabalarını ve başarılarını tanıma ve takdir etmeye yönelik faaliyetleri nasıl yürüttüklerini sorgular.

Bir TKY taraftarı "Ne ödüllendirilir ise o biter" demiştir. Bir çok şirket TKY yolunda önemli mesafe kaydetmiş iken, çabalar destek görmez ise çalışanlar şevklerini yitirirler. Bunun birinci nedeni personelin kendisi için bir çıkar görmemesidir. Bunun neden olduğunu anlamak için aşağıdaki 4 kuralı aklımızda tutmamız gerekir:¹⁴

- Bir tanınma ve ödüllendirme sistemi, TKY programı için ilk engellemeleri ortadan kaldırmak için elzemdir.

¹⁴ Richard M. Hodgetts, "Implementing TQM in Small & Medium sized Organisations", AMACOM, 1995, s: 156

- Sistemin personel için motive edici olmasına dikkat etmek gerekir. Neden TKY'yi desteklemeleri gerekir? Taltif için mi? Plaket için mi? Her işletme birbirinden farklı olduğu için sistemleri de birbirlerine anlamsız gelebilir.
- Herkese katılabilme ve kazanma olanağı yaratılmalıdır. Her yerde aynı olmamakla birlikte tüm seviyelere ve departmanlara yaymanız gerekir.
- Finansal ödülleri gereğinden fazla kullanmamalı veya çok yüksek tutmamalıdır.. Fazla miktar, odağı kaliteden çok parasal yöne çeker. Ayrıca en çok başarı hangi alanda ise o alana öncelik verilir.

Tanınma ve ödüllendirme programı tasarlanırken, TKY amaçlarına hizmet etmeli ve belirli ihtiyaçları karşılamalıdır. Bu hedefleri elde etmek için 4 adım izlenmelidir:

- Katılımcılara en yararlı olabilecek ve firmaca kabul edilebilir ödül türleri belirlenmelidir,
- Bu ödül ve tanınma sistemi herkese, nasıl ve ne zaman ödüllendirileceklerini bilecekleri şekilde duyurulmalıdır.
- Ödül ve tanınma sisteminin nasıl işlediğine dair geribildirimleri toplanmalı ve çizilmelidir,
- Bu çizimler ve fikirler ışığında kendi öz ihtiyaçlarına uygun ödül ve tanınma sistemi kurulmalıdır.

Özgün şekilde düzenlenmiş tanınma ve ödüllendirme sistemi iyi bir başlangıçtır. Aynı zamanda, herkesin, sistemi ve kimin ödüllendirildiğini bilmesi de önemlidir. Sistemi bilenler nasıl katılabileceklerini de bilirken, kimin ödüllendirildiğini bilenler ise katılmak için motive olurlar.

Sadece ödüllendirme ve tanınma önemli değildir. Sistem etkinliğinin değerlendirilmesi de gereklidir. İstenilen sonuçları sağlamakta mıdır? Yoksa neler yapılmalıdır? Yanıtlardan birisi performans verilerini toplamak ve çizmektir. İyi bir sistem kuran Wainwright Industries adlı bir firmada kişi başına yıllık öneri sayısı 54.7 dir. Tipik bir Amerikan firmasında bu oran 0.3, bir Japon firmasında ise 12 dir.

İyi bir ödüllendirme ve tanınma sistemi kurulması 4 yıl alabilmektedir. Bu süre içerisinde sürekli olarak gözden geçirme ve iyileştirmeler yapılmalıdır. Kimi zaman bir teşekkür yazısı veya duvarda bir resim, 500\$ lık bir çekten daha etkilidir. Son olarak, performans devamlı olarak izlenmelidir böylece sistemin nasıl gittiğini anlayabilir ve gerekli müdahaleleri yapabilirsiniz. Tüm bunları yaparken sistemin tasarlayıcıları ve hitap ettikleri ile paylaşımında bulunulmalıdır.

Sözü geçen bu üç şirket de uzun zamandır ödüllendirme ve tanınma sistemini bulundurmaktadırlar ve bu sistem içerisinde bireyleri ve takımları ödüllendirmektedirler. Ayrıca sistem sürekli olarak gözden geçirilmektedir. Sistem bunlara ek olarak yapıcı etkilerinden dolayı dış müşterileri de tanıma ve ödüllendirmeye gitmektedir.

1d. Toplam Kalite'nin uygun kaynak ve yardım sağlanarak desteklenmesi

Bu kriter, yöneticilerin, iyileştirme çalışmalarında önceliklerin saptanmasına yardımcı olunması, öğrenim, yönlendirme ve iyileştirme çalışmaları için parasal kaynak sağlanması, çalışanların Toplam Kalite çalışmalarına katılımı için olanak yaratılması konularına yönelik faaliyetleri nasıl yürüttüklerini sorgular.

Toplam Kalite'nin başarıya ulaşabilmesi için yöneticilerin inanması ve katılımının yanı sıra gerekli finansal yada finansal olmayan kaynakları da sağlaması gerekir. Kalite liderleri ilk önceliği kalite iyileştirme planlamasına ve bütçesine vermelidir. Çalışanların işlerinin gereklerini öğrenmeleri ve sürekli iyileştirmesi için eğitim fonları ayrılmalıdır. Takımların tanınması ve ödüllendirilmesi için de parasal kaynaklar sunulmalı ve gelişmiş teknoloji ve süreçlere de yatırım yapılmalıdır. Ayrıca liderler, çalışanların TK'ye katılımı için fırsatlar yaratmalıdır (tanınma ve ödüllendirme, akademik öğrenim imkanı, dış kuruluşlarda ortak projelerde yer alama imkanı tanınması gibi). Bunlar arasında belki de en önemlisi kalite yatırımları olmaktadır. Kalite yatırımları, gerekli makina ve teçhizatların alınması, gerekli personelin eğitimi, çalışanların eğitim ve öğrenimine destek verilmesi gibi kalemleri içermektedir.

D2D de öncelik müşteri memnuniyetine verilmiş, kalite ve iş planları sonucu da düzeltici faaliyetlere gidilmiş, kalite maliyeti kavramı benimsenmiş, kalite iyileştirme takımlarına 50,000 Pound ayrılmış, herkesin TK'ye katılımı istenmiş, diğer şirketlerdeki kalite takımlarına katılım teşvik edilmiş ve takım çalışmasını özendirme için özel odalar yapılmıştır.

XEROX da 89-91 yılları arasında 3 milyon Pound kalite iyileştirmesi yatırımı yapılmış, kalite konusunda açık kapı politikası uygulanmış, eğitime büyük miktarda harcama yapılmıştır.

TI de, TKK promosyon merkezlerine heryıl 500bin \$, anketlere 260 bin\$ harcamış ve KİT (Kalite İyileştirme Takımları) lere ve diğler takımlara gerekli finansman kaynakları ayırmıştır. Kişi başına dufen eğitim gún sayısı 91 yılında 3 iken 94 yılında 7'ye çıkmıştır

1e. Müşteri ve tedarikçiler ile ilişkiler

Bu kriter, yöneticilerin, müşteri ve tedarikçilerle biraraya gelerek ihtiyaçların gözden geçirilmesi, müşteri ve tedarikçiler ile “ amaç birliği “ oluşturulması ve müşteri ve tedarikçilerle ortak iyileştirme faaliyetlerinin yönlendirilmesinde ve ilgili çalışmalarda yer alınacak komulara yönelik faaliyetleri nasıl yürüttüklerini sorgular.

Stratejik Toplam Kalite Yönetiminin boyutlarından birisi “müşteri istekleri”dir. İlk amaç müşteri isteklerinin belirlenmesidir. Doğal olarak ürün ve hizmetler müşteri isteklerini karşılamak üzere üretilirler. Müşteri istekleri belirlendikten sonra, ürün tasarımları, bu istekleri karşılayacak şekilde yapılmalıdır. Yönetim sadece borsa veya hissedarlar üzerine odaklanmamalı, aynı zamanda, müşteri, toplum ve çevre üzerinde de durmalıdır. Pazarlama anketleri ile müşteri istekleri belirlenebilir ve sistematik bir yaklaşımla örneğin KFD (Kalite Fonksiyon Dağılımı) ile müşteri istekleri stratejik planlara bağlanabilir veya belirli tasarım ve özelliklere dönüştürülebilir.¹⁵

Tedarikçiler, yaratıcı ve araştırıcı olup kaliteyi iyileştirmek ve teslim tarihlerine sadık kalarak maliyet düşürücü stratejileri uygulamalıdır. Topluma daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak için işletme, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere tedarikçileri ile iletişim içerisinde olmalı ve ortak çalışmalıdır.

Müşteriler ile stratejik ortaklıklar kurulabilir belirli projeler üzerinde ortak çalışılabilir. Ayrıca anketler ve toplantılar düzenlenerek onların istek ve beklentileri belirlenebilir. Texas Instruments ortak geliştirme programları uygulamakta, müşterileriyle birlikte hata oranlarının düşürülmesi üzerinde çalışmakta ve gerekli durumlarda Ericsson ile kurduğu gibi şirketler arası ortaklık kurmaktadır. Bu ortaklıkta ürün geliştirmeler de ortak olarak yapılmaktadır. Aynı zamanda tedarikçilerle ilgili olarak da daha az sayıda tedarikçi ile çalışmayı daha yakın ve

¹⁵ Christian N. Madu, “Strategic Total quality Management”, Greenwood publishing, 1995, s: 7-71

bütünleşik bir şekilde ilişkilerini sürdürmeyi kararlaştırmıştır. Tedarikçiler ile yapılan çalışmalarda, onların teknolojik ve finansal açıdan gelişmesi ön planda tutulmuştur.

D2D de yönetim, aylık müşterilerle gözden geçirme toplantıları yapmakta, yine aylık ticari gözden geçirme toplantıları düzenlemekte, tedarikçilerle ortak iyileştirme takımları kurmakta ve tedarikçilerle 3 ayda bir performans değerlendirmesi yapmaktadır, yine KFD yi 92 den bu yana kullanmaktadırlar.

XEROX firmasında ise yılda 2-3 kez müşteri toplantıları düzenlenmekte, müşteri ve tedarikçiler ile ortak problem çözümü yapılmaktadır.

1f. Toplam Kalite'nin yaygınlaştırılması için işletme dışı aktif faaliyetler

Bu kriter, yöneticilerin, profesyonel kuruluşlara aktif katılımı, konferanslar ve seminerin verilmesi, kitap, broşür vb. gibi çeşitli yayınlar, toplam kalite konusunda yürütülen alt yapı çalışmalarına katılım, toplumun gereksinimlerinin dinlenmesi, anlaşılması ve yanıtlanması. konularında işletme dışında Toplam Kalite Yönetimi'nin yaygınlaştırılmasına yönelik faaliyetleri nasıl yürüttüklerini sorgular.

Yöneticiler sadece şirket içerisinde toplam kalitenin sürükleyicisi, lideri değil aynı zamanda işletme dışında da toplam kalitenin savunucusu ve teşvik edicisi olmalıdırlar. Kendi kuruluşlarında elde ettikleri başarılı sonuçları ve tecrübeleri diğer kuruluşlara ve topluma aktarmalı ve onların bilinçlenmesine katkıda bulunmalıdırlar. Ayrıca, yöneticilerin işletme dışındaki bu çalışmalarını kendilerine de birçok şey kazandırır. Şöyleki, deneyimleri ve görüş açıları artacak ve yeni fikirler edineceklerdir. Bu çalışmalar, aynı zamanda yöneticilerin TKY'ye gerçekten bağlı olduklarını ve inandıklarını göstermektedir.

Bu, aynı zamanda, işletme çalışanlarının yöneticilerine duydukları güveni artıracaktır. Çünkü yöneticileri artık bilinen ve tanınan bir kimsedir. Bu yüzden inandırıcılıkları da artmış olur.

D2D yöneticileri, çalışanlarını uluslararası organizasyonlara üye olmaya yöreklendirir. 1993 yılında alınan AKÖ (Avrupa Kalite Ödülü) dahil birçok ödül alınmış, işletme dışında kalite

ile ilgili toplantılar düzenlenmiş, bir çok konferansta yöneticiler konuşmacı olarak yer almış ve bir çok firmaya yardımcı olunmuştur. XEROX'da yine aynı tür faaliyetlerde bulunulmuş, şirket dışındaki dergilerde yazılar yayınlanmıştır. TI şirketi ise bu konuda geri kalmamıştır. Birçok uluslararası derneğin üyesidir, (British Deming Association, EFQM, vb.) yöneticiler Avrupanın çeşitli ülkelerinde yapılan sempozyum ve konferanslarda konuşmacı olarak katılmışlar ve aynı zamanda bir çok dergide toplam kalite üzerine makaleler yayınlamışlardır.

2.3.2. POLİTİKA VE STRATEJİ

İşletmenin misyonu, değerleri, vizyonu, stratejik yönü ve bunlara nasıl ulaşıldığı politika ve stratejilerle belirlenir.

İşletmenin politika ve stratejisi Toplam Kalite kavramını nasıl yansıtmaktadır ve politika ve stratejilerin oluşturulmasında, yayılmasında, gözden geçirilmesinde ve iyileştirilmesinde Toplam Kalite prensipleri nasıl kullandığı bu kriterde ele alınır.

Misyon, işletmenin varoluş nedenini belirler. Misyon bildiriminde, “İşimiz veya fonksiyonumuz nedir?” veya “İşimiz veya fonksiyonumuz neden vardı?” gibi soruların yanıtı yerine “İşin sürekli varolmasını sağlayacak amaç” yer almalıdır.

Değerler, tüm iş ilişkilerinde esas alınan ve çalışanların davranış biçimini tanımlayan anlayış ve beklentilerdir. (Örn. Güven, destek, açıklık,..)

Vizyon, işletmenin ne olmak istediğini belirleyen bildiridir. (Örn. “müşterilerimizin gereksinimlerini önceden belirleyerek ve beklentilerini aşarak mutlu olmasını sağlarız.” gibi), Vizyon gerçekte görülemeyen şeyleri gösterebilme yeteneğidir. Örneğin tüm firmaların 6 sigma ve sıfır hata uyguladıkları bir durumda işletmenin hala rekabet edebilir bir durumda olması işletmenin stratejik pozisyonlarına bağlıdır. Her işletme vizyonunu tanımlamalıdır bu da vizyon bildirgesi ile olur. TKY vizyon bildirgesinin değerlendirilmesi için aşağıdaki kılavuzları sunar.¹⁶

- Yapılabilir mi?
- Gerçekleştirmek için kaynaklarımız var mı?
- Bunu elde etme gayretine ve yeterliliğine sahip miyiz?

¹⁶ Christian N. Madu, “Strategic Total Quality Management”, Greenwood publishing, 1995, s: 148

- Müşterilerimiz vizyonumuzu nasıl bulacaklar?
- Müşterilere daha fazla katma değer sağlayacak mı?
- Çalışanlarımız vizyonumuzu nasıl değerlendirmektedir?
- İşlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak mı?
- Bu vizyon işletmenin tüm üyelerince paylaşılacak mı?
- Vizyon pratik'e dönüştürülebilir mi?

Vizyonu gerçeğe dönüştürmek için, vizyon, stratejik amaçlara ve hedeflere çevrilmelidir.

Örneğin TKY hedeflerinden bazıları şunlar olabilir:

- Sürekli kalite iyileştirme işletmenin önceliğidir.
- Kuruluşun odak ve vizyonu kalite ile yönlendirilir.
- Kalite, ürün ve servislerin performansı olarak görüldüğü gibi işletmenin çevresiyle etkileşimi olarak da görülür.
- Kalite, müşteri ve çevre güdümlüdür.
- Kuruluş, müşteri ve çalışanlarının sesini dinleyince, müşteri ve çalışanların tatminine ulaşılır.

Daha açık söylemek gerekirse, TKY aşağıda verilen üst yönetim stratejilerini içerir. Bilinçlenme, müşteri odaklılık, yönetim felsefesi, kalite yaklaşımı, işletmenin vizyonu, kalite ve güvenilirlik vizyonu ve işletmenin mesajlarının herkese iletilmesidir.

2a. Politika ve Stratejinin Oluşturulmasında Toplam Kalite kavramının temel alınması.

Bu kriterde, işletmenin misyonunda, değerlerinde, vizyonunda, strateji bildirelerinde toplam kalite'nin nasıl yansıtıldığı, işletmenin politika ve stratejilerinin nasıl oluşturulduğu, kuruluştan yarar bekleyenlerin beklenti ve gereksinimlerini nasıl dengelediği sorgulanır.

Misyon, değerler ve vizyonda TK'nin yansıtılması konusuna yukarıda değinmiştik.

Politika sürecinin amacı işletmenin uzun dönem planlarını gerçekleştirmesidir. Bu yüzden şirketin, politika geliştirme sürecini belirlemeden bir vizyonu ve uzun dönem bir yönetim politikası bulunmalıdır.

Politika sürecinin aşamaları aşağıda belirtilmiştir.

- Objektif veriler toplamak üzere istatistiksel kalite kontrol teknikleri kullanarak müşteri istekleri ve makul beklentileri elde edilir.
- Üst düzey yöneticiler bunları ve diğer alanlardan bilgileri de toplayarak işletmenin stratejisini geliştirirler
- Bu, vizyon, uzun, orta ve kısa dönem politikalar olarak kararlaştırılır,

- Bu politika, şirket çapında bir kısım miktarsal göstergeler ve ilgili hedefleri ile yayılır,
- Bir yönetici bunlardan birini istatistiksel kalite kontrol teknikleri ile analiz etmek üzere atanır, Analizlerin temelinde karşı ölçüler belirlenir.
- Bu ölçüler, mümkün olan yerlerde standartlaştırılır. Göstergelere ve hedeflere bakılarak sonuçların bir özdeğerlendirmesi yapılır.
- Son olarak, tüm politika süreci değerlendirilir ve gerektiğinde iyileştirilir. Bu süreç müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile birlikte devam eder.

Gerçekçi bir politika, dünyanın ekonomik durumu, gerçek veriler ile yöneticilerin kendi bilgileri ve işletmenin hedef ve vizyonlarına dayanır.

D2D, Rank Xerox, TI kuruluşları da politika ve stratejilerine, vizyon ve misyonlarına, değerlerine TK kavramını yansıtmışlardır. Bunlar arasında müşteri isteklerine odaklılık, EDI ve JIT gibi tedarikçi yönetimi ve ilişkileri, Kalite Çemberleri gibi kalite takım çalışmaları, çalışanların tatmin edilmesi, çevre koruma konusuna verilen önem, dış ve sosyal etkenler bulunmaktadır.

2b. Politika ve stratejinin oluşturulmasında Toplam Kalite yaklaşımına uygun ve kapsamlı bilginin temel alınması.

Bu kriterde, müşteri ve tedarikçilerden, işletmenin çalışanlarından sağlanan, rakiplerin ve sınıfının-en-iyisi kuruluşların performanslarına yönelik, toplumsal, çevre, düzenleyici ve yasal bilgilerin ve uygun ekonomik göstergelerin nasıl kullanıldığı sorgulanır.

Yukarıda da açıklamış olduğumuz gibi politika ve stratejilerin oluşturulmasında ana etken müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıdır.

Müşterilerden geri bildirim alınmasında kullanılan yöntemlerden bazıları, müşteri tatmini ölçütleri, anketler ve raporlar, stokkartları, ürün pazarlama planları ve müşterilerle yapılan görüşmeler olarak sıralanabilir.

Tedarikçilerden ise düzenli olarak yapılan tedarikçi gözden geçirme toplantıları, kalite iyileştirme toplantıları, fiyat gözden geçirme toplantıları, ARGE planları ile gerekli geri bildirimler alınmaktadır.

Çalışanlardan ise, çalışanlar fikir anketi, düzenli değerlendirme sonuçları, iki yönlü takım brifingleri, ciddi öneriler, MBWA (Dolaşarak Yönetim) yollarıyla geri bildirim alınmaktadır.

Benchmarking, sınıfında en iyi kuruluşları ziyaret ve pazar istihbaratı ile rakip ve örnek kuruluşlar hakkında bilgiler toplanarak derlenir. Benchmarking, işletmenin, kendi sınıfındaki ve/veya ilgili sonuçlarda dünyanın en iyi kuruluşlar ile bir kıyaslama yapmasına olanak tanır. Böylece işletme ta bulunduğu düzeyi ve iyileştirme fırsat alanlarını görür.

Sosyal öğelerden ise kirliliğin önlenmesi, çalışma güvenliği konularında ilgili kuruluşlarla devamlı iletişim ve işbirliği içerisinde bulunulmalıdır.

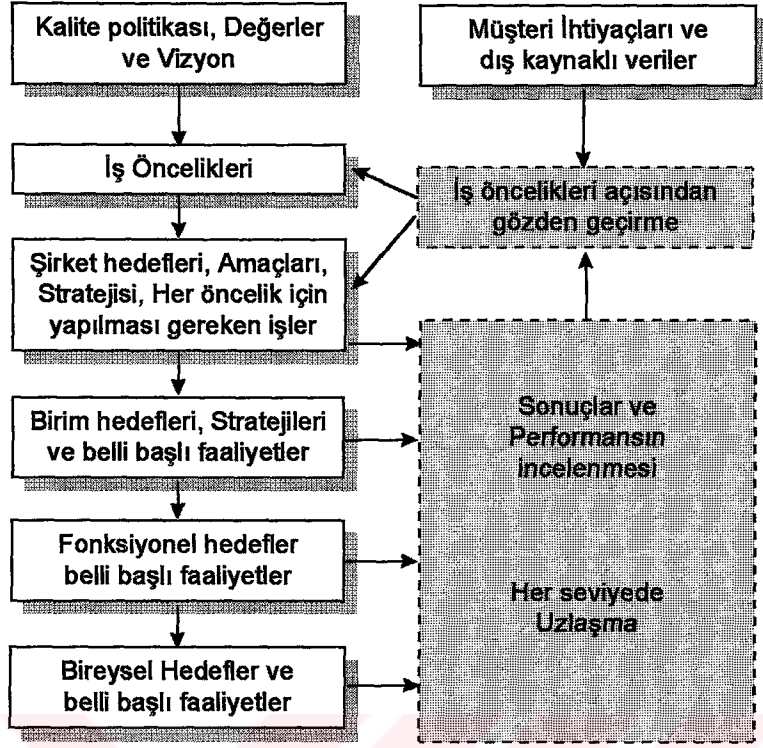
Ayrıca işlere etki edecek ekonomik göstergeler de düzenli olarak izlenmelidir. Örneğin Macro Ekonomik göstergeler (GSMH, enflasyon): ekonomik öngörülemede, faiz seviyelerinde, ücretlendirmede, ticaret istatistikleri: fiyatlandırma stratejilerinde kullanılmaktadır.

2c. Politika ve stratejilerin işletmenin bütününde yaşama geçirilmesi.

Kriterde, işletmenin tüm süreç seviyelerinde politika ve stratejinin nasıl yayıldığını, aktarıldığını ve uygulamaya geçirildiğini, işletmenin faaliyetlerini planlamasında ve hedeflerini saptamasında politika ve stratejinin nasıl temel alındığını, işletmenin politika ve stratejisi içerisinde iş planlarının önceliklerinin saptanması, test edilmesi, değerlendirilmesi, iyileştirilmesi uyumun sağlanması konularının nasıl ele alındığını sorgular.

Politika ve stratejilere dayandırılan iş planları, müşteri tatmini hedefleri ile ilgili operasyonel amaçlar, tanımlanmalı ve işletmenin tüm kademelerine iletilmelidir. Politika yayılımı, iş önceliklerini, taktikleri, ve hedefleri tüm işletme birimlerine aktarmak için kullanılan bir kalite planlama sürecidir. Politika yayılımı, tanımlanan ve üzerinde görüş birliğine varılan öncelikleri, hedeflere ulaşmak için belirli ve detaylı faaliyet planlarına dönüştürmek için formalize edilmiş bir araçtır.

Politika yayılımının oluşumunda referanslar, önceki yıllardan edinilen bilgiler de göz önünde tutulur. Bu şekilde, tüm amaçları, hedefleri ve stratejileri ve politika yayılımı elemanlarını yıllık bazda gözden geçirme ve ve güncelleme olanağına sahip olunur.



Şekil 2- Rank Xerox Politika Yayılımı

Politika Yayılımının temel elemanları şunlardır:

- Daha üst derecedeki amaçlara dayandırılmış amaçların tanımı,
- Şimdiki durumun anlaşılması, geçmişteki yansımaları, iş çevresi ve müşteri özeni,
- Ölçülebilir ve izlenebilir indislerin tanımı,
- İndisler için hedeflerin konması,
- Konulan hedeflere ulaşmak için taktiklerin tanımlanması.

Oluşturulan iş planları yerel ve üst düzey yönetici takımları tarafından belirli dönemlerle incelenir. Ayrıca yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya geri bildirim yöntemleri ile bu iş planlarının strateji ile eş düşmesi sağlanır.

Ayrıca iş planlarının uygulanmasındaki öncelikler de belirlenmelidir. Bu öncelikler birçok yolla belirlenebildiği gibi kuruluştan kuruluşa değişebilir. Bu yollardan birisi bir dış danışmanlık şirketinden yardım alınarak müşterilerin bakış açısı ve yetenekleri üzerine bir denetleme uygulaması olabilir. Ayrıca her organizasyonel birimde, fonksiyonda ve departmanda hedefler ve amaçlar üzerinde tartışılmalı ve ortak bir anlaşmaya varılmalıdır. Özdeğerlendirme bunun en güzel örneklerinden biridir.

2d. Politika ve stratejinin işletme içinde ve dışında duyurulması.

Kriter, toplantı ve diğer kişiye özgü iletişim araçlarının kullanımı, haber bültenleri, poster, video, ve diğer medya araçlarının kullanımı, politika ve stratejinin duyurulmasının planlanması ve önceliklerin saptanması, çalışanların, işletmenin politika ve stratejisine duyarlılığın değerlendirilmesi yönündeki yaklaşımları sorgular.

Politika yayılım süreci, işletmenin politika ve stratejilerinin iletimi, gelişimi ve özgülleştirilmesi için en başta gelen araçtır. İletişim, yönetim seviyelerinde, fonksiyonel çalışma gruplarında çalışanların katılımı ile sağlanır. Bireyler kendi öz amaçlarını ve üzerinde anlaşılan şirket hedeflerine ilişkin faaliyet planlarını geliştirirler.

Politika ve stratejinin çalışanlara iletilmesi için bir çok iletişim aracından bazıları aşağıda verilmiştir.

- İletişim toplantılarında politika ve stratejilerin çalışanlara doğrudan olarak aktarılması,
- Politika yayılımının desteklenmesi ve güçlendirilmesi için dokümanların çıkarılması, (örn RANK XEROX da “Blue Book”)
- Posterler, özet kitapçıklar, broşürler,
- Andonlar, işletmenin çeşitli yerlerine yerleştirilen ışıklı panolar,
- Takım brifingleri, haber gazeteleri, aylık iş gözden geçirme toplantıları,
- Müşteri ve tedarikçilere veriler brifingler,
- Video, konferanslar, bilgisayarlar arası haberleşme, ki bunlar en son teknoloji ile gerçekleştirilmekte ve çok etkin olmaktadır. Elektronik bilgisayar ağlarında yayınlanan elektronik “gazeteler” her gün güncellenmekte ve en son bilgi ve takım çalışmalarından özetler sunulması,
- Küçük anketler,
- Olağan departman toplantıları, TKY bilinçlendirme seminerleri bunların bazılarıdır.

Tam olarak etkin olabilmesi için politika ve stratejinin (tedarikçi ve müşteriler dahil) ilgililerin %100 üne ulaşması gereklidir. Politika ve stratejinin tam olarak yayıldığına anlaşılabilmesi için aşağıdaki yöntemler kullanılabilir.

- Kuruluş içi çalışanlarla konuşmak,
- Takım brifinglerinden elde edilen geri bildirimler,
- Özdeğerlendirme sonuçları,
- Çalışanların fikir anketi sonuçları,
- Müşteri ve tedarikçiler ile bir araya gelinmesi
- İş planlarının gözden geçirilmesi

Yukarıdaki yöntemlerle elde edilen geribildirimler ile politika ve stratejinin tüm ilgililere iletiminin etkinliği gözden geçirilir, Gerçekleştirilen ilerlemeler görülür ve gerekli iyileştirmeler yapılır.

XEROX daki anketler şirketin 4 iş önceliğinin bilinme oranının 1990 da %79 dan 1991 de %96 çıktığını göstermiştir. Aynı şekilde D2D ve TI daki anketler sonunda da yıllar itibariyle çalışanların şirket, politika ve stratejiler ve performans hakkındaki bilinçlenmeleri artmıştır.

2e. Kuruluşun politika ve stratejisinin düzenli olarak güncelleştirilmesi ve iyileştirilmesi.

Kriter, politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi, politika ve stratejinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesinin nasıl gerçekleştirildiği sorgular.

Politika ve stratejinin etkinliği, politika yayılımı ile düzenli bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu gözden geçirmeler standart bir formata dayandırılır ve kuruluşların iş planlarına entegre edilir. Hedefler, ölçüm indisleri ve taktikler sürekli bir biçimde gözden geçirilir. Süreçleri ve sonuçları doğrulamak amacıyla da müşteri tatmini, kar marjları, pazar payı ve çalışanların tatmini ölçülebilir. Ayrıca TI'ın yaptığı gibi EFQM modeli baz alınarak politika ve stratejilerin değerlendirilmesi, güncellenmesi ve iyileştirilmesi için bir süreç te geliştirilebilir.

D2D, 5 yıllık bir politika ve strateji planına sahiptir, yıllık bazda yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya ve yatay süreç kullanılmaktadır. Onlar da Stratejik Planlama Döngüsü'nü kullanarak öncelikle çevresel tahminleri analiz edip (fırsatlar ve tahminler), daha önceki yıllara ait performansı da göz önüne alarak rekabetçi durumu belirleyip, işin gidişatını ve detaylı finansal analizi içeren bir rapor hazırlamaktadırlar. Şirket düzeyinde 3 aylık ve departman düzeyinde aylık gözden geçirmeler, iş planlarının uygulanmasını içermektedir. Daha sonra bu izlemelerden elde edilen geribildirimler, yöneticiler tarafından iş planları ve stratejilerin revize edilmesi ve iyileştirilmesi için kullanılmaktadır.

XEROX da operasyonların gözden geçirilmesinde standart bir ajanda kullanılmaktadır

- Müşeri tatmini,
- Çalışanların motivasyonu ve tatmini,

- Pazar payı,
- Varlıkların getirisi.

Ayrıca İş Mükemmeliyet Sertifikası adı altında her organizasyonel birimin kullanabileceği ve uzlaşılan hedeflere olan göreceli pozisyonlarını görebilecekleri bir süreç vardır. Bu aynı zamanda bir özdeğerlendirmedir.

2.3.3. ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ

İşletme, işini sürekli olarak iyileştirmek için çalışanlarının potansiyelini harekete geçirmektedir.

Çalışanların işyerinden beklentileri aşağıda belirtilmiştir.

1. Güvence : çalışanlar, sağlık, güvenlik, gelir ve gelecekteki iş konularında korku ve kuşkudan uzak olmak isterler.
2. Eşitlik : çalışanlar, verdiği ürün ve hizmetlerinin değerleri oranında ücretlendirilmek isterler,
3. Yetki : Çalışmaların ritmi, nasıl yapılacağının planlanması konusunda otonomi isterler,
4. Demokrasi : çalışanlar, mümkün olduğunca kendilerini yönetmek, işlerini etkileyecek karar alma süreçlerine katılmak, kuruluştaki işlerinde daha fazla sorumluluk almak isterler.

Çalışanların katılımını sağlamanın bir çok yolu vardır. Bunlardan bazıları ise işin zenginleştirilmesi, genişletilmesi ve rotasyonu ile otonom çalışma takımları oluşturulmasıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, 3 tane birbirinden ayrılmaz motivasyon süreci içerir : içeriden, yukarıdan ve çevreden motivasyon. Liderler TKY sistemini anladığında ve takdir ettiğinde içeriden motivasyon kendiliğinden gelişir. Değişim kaçınılmaz olduğu halde, teknik direnç (alışkanlık, eylemsizlik, bilinmeyen korkusu, geçmişteki yanlış eğitim yatırımları) , politik direnç (kaynak aktarımı, güçlü koalisyonların oluşumundaki tehditler) ve kültürel direnç (eski kültür kavramları) nedeniyle, bir değişimi başlatmak kolay değildir. Bunun sonucu olarak yukarıdan ve etraftan da motivasyon gerekmektedir. Vizyon paylaşımı, strateji belirlenmesi ve liderlik süreci yukarıdan motivasyonla ilişkilidir.

Eğer TKY faaliyetleri sistemsal olarak ele alınır, eğitim, öğretim, tanınma ve ödüllendirme buna uygun olarak başlatılır ise herşey daha kolaylaşır.

3a. İnsan kaynakları nasıl planlanması ve iyileştirilmesi.

Kriter, insan kaynakları strateji planının işletmenin politika ve stratejisi ile uyumu, çalışanların tatmini araştırmalarının uygulanması ve verilerinin kullanılması, işletmenin istihdam konusunda adil ve dürüst politika uygulaması, işletmenin ücretlendirme, görevlendirme, tensikat ve diğer istihdam konularının politika ve stratejiye uyumunun sağlanması konularını, işletmenin çalışanlarının optimum performans ve karlılığını cesaretlendirmesinin nasıl yürütüldüğünü sorgular.

Eğer başarılı olmak ve her yaptığımızın en iyisini yaparak, yarışmaktan öte kazanmayı düşündüğümüzde tüm iş gücümüzün yeterliliğinin farkına varıp harekete geçirmeliyiz¹⁷ Bu söz bir işletmenin insan kaynaklarına verdiği önemi gösteren en önemli kanıttır.

Kuruluşların bir insan kaynakları stratejisi olmalıdır. Bazı genel hedefler ise aşağıdakiler olabilir.

- Doğru yeteneklerin doğru zamanda doğru yerde bulunması
- Çalışanların işletme için daha fazla kişisel katkılarının sağlanması
- Kuruluşun bir değişim kuruluşu olacağına inandırılması,

Kişilerin izlenmesi, kariyer planları, eğitim ve geliştirme planları ve hedef belirlenmesi bir araya getirilmelidir. Takımlar, sürekli iyileştirme, problem çözme ve çalışanların yetkilendirilmesi üzerine odaklanmalıdır.

İnsan kaynakları stratejisi, devamlı olarak politika yayılımı süreci ile ele alınmalı ve iş hedefleri ile tutarlı olunması sağlanmalıdır. İK stratejisinin oluşturulmasında kullanılan girdiler, iyi firmaların verileri, dergi ve konferanslar, çalışanların fikir anketi sonuçlarıdır. Benchmarking bu konuda çok önemlidir.

¹⁷ The Management Framework - D2D EQA Submission, 1994, s:15

Çalışanlara yatırım yapılması onlardan maksimum derece fayda sağlamak açısından önemlidir. Kariyer planları, ücret planları, yetenek planları, kaynak ve eğitim planları yapılmalı bunlar düzenli şekilde gözden geçirmeler ile değerlendirilmelidir.

3b. İşe alma, eğitim, ve yükselme süreçlerinde çalışanların yetenekleri ve kapasiteleri nasıl korunması ve geliştirilmesi.

Kriter, çalışanların yeteneklerinin sınıflandırılması ve işletmenin gereksinimleri ile uyumunun sağlanması, işe alma ve kariyer geliştirmenin yönetimi, eğitim planlarının hazırlanması ve uygulanması, eğitim etkinliğinin gözden geçirilmesi, çalışanların yeteneklerinin grup çalışması ile geliştirilmesi konularının nasıl ele alındığını sorgular.

Yetenek ihtiyaçları, müşterilerin kendilerinden istedikleri işler ve bunların miktarları ile belirlenebilir. Bu bilgiler ışığında, mevcut çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve dış kaynakların büyüklüğünün ve özelliklerinin belirlenmesi işlerine ağırlık verilir.

Yıllık iş planları doğrultusunda kaynak planları yapılır. Gelecekteki iş ihtiyaçlarını destekleyecek yetenekler, iç transferler, yükselme ve dışarıdan kiralamanın bir birleşimi ile karşılanır. Ancak makul olan ve istenen ise mevcut çalışanlardan karşılanmasıdır. Dışarıdan karşılandığında profesyonel danışman şirketlerden yararlanılır.

Eğitim planlarında sürekli öğrenme fırsatları yaratılmalı ve yeteneklerin geliştirilmesi ortak bir hedef olmalıdır. Eğitimin etkinliği 4 şekilde ölçülebilir. Bunlar, eğitim tamamlandıktan hemen sonra yapılan bir soru anketiyle, öğreticilerin sürekli gözden geçirmeleriyle, çalışan tatmin anketleriyle ve müşteri tatmini ölçüm anketleriyle değerlendirilmektedir.

Performansa dayalı insan kaynakları sistemlerinde, çalışanların gelişimi konusunda ise bireyler kendi kariyer hedeflerini yöneticileri ile tartışır ve onlarla kendi güçlü ve iyileştirmeye açık alanları ile ilgili çalışır. Daha sonra, gelişim hedefleri üzerinde anlaşılır ve bunlara ulaşmak için gerekli faaliyetler gerçekleştirilir.

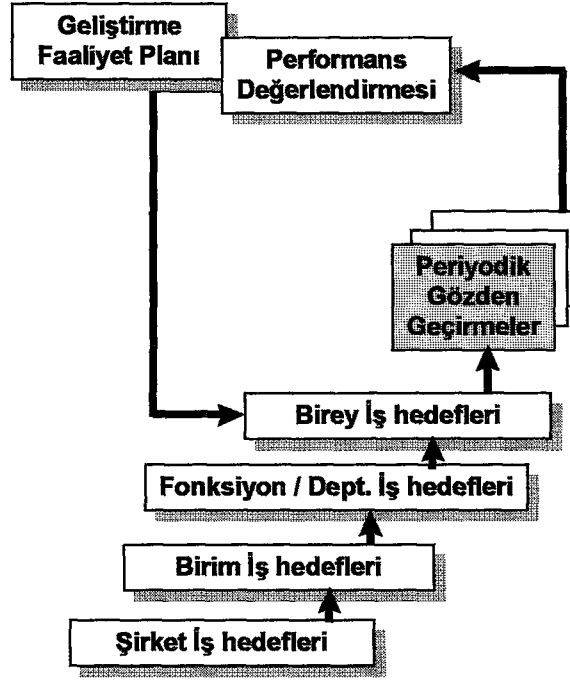
TI şirketinde çalışanların yetenekleri sınıflandırılır ve işletmenin ihtiyaçları ile eşleştirilir. Bunun için görev tanımları, stratejik iş analizleri ve kişisel geliştirme planları kullanılır. İşe

alma, kariyer geliştirme sistemleri ve süreçleri mevcuttur. Üniversitelerle işbirliği yapılarak, gerekli iş gücü sağlanır ve bu elemanlar, geleceğin liderleri olma yolunda ilerlerler. Standart eğitim planları da stratejik iş öncelikleri arasında yer alır. Bu eğitim planları her çalışan için yapılır. Çalışanlar takım çalışması ile geliştirilirler. Tüm çalışanlar takım çalışmalarına katılmaya teşvik edilir.

3c. Gruplar ve bireylerle hedefler üzerinde görüş birliği sağlanması ve performansın sürekli olarak gözden geçirilmesi.

Kriter, grup ve birey hedeflerinin işletmenin amaçları ile uyumunun sağlanması ve görüş birliğinin oluşturulması, grupların ve bireylerin amaçlarının gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi, çalışanların performansının değerlendirilmesi ve performanslarının yükseltilmesine yardımcı olunması konularının nasıl yürütüldüğünü sorgular.

Yayımlı süreci, her birey hedefinin işletmenin stratejileri ile ilişkili olmasını ve temel iş iyileştirmelerine bağlı olmasını garanti eder. Hedefler en iyi benchmark değerleri ve geçmiş yıllardaki performansa göre belirlenebilir. Her yıl, geçmiş yılın hedeflerinin gözden geçirilmesi ve cari yılın hedeflerinin üzerinde anlaşılması, cari yılın hedeflerinin gözden geçirilmesi ve bir sonraki yılın eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi için gözden geçirilir. Hedefler her birey ve takım ile ortak belirlenmelidir. Hedefler: belirgin, ölçülebilir, uzlaşmış, gerçekçi ve zamana ilişkin olmalıdır. Ayrıca her hedef, performans standardı, miktar, maliyet, zaman ve etkin davranış biçimlerinden biriyle ölçülebilmelidir. Hedefler, iş amaçları, müşteri tatmini, tedarikçi performansı, ve kişisel gelişim konularına ilişkindir.



Şekil 3- Hedeflerin Belirlenmesi ve Politika Yayılımı

XEROX'da 1990 yılında Politika Yayılımı, şirket hedefleri bireylerin hedeflerinin belirlenmesi ile üst üste getirilerek tamamlanmıştır. Bunun sonucu olarak birey, kendi hedeflerinin, departmanın, fonksiyonun, şirket bazında hedeflerle nasıl ilişkili olduğunu görebilmektedir. Yine hedef belirleme, çalışanlarla yöneticiler arasında ortaklaşa belirlenir. Hedefler karşısında gelişim düzenli olarak gözden geçirilir. Bunun nedeni ilerlemeleri izlemek, iyileştirmeler için fırsatlar yakalamak ve hedefleri büyütmek veya düzeltmektir. Değerlendirme süreci ise sonuçlara nasıl ulaşıldığını göz önüne alır.

3d. Çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımının yüreklendirilmesi ve uygun önlemleri almaları için yetkilendirilmesi.

Kriter, çalışanların iyileştirme çalışmalarına yapıcı katkılarının yüreklendirilmesi, çalışanları sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımını cesaretlendirmek için şirket içi toplantı ve kutlamaların düzenlenmesi, çalışanların işçi sağlığı, iş güvenliği ve çevre konularındaki duyarlılığının artırılması, grupların ve bireylerin iyileştirme çalışmalarına yapıcı katılımlarının sağlanması ve etkinliğin değerlendirilmesi konularının nasıl gerçekleştirildiğini sorgular.

Bireyler ve takımlar, kalite iyileştirmesine katkıda bulunurlar. Bu yüzden açık bir sisteme sahip olmak ve önerilere gereken önemi vermek çok can alıcı bir noktadır. İşletme, gelen önerilerin değerlendirilmesi, incelenmesi, uygulamaya konmasının sağlanması için sistematik bir yol izlemelidir. Bu da genellikle bir “Öneri Sistemi” nin var olması demektir. Ayrıca uygulanacak açık kapı politikaları neticesinde her çalışan, yöneticilere doğrudan ulaşarak bir öneri sunabilecektir. Ayrıca fonksiyonlar arası takımlar ile tüm bir süreç ele alınarak kalite problemlerine çözüm bulunabilmektedir. Kalite çemberleri ve kalite iyileştirme takımları da problem çözümlerinde kullanılan başlıca yöntemlerdir.

Çalışanların sürekli iyileştirmeye katılımlarının cesaretlendirilmesi amacıyla işletme içi konferanslar ve kutlamalar yapılabilir. Bu kutlamalar da yönetim takım çalışmalarına ve bireysel çabalara verilen önemi gösterebilir. Ancak son zamanlarda bireysellikten çok, takım çalışması daha önem verilen bir özellik olmaya başlamıştır. Bu takımlar çeşitli ödüller ile ödüllendirilmeli ve herkesin de bundan haberdar olması sağlanmalıdır (herkesin katıldığı bir kutlama veya toplantıda ödüllendirilmeli ya da herkesin görebileceği panolarda ilan edilmeli).

Yetkilendirme, yaratıcılık, sahiplenmeyi teşvik ve kalite takımlarının yüreklendirmesi üzerine kurulmuştur. Ödül kazanan üç şirkette de işleyiş ve yöntemler yaklaşık aynı şekildedir.

3e. Etkin düşey, dikey ve yatay iletişimin sağlanması.

Kriter, çalışanlardan bilgi toplanması, çalışanlara bilgi aktarılması, işletmenin iletişim gereklerinin belirlenmesi, iletişim etkinliğinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi konularının nasıl gerçekleştirildiğini sorgular.

Açık iletişim, yönetim felsefesinin anahtar elemanlarından biridir. Tüm formal ve informal iletişim mekanizmaları açık bir diyalog, bilgi paylaşımı ve güven üzerine kurulmalıdır.

Çalışanlardan bilgi alınması, genellikle çalışanlara yapılan fikir ve işletme kültürü anketleri yolu ile gerçekleşmektedir. Diğer yollar ise; karşılıklı görüşmeler, odak grupları, düzenli departman toplantıları, soru-yanıt seansları, yeni işe başlayanlarla görüşmeler, açık kapı toplantıları olarak sıralanabilir.

İşletme aynı zamanda çalışanlarına da bilgi vermek zorundadır. Bunun yolu ise toplantılar, yazılı ve görüntülü yayınlardır. Daha detaylandırmak gerekir ise takım brifingleri, video konferansları, çıkarılan iç yayın organları (dergiler, mecmualar), yüz yüze görüşmeler, bilgisayar ortamında elektronik haberleşme (veri tabanları, randevu programları, elektronik-posta), yıllık tüm çalışanların katıldığı kutlama ve toplantılar örnek olarak verilebilir.

Kuruluşun iletişim ihtiyaçlarının da insan kaynakları ve iletişim departmanları tarafından belirlenmelidir. Bu ihtiyaçların belirlenmesi, formal yada formal olmayan geri bildirimler kullanılarak yapılmalıdır. Anketler bunun bir örneği olabilir.

Ayrıca var olan iletişimin etkinliği de sürekli ve sistematik olarak gözden geçirilmelidir. Bu işlev, yanlış anlamaları önlemek veya iletişimi artırmak açısından önemlidir.

2.3.4. KAYNAKLAR

İşletme, politika ve stratejisini destekleyecek biçimde, kaynakların nasıl kullanıldığını ve ayrıca etkin yönetim ve sürekli iyileştirmenin nasıl sağlandığı gösterilmelidir.

4a. Mali Kaynaklar

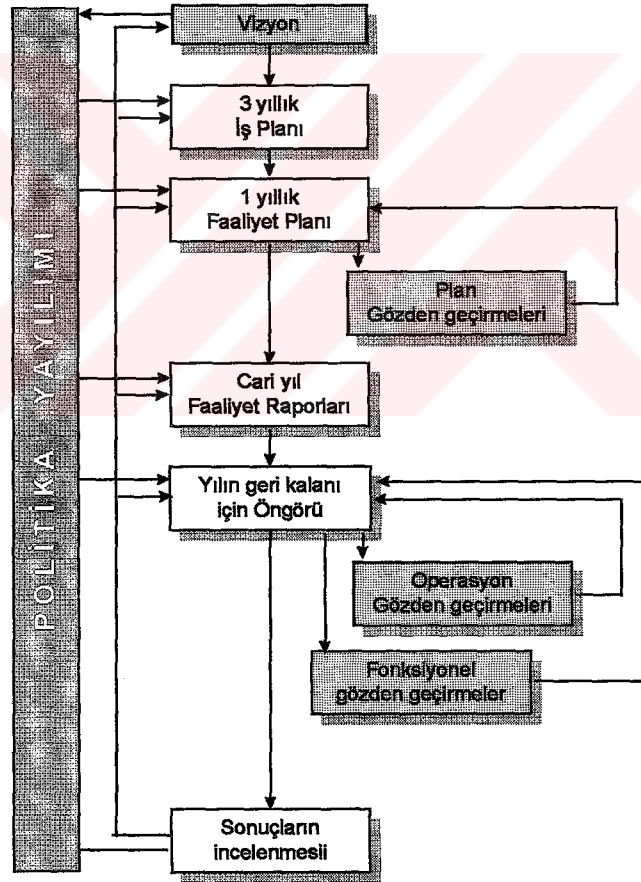
Kriter, finansal stratejilerin işletmenin kuruluşun politika ve stratejisini desteklemesi, finansal stratejilerin ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi, nakit akışı, karlılık, maliyetler ve marjlar, aktifler, işletme sermayesi ve hisse değeri gibi, finansal parametrelerin iyileştirmeye yönelik yönetilmesi, yatırım kararlarının değerlendirilmesi, kalite maliyeti kavramının kullanılması, finansal risk yönetimi konularının nasıl sağlandığını sorgular.

1950 lerde finansal sistemler, kuruluşu yönlendirmekten, başarıyı tanımlamaktan çok sonuçları izlemekte kullanılırdı. Kısımsal yapıların, stratejik iş birimlerinin güncelliğinin artması ile finansal raporlar, bir çok kuruluşta karar almanın temelini oluşturmuştu. Şirket yöneticileri işlemlerin yerine paranın yöneticisi olmaya başladılar.

İşletmeler, daha fazla kalite ve takım çalışması odaklı olmaya başladıklarında yöneticiler muhasebe ve finansman departmanlarından daha değişik bilgiler istemeye başladılar. TKY uygulayan kuruluşlar, pazar payı yerine müşteri payı'ını sorgular. Ayrıca dakiklik ve *online* olmak da çok önemlidir.

Finansal kaynaklar; günlük faaliyetlerini yürütmek için gerekli kısa vadeli fonlar ve faaliyetlerin finansmanı için çeşitli kaynaklardan (hissedarların payı, ödünç sermaye, kazançlar,, resmi fonlar, vb.) sağlanan uzun vadeli fonlardır

Finansal stratejiler, politika ve stratejiyi desteklemelidir. Amaç, uygun yatırımlarla hissedarlara makul getiriler sağlamayı içermelidir. Çalışanlar, müşteri memnuniyetini sağlayacak, müşteriler de mükemmel iş sonuçlarının elde edilmesine katkıda bulunacaktır.



Şekil 4- Mali Kaynakların Yönetimi

TI, her yılın 2. Çeyreğinde 5 yıllık finansal planlar hazırlamaktadır. Bu planlar, müşteri tatmini, performans ihtiyaçları, teknoloji trendleri ve ürün yol haritalarına dayandırılmaktadır.

Geçmiş yılın varsayım ve stratejileri de gözden geçirilmektedir. Araştırması yapılan müşteri tatmini öncelikleri, daha sonra teknoloji, ihtiyaçlar ve ürün performansı da dikkate alınarak hesaplanan imalat kapasitesi modele dahil edilir. Bu uzun vadeli plan, yıllık planlara baz teşkil eder. Düzenli gözden geçirmelerle performans izlenir ve düzeltici eylem planları başlatılır.

Yönetim takımları, her düzeyde finansal stratejilerin iş ve hissedar hedeflerine uygunluğunu kontrol eder. İyileştirme için finansal parametreler izlenerek, nakit yönetimi, optimize edilir, envanter düzeyleri, müşteri ihtiyaçları için kapasite planlaması ve döngü zamanlarının azaltılması ile düzenlenir. Yatırım kararlarının alınması ve değerlendirilmesi öncelikle iş birimlerine düşmektedir. Sonra uzmanlardan oluşan bir komite, her projeyi, ilgili kriterlerle, alternatif çözümlerle değerlendirir. Bu uzman grubu sapmaları belirlemek ve düzeltmek için sistematik olarak projeyi izler.

Günümüzde müşteriler, artık, daha az bekleme zamanı, daha fazla esneklik, daha hızlı yanıt alabilme, ve daha ekonomik olma gibi taleplerle gelmektedir. Bunların karşılanması için de “kalite maliyeti” kavramı kullanılmalıdır. Bu uygunsuzluk maliyetinin en aza indirilmesi demektir.

XEROX da, finansal planlarını geliştirirken, önceliklere ve politika yayılımı sürecindeki yönlendirmeye göre hareket etmektedir. Müşteri tatmini, pazar payı ve ürün yatırımları genelde ilk ele alınan konulardır. Pazarlama, servis, destek, finans, kalite ve insan kaynaklarının fonksiyonel ağlarla birbirine bağlı olması genel problemlerin ve çözümlerinin belirlenmesi ve uzmanların bir araya gelmesi için uygun bir ortam yaratır. Bu da iç benchmarking’i cesaretlendirerek sürekli iyileştirmeye katkıda bulunur.

4b. Bilgi Kaynakları.

Bilgi kaynakları, her türlü form ve araçla bilgiyi elde edilebilir ve ulaşılabilir yapan, işe ve tekniğe yönelik veriler ile diğer bilgilerden oluşmaktadır. Bu kriter de, bilgi stratejilerinin işletmenin politika ve stratejisini desteklemesi, bilgi sistemlerinin iyileştirmeye yönelik yönetilmesi, bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve iyileştirilmesi, uygun ve doğru bilgiye daha kolay ulaşılabilmesi, çalışanların

işlerini yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgiye ulaşabilmesi süreçlerinin nasıl yürütüldüğünü sorgular.

Bilgi sistemleri ile ilgili en büyük sorun, kapasitenin çoğunun stratejik olarak kullanılmamasıdır. Çok az sayıda organizasyon, teknoloji potansiyelini, etkinliği artırmaya yönlendirmiş durumdadır. Yönetim Bilgi Sistemleri (MIS) iç bilgiler ile uğraşır: müşteri hesap kodları, faturalama, ödemeler, vb. ancak pek azı gücünü müşterilere daha iyi bir hizmet için kullanır.

Örnek vermek gerekirse; D2D nin Bilgi sistemleri misyonunda, iş stratejileri ışığında kuruluşa rekabetçi bir avantaj sağlayacak mali yönden etkin bir bilgi sistemi kurmak vardır. Bu misyona ulaşmak için;

- En iyi Bilgi Teknolojisi sistemlerinin kurulması,
- Uzlaşılabilir kullanıcı ihtiyaçlarına çözüm sunulması,
- Etkin bilgisayar ve iletişim ağı kurulması,
- Bilgi teknolojisi maliyetlerinin sürekli indirilmesi,

Bilgi stratejileri, toplam kaliteye, pazara ürün sunma süresinde kısalma, kalite verilerinin toplanması ile uygunsuzluk maliyetinin düşürülmesi, yüksek veri bütünlüğü ve esnekliğinin oluşturulması, ofis otomasyonu ile çalışanların üretkenliğinin artırılması ve EDI (Elektronik Veri İletişimi) ile karşılıklı bilgi iletimi konularında katkıda bulunmaktadır. Bilgi kaynaklarının stratejik dağıtılması, kalite ve maliyet iyileştirmelerinin anahtarıdır. Üstün ve yeni iletişim ve bilgi teknolojilerini yanı sıra kağıt üzerindeki verilerin de (paretolar, histogramlar, diğer kağıt formlar) kullanıcıların hizmetine sunulması gereklidir.

Örneğin, TI'nın entegre bilgi sistemleri, tüm iş faaliyetlerini içermekte, sürekli izlenmekte ve kullanıcıların istekleri doğrultusunda iyileştirilmektedir. TI dünya çapında 84.000 terminale ulaşmıştır ve Avrupa'da her çalışanına 1 PC düşmektedir. Bilginin entegrasyonu ve güvenliği sürekli iş başarısı için çok önemlidir. Bu yüzden kullanıcılar kendilerine özgü konularda yetkilendirilmişlerdir.

Bilginin, güvenilirliğinin yanı sıra zamanında elde edilebilmesi de çok önemlidir. Network ve e-mail gibi sistemler, çalışanların katılımına ve politika yayılımına destek olurlar. EDI (Elektronik Veri İletişimi) kullanılarak müşteri taleplerine ilişkin veriler, girişten sevkiyata

kadar müşteriye iletilmelidir. MIS (Yönetim Bilgi Sistemleri) sayesinde bir kısım işle ilgili bilgiler kullanıcılara sunularak hızlı bir bilinçlenme ve anahtar iç sonuçlarının hızlı bir şekilde analizi sağlanır. Bilgi stratejileri, politika ve stratejiyi destekler biçimde tanımlanmalıdır.

Rank Xerox da da bilgi teknolojileri stratejileri, düzenli olarak incelenmektedir. Her bilişim teknolojisi stratejisi 4 iş önceliği üzerindeki etkisiyle incelenir. (müşteri tatmini, çalışanların tatmini, pazar payı ve varlıkların getirisi)

4c. Tedarikçiler, malzeme, bina ve ekipmanlar

Tedarikçiler, kuruluşu ürün ve hizmet üreten kişi veya kuruluşlardır. Malzemeler, hammadde stoğu, yarı ürün ve bitmiş ürünler de dahil olmak üzere her türdeki fiziksel kalemlerdir. Bu kriter, yönetiminin tedarikçilerle ilişkileri işletmenin politika ve stratejisine yansıtması, ikmal zincirinin iyileştirmeye açık yönetilmesi, malzeme envanterlerinin optimize edilmesi, bina ve ekipmanların optimum fayda sağlayacak şekilde yönetilmesi, yenilenemeyen küresel kaynakların korunması, geri kazanılması ve atıkların en aza indirilmesi, çevre etkisi olan ürünlerin, hizmetlerin ve alanların tanımlanması konularının nasıl yürütüldüğünü sorgular.

Üretim maliyetlerinin ortalama % 65-70 ini satın alınan malzemeler oluşturmaktadır. Bu da kuruluşları, ürünlerinin kalitesinde tedarikçilere bağımlı yapmaktadır.

- Ürün geliştirme imalat ve destek süreçlerinde de tedarikçilerle tam bir işbirliği içerisinde çalışmak gereklidir.
- Tedarikçilere, kendi toplam kalite stratejilerini geliştirebilmeleri için kalite liderliği tecrübesiyle yardımcı olunmalıdır.
- Tedarikçiler, işletmenin ürün tasarımlarında en baştan itibaren her seviyede yer alabilmelidir.
- Tedarikçilerin, işbirliğine, sürekli iyileştirmeye ve toplam kaliteye katkılarından dolayı da tanınması ve ödüllendirilmesi gereklidir.
- Bu önleyici yaklaşım, tedarikçilerle birlikte gözden geçirilerek iyileştirilmelidir.
- Tedarikçi sertifikalandırması malzeme girişindeki kontrollerin ortadan kaldırılmasını veya azaltılmasını sağlar.

Malzeme envanterlerinin azaltılmasında gelişmiş tekniklerin kullanılması faydalı sonuçlar vermektedir. JIT (Tam Zamanında Üretim), DTS (Limandan Stoğa) gibi teknikler bunlardan bazılarıdır. JIT'te amaç, müşterilere sevkiyatı istendiği anda gerçekleştirmektir. Malzeme İhtiyaç ve Kaynak Planlaması (MRP I - MRP II), EDI, KANBAN, satıcı ortaklıkları, malzeme

envanterlerinin yönetilmesinde kullanılan yöntemlerdir. İş yapılan firmalar da bazı özellikleri taşımaları böylece daha etkin bir süreç meydana gelsin. Bu özellikler işletmenin, TKY'yi benimsemiş, elektronik ortamda çalışan, finansal açıdan kararlı, gelişmiş süreç ve teknolojileri kullanan, eğitime ve çevreye önem veren kuruluşlar olması gibi.

Binalar ve ekipmanlar etkin olarak kullanılmalıdır. JIT kullanarak stok alanlarından kurtulup, yerden kazanç sağlanabilir. İkili üçlü vardiya sistemi de yer kullanım etkinliğini artırır, esnek montaj tekniklerinin kullanılması, fabrika yerleşim düzeninin, geçiş süreleri ele alınarak yeniden düzenlenmesi, dış kuruluşlarla taşıma ve stoklama konularında anlaşmalar yapılması da etkin yöntemlerdir.

Global kaynaklar korunmalı, geri dönüşüm artırılmalı ve atıklar minimum kılınmalıdır. Bunlar kimyasal veya biyolojik atıklar olabilir. Plastik veya metal malzemeler tekrar kullanılarak hem mali hem de çevresel açıdan katkı sağlanabilir.

4d. Teknolojinin Uygulaması

Kriter, mevcut teknolojilerin kullanılması, işletmenin politika ve stratejisi paralelinde, iş ve çevre üzerindeki etkileri de dikkate alınarak, alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin tanımlanması ve değerlendirilmesi, çalışanların yetenek ve kapasitelerinin gelişen teknoloji ile uyumlu hale getirilmesi, teknolojinin süreçlerin, bilgi sistemlerinin ve diğer sistemlerin iyileştirilmesine yönelik kullanılması, entellektüel mülkiyetin korunması ve kullanılması konularının nasıl yürütüldüğünü sorgular.

Teknoloji uygulaması; ürün, süreç ve sistemlerin altyapısını oluşturan, bilgi teknolojileri de dahil olmak üzere işletmenin geliştirdiği ve koruduğu teknolojisinin yanı sıra, işe yararı olabilecek ilgili ve yeni teknolojilerin nasıl seçimini kapsar.

Tüm iş süreçlerinde üstünlüğü yakalamak ve bunu korumak için gelişmiş teknolojileri belirlemek, değerlendirmek ve uygulamak zorunludur.

Tenlojik gelişimi cesaretlendirmek için diğer şirketlerin işletmeyi ziyaretine izin vermek, çalışanlarını, benchmarking sağlamak için dünyada ki en iyi işletmeleri ziyarete teşvik etmek, sürekli forumlar, workshoplar düzenlemek gereklidir.

Müşterilerle, tedarikçilerle, ortaklarla ve yüksek eğitim araştırma kuruluşlarıyla işbirliği yapılması, endüstriyel gruplara katılım ve mümkünse liderlik rolü üstlenilmesi ve diğer büyük şirketlerle süreçlerin benchmarkının yapılması gerekir. Ayrıca çalışanların yetenek ve kapasitelerini geliştirmenin en etkin yolu da eğitimidir.

Entellektüel mülkiyetin ve hakların korunması da, patent, lisans, kullanım hakkı gibi öğeleri içerir. Son zamanlarda çıkarılan rekabet yasaları gibi yasal düzenlemeler ile bunlar korunmaya alınmıştır. Ancak önemli olan kuruluşların bunun bilincinde olarak bu hakların korunmasına gerçekten önem vermeleridir. Ne yazık ki Avrupa'da ve Amerika'da bu hakların korunumu çok büyük önem taşırken ülkemiz bu konuda yasal düzenlemeleri çıkarmakta geç kalmıştır.

2.3.5. SÜREÇLER

Kuruluş işlerinde sürekli iyileştirme sağlamak üzere süreçler tanımlamakta, gözden geçirilmekte ve gerekli hallerde değiştirilmektedir. Süreçler, amaçlanan bir çıktıyı elde edebilmek için kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetlerdir.

Süreçler her konuya ilişkin faaliyettir. Örneğin dişlerinizi fırçalamak bir süreçtir. Kaynaklarınız, diş macunu, diş fırçası, su ve aynadır. Macunu sürer, dişinizi fırçalar, ağızınızı çalkalar ve bir sonuç elde edersiniz. Elde edeceğiniz sonuç ise temiz dişler ve parlak bir gülümsemedir. Sonuçları iyileştirmek için, sonucu meydana getiren sürec belirlenmeli, incelenmeli ve iyileştirilmelidir. Bu bilinen bir düşünce olmakla birlikte çok önemlidir.

Çalışanlar, süreçlerin iyileştirilmesi için sonsuz fikir kaynaklarıdır. Çünkü yıllardır çeşitli süreçlerle çalışmaktadırlar. İşlerini bir süreç olarak görmeseler bile, aksayan yönlerini ve iyileştirilmesi için ne değişiklikler gerektiğini bilirler.

Yıllarca, süreçlerdeki belirgin değişikliklerle iyileştirmeler sağlanması doğaldır. Ayrıca süreçlerin neyi amaçladığının anlaşılması bile büyük iyileştirmeler getirir. Belirtelim ki görev bildirgesinin (mission statement) geliştirilmesi ve gözden geçirilmesi de başlı başına bir süreçtir. Misyonun anlaşılmaması yanlış işler üzerine çalışmaya yol açar. Çalışanlar, süreçlerdeki diğer kişilerin tatminine çalıştığında yani iç ve dış müşteri bilincine vardığında büyük ilerlemeler kaydedilir.

5a. Kuruluşun başarılı olmasında etkisi büyük olan kritik süreçlerin tanımlanması.

Kriter, kritik süreçlerin tanımlanıp tanımlanmadığını, kritik süreçlerin tanımlanma yönteminin mevcut olup olmadığını, süreçler arası ilişkilerin çözümlenip çözümlenmediğini, süreçlerin iş üzerindeki etkilerinin değerlendirilip değerlendirilmediğini sorgular.

Kritik süreçlerin belirlenmesi için her şeyden önce tüm süreçlerin tanımlanması ve anlaşılması gereklidir. Tüm bu süreçlerin uygun ölçüleri, modelleri ve akış şemaları olmalıdır. Daha sonra, strateji ve iş gözden geçirmelerinde, işletmenin başarısı için kritik olan süreçler belirlenebilir. Bu belirleme sürecinde, müşterilerden, rakip ve pazar verilerinden, çalışanlardan ve tedarikçilerden gelen bilgiler kullanılır. Örnek vermek gerekirse, D2D deki kritik süreçler, müşteri tatmini ve kar getiren iş sonuçlarıdır Xerox'da, müşteriyle ilişkiler süreci, lojistik ve ürün sevkiyat sürecidir. TI'da ise müşteri ilişkileri, iş yönetim ve strateji geliştirilmesi, ürün geliştirmesi, müşteri tasarım ve desteği, siparişleri karşılama, imalat yeterlilik geliştirme kritik süreçler olarak belirlenmiştir.

Kritik süreçlerin tanımlanmasında, tüm çalışanlara verilen kalite eğitimleri, her sürecin performans ölçütleri, sürekli iyileştirme için hedeflerinin belirli olması, iş talimatlarının yeterli olması önemli etkenlerdir. Yönetici ve çalışanlardan kurulu takımlar, süreçleri günlük, aylık, 3 aylık, yıllık dönemlerde gözden geçirmeli ve rafine etmelidirler.

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayan ürün ve hizmetlerin, müşteri kaybına yol açması doğaldır. Bu yüzden süreçler kontrol altında tutulmalı ve iş üzerindeki etkileri değerlendirilmelidir. Bunun için müşteri tatmini verileri (skorkartları, kalite denetimleri, müşteri anketleri ve iç süreç performansları) ve çalışanlardan alınan geri bildirimler kullanılır.

Problemlerin belirlenmesi ve düzeltici faaliyetlere öncelik verilmesi için kalite maliyeti kullanılabilir.

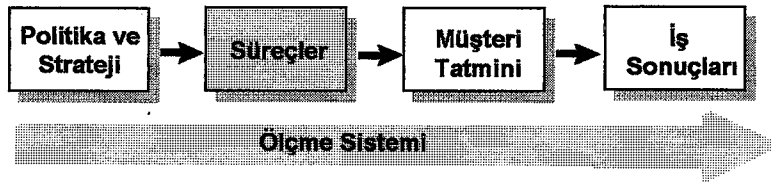
5b. Kuruluş süreçlerinin sistematik olarak yönetilmesi.

Bu kriter, süreç sahiplerinin belirlenmesi ve süreç yönetim sisteminin kurulması, çalışma standartları mevcut olması ve gözden geçirilmesi, süreç yönetiminde performans sonuçları gözönünde tutulması, kalite sistemleri, çevre yönetimi sistemleri, işçi sağlığı ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartlarının süreç yönetiminde kullanılması konularını sorgulamaktadır.

Süreç sahipliği ve yönetimi şu temeller üzerine kurulmalıdır.

- Bir çalışma grubunun misyonunu karşılamak için gerekli çıktıların tanımlanması
- Çıktıyı üretenin sürecin sorumluluğunu üstlenmesi,
- Süreçlerin kontrol altında tutulduğu ve çıktıların müşteri ihtiyaçlarını karşıladığını garanti etmek için kalite tekniklerinin kullanılması

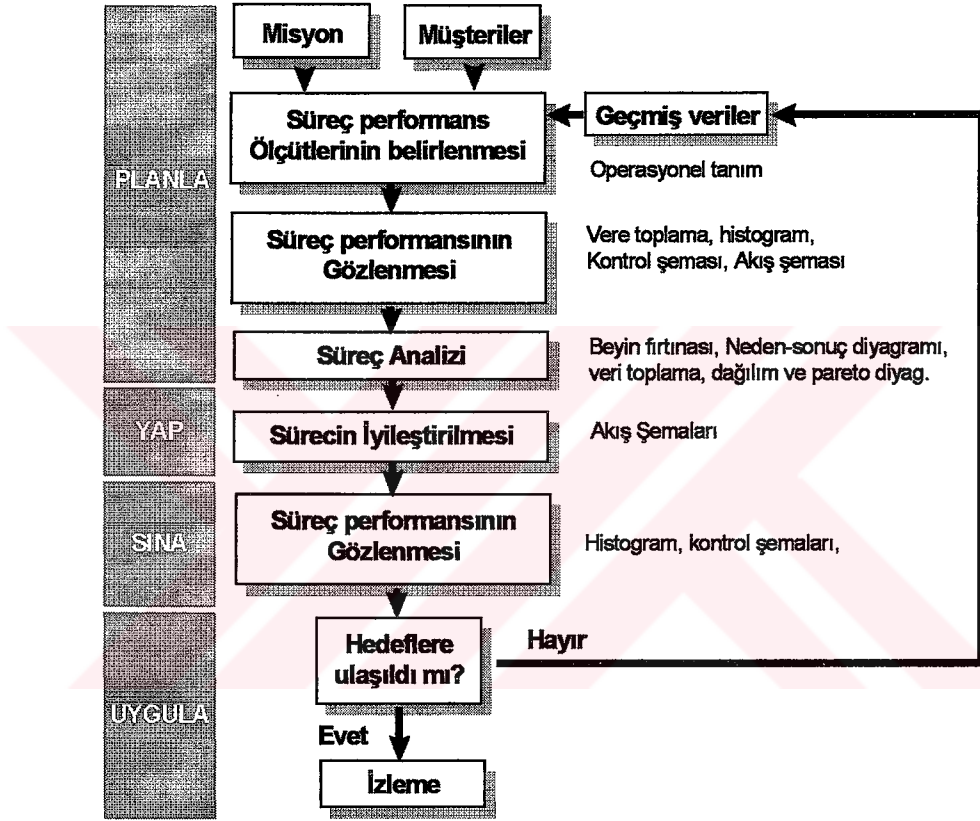
Örneğin Xerox'da süreç sahipleri, birbiri ile çelişen ihtiyaçların belirlenmesi ve çözümlenmesi için, operasyonun standartlarını da tanımlarlar. Tüm süreçler rakiplerle ve benchmark standartları ile karşılaştırılır ve gözden geçirilirler. Süreç sahiplerince belirlenen standartlar ve hedefler öncelikle müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için her adımda, daha önceden belirlenen kriterlerle izlenir ve daha sonra süreç performansı bir bütün olarak incelenir



Şekil 5- Süreçler

Performans ölçütleri etkin bir süreç yönetiminin anahtarıdır. İç süreç ölçümleri ve performansın gözden geçirilmesi, kontrol limitleri aşılmadan uygun önlemler almayı sağlar. Süre yönetimi için gerçekçi ölçümler, işi yürütmekte ve iyileştirme için fırsatlar yaratmakta kullanılır.

Dış sertifikalandırma ise işletmenin süreçlerinin bağımsız benchmarklar karşısında geçerliliğini test etmek ve bir kez sertifika alındıktan sonra sürekli iyileştirmeler ve güncellemeler yapılmasını sağlamak için kullanılır. Bu aynı zamanda, iş sonuçlarına da büyük etki yapmaktadır. Çünkü müşteriler dış kuruluşlardan alınan sertifikalara önem vermekte ve bunu tercih nedeni olarak kullanmaktadır. En önemli görülen sertifikalandırmalar arasında ISO 9000 ve BS 5750 Çevre sertifikası sayılabilir.



Şekil 6- Süreçlerin Planla-Yap-Sına-Uygula Çevrimi ile iyileştirilmesi

5c. Süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi.

Kriter, kademeli ve sıçramalı iyileştirme yöntemlerinin tanımlanması ve önceliklerin belirlenmesi, çalışanlardan, müşterilerden, toplumdan ve alanında en iyi kuruluşlarla yapılan karşılaştırmalardan elde edilen bilgilerin iyileştirme hedeflerinin belirlenmesinde ve çalışma standartlarının gözden geçirilmesinde kullanılması, halen kullanılmakta olan performans ölçütleri ve iyileştirme hedeflerinin saptanmasında geçmişteki sonuçların

gözönünde tutulması, iddialı hedeflerin belirlenmesi ve görüş birliği oluşturulması konularını sorgulamaktadır.

İş süreçleri iyileştirmesi, süreçlerin ve sahiplerinin belirlenmesi, girdi-çıktı ve sınırların tayini, süreç akışının anlaşılması, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, ölçüm planlarının hazırlanması, ölçüm süreci ile devam edip benchmarking, hedeflerin belirlenmesi ve yayılması (Politika Yayılımı), süreçlerin stabilizasyonu (İKK), radikal değişimler (Re-engineering), ve sürekli iyileştirme (TKY) araçları ile süren bir süreçtir. Standartların ve hedeflerin belirlenmesinde bilgi ve geri bildirim rolü çok büyüktür.

Yukarıda anlattıklarımızı örneklendirmek gerekirse TI'da geribildirim kaynakları olarak :

- EFQM geribilidirim raporu,
- Müşteri Tatmin Anketleri
- Pazar araştırması analizi
- Benchmarking,
- Tedarikçiler,
- Denetlemeler,
- İç müşteri tatmin anketleri kullanılmaktadır.

D2D de ise:

- Fabrika ziyaretleri,
- Müşterilere ziyaretler,
- Telefonla yapılan görüşmeler yer almaktadır.

Yeni hedefler belirlenirken eski ve mevcut hedefler de gözönünde tutulmalıdır. Ancak hedef, müşteri ihtiyaçlarını, zamanında, etkin ve makul fiyatlarla %100 karşılamak olmalıdır. Tüm kritik süreçler, düzenli bir şekilde yönetimce incelenmeli ve gözden geçirilmelidir. İddialı hedefler konmalı ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için uğraş verilmelidir.

5d. Süreçlerin iyileştirilmesinde çalışanların yenilikçi atılımları ve yaratıcılıklarının özendirilmesi.

Bu kriterde, çalışanların kademeli ve sıçramalı iyileştirmeye yönelik yaratıcı girişimlerini özendirecek sistemler geliştirilmesi, yeni tasarım yöntemleri, teknoloji ve çalışma yöntemleri keşfedilmesi ve kullanılması, yenilikçi atılım ve yaratıcılığı özendirecek yapısal

değişimlerin yapılması, işletme içinde her çalışanın sürekli öğrenmesinin nasıl cesaretlendirildiği konuları sorgulanmaktadır.

Tüm yöneticiler ve denetimciler, aktif olarak kendi uzmanlıklarına ilişkin (finansal, insan kaynakları, mühendislik) rekabet ve benchmark bilgileri toplama fırsatını değerlendirmelidirler. Dergilerden, yayınlardan, satıcılardan, yeni teknik ve teknoloji hakkında bilgileri sistematik olarak toplanmalıdır. Bunun için:

- Personele performansa yönelik ücretlendirme,
- Finansın aktivite bazlı maliyeti,
- İş süreçlerinin yeniden tasarımı,
- Mühendislikte kalite fonksiyon dağılımı,
- Öneri sistemleri,
- Özdeğerlendirme sistemleri kullanılabilir.

Hedeflere daha rahat ulaşılmasının sağlanması için bireyler ve takımlar yetkilendirilmeli ve insan kaynaklarına yatırım yapılmalıdır. Eğitim yine en önemli unsurdur ve çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını artıran en önemli öğedir. Çalışanlar, takım çalışmaları için, özellikle fonksiyonlar arası ekiplerde yer almaları konusunda özendirilmelidir. Ayrıca çok kritik olan fonksiyonlarda araştırma ve yaratıcılık ihtiyacı, istihdam öncesi belirtilmelidir.

5e. Kuruluş süreç değişikliklerinin uygulamaya konması ve sonuçlarının değerlendirmesi.

Kriterde aranan, değişimlerin uygulamaya konma yöntemlerinin belirlenmesi, yeni ve değişen süreçlerin pilot uygulamalar ile başlatılması ve uygulamanın kontrol edilmesi, süreç değişikliklerinin ilgili kişilere iletilmesi, ilgili personelin uygulama öncesi eğitilmesi, süreç değişikliklerinin, öngörülen sonuçlara erişildiğinin doğrulanması amacıyla gözden geçirilmesi konularının belirtilmesidir.

Kalite iyileştirme süreci (QIP) ve problem çözme süreci (PSP), her ikisi de değişimin uygulanması ve faydaların değerlendirilmesinin yönetimi için bir adım içerir. Örneğin PSP, uygulama planlaması için aşağıdaki elemanları içerir.

- problemi çözümü birbirini izleyen ve kolayca yönetilebilen adımlara bölün,
- herkesin ne yapması gerektiğini bilmesini sağlayın,

- inanılmış bir strateji geliştirin,
- bir kontrol sistemi kurun,
- verilerin toplanmasını sağlayın,
- planlarınızı tanımlayın.

Kuruluş bünyesinde, potansiyeli olan değişiklikler, genel olarak uygulanmadan önce kontrollü koşullarda test edilmelidir. Süreç değişiklikleri, genelde yeni ihtiyaçlar, yeni teçizat ve iyileştirmeler sonucu ortaya çıkar. Süreçlerin sonuçları, süreç sahiplerince gözden geçirmeli ve beklentilere uymayan sonuçlar hemen neden sonuç analizlerine tabi tutularak düzeltici faaliyetler işleme konmalıdır.

Süreç değişiklikleri çalışanlara iletmeli ve çalışanlar hem süreç öncesi hem de süreç sonrası eğitilmelidirler. Süreç değişikliklerinin iletilmesi, süreç tanımlarının bulunduğu dokümanların güncellenmesi ve çalışanların yeni süreç konusunda eğitilmesi ile gerçekleşir.

2.3.6. MÜŞTERİ TATMİNİ

Bir işletme müşteriye en iyi şekilde hizmet vermelidir. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarının karşılanması kuruluştaki herkes tarafından temel amaç olarak görülmelidir.

TKY için ilk hedef, müşteri isteklerinin belirlenmesi olmalıdır. Ürünler ve hizmetler de zaten müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için üretilirler. Yönetim, sadece hissedarlara veya borsaya değil, müşterilere, topluma ve çevreye de önem vermelidir. Müşteri istekleri QFD (Kalite Fonksiyon Dağılım) kullanılarak stratejik planlarla ilişkilendirilmeli veya belli tasarım ve özelliklere dönüştürülmelidir. Süreç değişiklikleri de daima müşteri perspektifinden değerlendirilmelidir. Teknolojinin ve süreçlerin, müşterilere sunulan hizmeti nasıl iyileştirdiği çok önemlidir. Bu, ürün tatmini, zehirli maddelerin azaltılması şeklinde olabilir. Eğer bunlar gerçekleştirilmez ise o zaman işletmenin müşteri odaklı olduğu söylenemez.

Kurulan takımlar, çeşitli veri toplama ve analiz yöntemleri (pazar araştırma anketleri, istatistiksel analiz) kullanarak müşteri isteklerini belirlemelidir. Bu ihtiyaçlar, işletmenin bunları yüksek kalite ve düşük maliyette karşılama yeteneği ile eşleştirilmelidir. Yüksek performans standartlarını (emniyet, dayanıklılık vb.) karşılayan ürünler üretilmeli ve pazara sunulmalıdır. Bu tasarım özelliklerini karşılama yeteneği de QFD'nin kullanımı ile değerlendirilir. QFD

müşteri odaklı bir araçtır. Bir çok müşteri istekleri ve bunların özelliklerine karşılık işletmenin kısıtlı kaynakları bulunduğu en önemli birkaçının belirlenmesi (önceliklerin saptanması) çok önemlidir.

QFD, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar ve müşteri isteklerini, belirli ortak amaç ve işlere bölen bir araçtır. QFD, belirlenen müşteri isteklerinin karşılanması için ortak amaç ve hedeflerin listelenmesi ile başlar. Bu hedefler, ortak hedeflere ulaşmak için kendi stratejilerini oluşturacak olan fonksiyonel (işlevsel) departmanlara iletilirler. Bu süreç, işletmenin en alt kademesine kadar iner. Bu sürecin bitiminde müşteri isteklerini karşılamak için gereken işler, en basit elemanlarına ayrılmış olur. Aynı zamanda herkes bu ortak hedeflere ulaşmak için kendi katkısının da ne olduğunun bilincindedir. Böylece işletme, müşteri odaklı bir yaklaşım uygulamış olur.

QFD ile işletme, müşterinin sesini dinlemek, onların istek ve beklentilerini anlamak ve bunları karşılamak için bir yol geliştirme yeteneğine kavuşur. Ancak ürün özellikleri belirlenirken sadece QFD üzerine eğilmek çok ta gerçekçi ve anlamlı değildir, çevre unsurları da gözönüne alınmalıdır.

Bu günlerde müşteri istekleri çok yüksek seviyelerdedir ve müşteriler çok bilgilendirilmişlerdir. Kalite, artık ürüne bağlı olmaktan çıkıp, daha çok işletmenin kendi bünyesindeki performansı tarafından etkilenir olmuştur, örneğin, işletmenin toplumsal sorumluluğunu (iş imkanları) nasıl yerine getirdiği, çevre korunmasına ne derece önem verdiği konuları önem kazanmıştır. Bu, kalitenin bakış açısının, geleneksel kalite güvence ve toplam kalite yönetiminde ne derece farklı olduğunu yansıtmaktadır.

Müşteri tatmini hakkında veri toplamayan bir kuruluşa rastlamak oldukça zordur. Müşteri tatminini ölçen kuruluşlar genelde, şikayetleri ve kaybedilen işi izlemekte idiler ancak, şimdi daha önleyici bir yaklaşım içine girmiş durumdadırlar. Masaların üzerine görüş kartları koymak yerine, birçoğu artık müşterilerini postayla, telefonla, karşılıklı görüşerek ve odak grupları ile ankete tabi tutmaktadırlar. Bu kuruluşlar, müşterilerin önlerine konan görüş kartlarını doldurmasının bir anlam ifade etmediğinin bilincine varmışlardır. Çünkü, bunları ya çok sinirli veya çok memnun bir müşteri doldurmaktadır ve bu da güvenilir bir ölçüm değildir.

Bir çok işletme, müşteri şikayetlerini, müşteri tatmini göstergesi olarak izlemekte ve bunlara cevap vermekte ise de bu uygun bir sistem değildir. Bunun nedenlerinden biri, 25 tatmin olmayan müşteriden ancak birinin şikayette bulunduğu belirlenmesidir. Geriye kalan 24 müşteri ise büyük olasılıkla işlerini başka yerlerde görüyorlardır. Kuruluş eğer bir şikayeti 25 imiş gibi gösterirse o zaman belki bir anlam ifade edebilir.

Diğer bir neden de müşterilerin çoğunun, şikayetlerini, gayri resmi yollardan ifade etmeleridir, bu yüzden şikayetler kaydedilememektedir. Genelde kaydedilen şikayetler, mektupla yada telefonla bildirilen şikayetlerdir.

Kaçınılması gereken Müşteri Tatmini anket tiplerinden biri 5 kategoride sınıflandırılan anketlerdir (mükemmel, çok iyi, tatminkar, fena değil, zayıf). Eğer burada “fena değil” tatminkar olmayı gösteriyor ise anket yanlış sonuçlar verecektir. Solectron adlı bir işletme (MBNQA ödülünü almış olan şirketlerden biri) üniversitelerdeki not sistemine benzer bir sistem kurmuştur. A - 4.0, B - 3.0, C - 2.0 ancak şirketin müdürü “Ortalama bir iş, bir işe yaramaz” görüşüne sahiptir. Bu yüzden C “0” puandır. D “-150” puan F de “-300” puandır. A “150” B de “50” puan olarak değerlendirilmektedir.

Müşteri anketleri, her kuruluşta kendine özgü düzenlenmelidir ancak bazı sorular vardır ki her ankette yer almalıdır. Örneğin;

- Genelde ürün ve hizmetlerimizi nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Sizin problem ve merak ettiklerinize cevap verme süremizi nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Bizimle iş yapmak ne derece kolay ?
- Size başka ne gibi ürün ve hizmetler sunmalıyız ?
- Tatmin düzeyini artırmak için yapabileceğimiz bir şeyi belirtir misiniz?

Anketler ve odak grupları ile toplanan veriler, tatmin düzeyinin belirlenmesi için gerekli bilginin sadece yarısını verirler, geri kalan yarısı ise müşteri davranışlarıdır. Bir müşteri satın aldığı arabasına ankette ortalama bir skor vermiş olabilir, ancak eğer arabasını yine aynı firmadan bir araba ile değiştiriyor ise; bu, müşterinin yeterince tatmin olduğunu gösterir.

Tipik zor ölçütler, müşteri kazanımı ve kaybedimi, tekrar iş yapma, iş hacmindeki artma ve azalma, pazar payı olarak sıralanabilir. Bazı firmalar CSI (Müşteri Tatmin İndeksi) adını verdikleri bir sistemi kullanırlar. Bu sistemde tatmin ölçütleri belirli ağırlıklara sahiptir, örneğin:

- Telefon anketleri %25
- Odak grupları %5
- Şikayetler %15
- Tekrar iş yapma %40
- Pazar payı %15

6a. Dış müşterilerin işletmenin ürettiği ürün, hizmet ve müşteri ilişkileri ile ilgili algılamaları.

Bu kriterdeki açıklamalar, işletmenin ürettiği ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olarak dış müşterilerin (müşteri araştırmaları, odak gruplar, tedarikçi değerlendirmeleri, vb. yöntemlerle) aşağıda belirtilen konulardaki algılamalarını içerebilir:

- Ürün ve hizmet tanımlarını karşılama yeteneği,
- Ürün ve hizmet güvenilirliği,
- Sevkiyat performansı,
- Fiyat,
- Hizmet seviyesinin performansı,
- Satış desteği ve teknik destek,
- Ürün eğitimi,
- Kilit personele ulaşılabilirlik,
- Dokümantasyon,
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme hızı ve esnekliği,
- Şikayetlerin ele alınması,
- Garanti hizmetleri,
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme.

Daha önce Avrupa Kalite Ödülü'nü kazanmış olan şirketlerin tümünün yaptığı gibi öncelikle müşteri tatmin parametreleri tanımlanmalıdır. Bunlar genel olarak :

- Kuruluştan genel tatmin,
- Ürün özellikleri ve performansı,
- Satış desteği,
- Servis desteği,
- Ödemeler ve işletme
- Kalite ve güvenilirlik,
- Sipariş düzenlemesi ve sevkiyatlar gibi parametlerdir.

Kalite çoğu zaman bir kesinlik/doğruluk ölçüsü olarak alınır ancak bundan daha fazlasını hak etmektedir. Bazen kalitenin diğer boyutları da eşit ve hatta daha fazla kritikliğe sahip olabilirler.

- *Kesirlik ve doğruluk*: sonuçlarından kimsenin zarar görmeyeceğini garantisidir.
- *Bütünlük*: ürün veya hizmette arananların ve parçaların hepsinin mevcut olmasıdır.
- *Uygunluk*: bir ürün veya hizmet doğru, tam olabilir ama eğer istenen biçimde değilse uygun değildir.
- *Yenilik, yaratıcılık*: reklamcılık veya sanatla ilgili işlerde çok önemlidir.
- *Klas olma*: daha çok estetikle ilgilidir ve subjektif ölçülere sahiptir.

D2D de izleme; bağımsız anketler, skorkartları, müşteri cevap kartları, sevkiyat kalite denetimleri ile gerçekleştirilmektedir. Gösterilen müşteri tatmini ölçüleri genelde en az 3 yıllık verileri kapsamakta ve pozitif bir trend göstermektedir. Ölçütler, beklentilerle, tahminlerle, hedeflerle ve benchmark verileriyle daha da zenginleştirilmiştir. Bunlardan örnek başlıklar şunlardır. Sevkedilen kalite, sistem güvenilirliği, zamanında teslimat, sevkiyat doğruluğu, yazılım kalitesi kalite performansı, zamanında teslim edilen ürünler, teknoloji ve destek performansı, müşteri cevap kartları,

Xerox'da ise hedef "1 numara olmak" olduğundan müşteri tatminini karşılamadaki performans (tüm Avrupa'daki alt kuruluşları kapsayan genel müşteri tatmini sonuçları, servis memnuniyeti sonuçları, satış memnuniyeti, ürün özellikleri, faturalama, kurulumlar sonrası hemen uygulanan memnuniyetsizlik anketleri ile) ölçülmüştür.

TI'da ise müşterilerden gelen geri bildirimler, Anahtar müşteri temas programları, ortaklıklar, yeni ürün geliştirmede kullanılmaktadır. Ayrıca, müşterilerin, işletmenin kalitesi, sevkiyatı, ticari durumu, teknik desteği, ürünleri, planlaması, hakkındaki değerlendirmeleri ve ratingleri de ölçülmekte ve izlenmektedir. Kısımlarda yapılan müşteri tatmin anketleri, distribütörler tatmin anketleri de geribildirim araçları olarak kullanılmıştır.

Sonuç kriterlerinin tanımı gereği, tüm bu anketler ve araştırmalar, kapsam olarak geniş tutulmuş, tüm ilgili birim, ürün, servis ve müşterileri içermesine dikkat edilmiştir.

6b. Müşterilerin tatmini için işletmenin izlediği diğer göstergeler.

Bu kriterde özellikle işletme tarafından izlenen ve müşteri tatminine katkıda bulunduğu inanılan göstergeler istenmektedir. Bunlar aşağıdaki başlıkları kapsayabilir.

- Müşterinin kalıcılığı,
- Kazanılan ve kaybedilen müşteriler,

- Özürlü, hatalı, red oranları,
- Sevkiyat performansı,
- Ürün ve hizmet tutarlılığı,
- Ürün dayanıklılığı ve bakıma elverişliliği,
- Şikayetlerin ele alınması,
- Alınan övgü ve şikayet mektupları,
- Şikayetlerden sonra alınan düzeltici önlemler,
- Garanti kapsamındaki ödemeler,
- Garanti uygulamaları ve sonuçları kullanımı,
- Alınan ünvan ve ödüller,
- Medada yer alma seviyesi.

Bunlara kuruluşların almış oldukları ödül ve plaketleri, işletmenin kendi içinde izlemiş olduğu sevkiyat, kalite, ve bilgi sistemleri (EDI), yeni ürün geliştirme, müşteri istekleri ve şikayetlerine cevap verme süresi gibi gösteregeler örnek olarak verilebilir

Ayrıca yapılan kalite denetimleri,eksik hatalı yanlış bildirilen parça sayısı, müşterilerin yaptığı ziyaretler de örnek olarak sunulabilir.

2.3.7. ÇALIŞANLARIN TATMİNİ

Çalışanların tatmini ölçütleri, çoğu zaman işletmenin veri tabanlarında eksiktir. Ancak, ileri görüşlü şirketler, çalışanların tatmininin, müşteri tatmininin ilk adımı olduğunu bilirler. İşlerinden, ücretlerinden ve kuruluşlarından memnun olan çalışanlar müşterileri memnun etmek için daha fazla gayret ederler. Mutsuz çalışanlar sadece işlerini kaybetmemek için yeterli kadarını yaparlar. Bu yaklaşım “Müşteri 2. Sırada” diye adlandırılır. Müşteriler, üstün ürün ve hizmetlerle memnun edilmek isteniyorsa, çalışanlar, işletmenin tatmin etmesi gereken ilk müşterileridir.

İşletmenin performansını artırmak için, kullanılan yöntemler arasında organizasyondaki herkesin şirketin ürün ve hizmetlerindeki kalitesinin iyileştirilmesinde rol almasını sağlayan davranış araç ve teknikleri örneğin, takım çalışması, yetkilendirme, katılım ve tanınma bulunmaktadır.

Müşteri tatmininde olduğu gibi çalışanların tatmini de, hem anketler hem de davranışlar ile ölçülmelidir. Birçok şirket çalışanların tatminini, her bir-iki senede bir yapılan çalışanlar

moral anketi verileri ile sınırlandırır. Ancak bu yeterli değildir, anketler, odak grupları ve çalışanların, kuruluşları, işleri ve nasıl davrandıklarını belirleyen yollar, bunlara ek olarak sunulabilir.

Çalışanlar tatmin anketleri, her işletme için profesyonel bir anket kuruluşu tarafından hazırlanmalıdır. Bu anketlerdeki bazı temel sorular aşağıdakileri içerebilir:

- Yöneticileriniz, gerçekte işletmenin değerleriyle ne ölçüde bağlaşıklık yaşamaktadırlar?
- Yöneticileriniz, TKY çabalarına inançlarını ve katılımlarını ne şekilde göstermektedirler?
- İşletmede iyileştirme çabalarına katılım için fırsatlar yaratılıyor mu?
- Geçmişle karşılaştırıldığında daha fazla yetki ve sorumluluğa mı sahiptiriz?
- İşinizi iyi yapmanız için yeterli eğitim aldınız mı?
- İşletmenizde karşılıklı güven ve açık iletişim var mı?
- İşletmede çalıştığınızdan ötürü gurur duyuyor musunuz?

Çoğu işletme, bir çalışan işi bıraktığında onunla konuşur. Ancak, buradan elde edilen veriler nadiren özetlenir ve kaydedilir. Halbuki bu veriler mükemmel bir geri bildirim kaynağıdır. İş bırakan kişiler moral anketi dolduran çalışanlara oranla daha doğru yanıtlar verirler.

Diğer çalışan tatmin ölçütleri de, çalışanların fikir ve düşüncelerinden ziyade davranışlarına dayandırılmıştır, örneğin;

- İş değişim çabukluğu (turnover),
- Transfer talepleri,
- Şikayetler, öneriler,
- Devamsızlık.

Çalışanların tatminini ölçmek için en iyi yol bir Çalışanlar Tatmin Indexi oluşturmaktır. Bu indexin bir kısmı, çalışanların fikir ve düşüncelerine diğer kısmı da davranışlarına ayrılmalıdır.

Çoğu işletmede, çalışanlar tatmin verilerinin derlenmesi yeterli değildir. Yöneticileri, bu verilerin en az finansal ve müşteri tatmin verileri kadar önemli olduğuna inandırmak da çok kritiktir. Yöneticiler, finansal ve operasyonel verileri her hafta, müşteri tatmini verilerini yılda bir kaç kez gözden geçirirken, çok önemli bir problem örneğin bir grev olmadıkça çalışanların tatmini verilerine kesinlikle bakmaz.

Müşteri tatmini verilerinin önceliklerini artırmak için yöneticilere, çalışanların tatmini ile çok önemli bazı göstergeler (örneğin karlılık) arasındaki korelasyonu göstermek gerekir. Ya da Federal Express'in yaptığı gibi bu ölçüt, yöneticilerin primleri ile ilişkilendirilebilir. Bu, hız açısından çok etkili bir yol olmasına karşın, bir çok işletme, ücretlendirmeyi sadece finansal sonuçlara bağlamayı sürdürmektedir.

7a. Çalışanların kuruluşunu algılaması.

Bu kriterdeki açıklamalar, çalışanların kuruluşları ile ilgili olarak (araştırmalar, odak grupları, öneri sistemleri, yıllık değerlendirmeler, vb. yöntemlerle) aşağıda belirtilen konulardaki algılamaları içerebilir:

Motivasyona yönelik faktörler :

- Başarı fırsatları,
- Yetkilendirme,
- Katılım,
- Kariyer geliştirme,
- Eğitim, tazeleme eğitimi,
- Tanınma,
- Çalışanların değerlendirilmesi ve hedef belirleme,
- İyileştirme süreci.

Tatmine yönelik faktörler :

- Kuruluşun misyonu, değerleri, stratejisi,
- İşe alma koşulları,
- Ödüllendirme sistemleri,
- Çalışma ortamı,
- Sağlık ve iş güvenliği önlemleri,
- İş güvencesi,
- Üstleri ve iş arkadaşları ile ilişkiler,
- İletişim,
- Kuruluşun idaresi,
- Kuruluşun toplumdaki yeri,
- Kuruluşun çevre etkisi ve politikası.

Çalışanların işletme hakkında neler düşündüklerinin belirlenmesi ve onların beklentilerinin saptanması ve karşılanması için fikir anketleri düzenlenmelidir. Örneğin Avrupa Kalite

Ödülü'nün alan D2D adlı işletmede uygulanan bir ankette sorulan 42 soru şu 5 ana gruba ayrılmıştır.

- İş hedefleri, değerlendirme ve geliştirme,
- Yönetim stili ve iletişim,
- Ücretlendirme ve çalışma şartları,
- Kalite ve müşteri özeni,
- Bir çalışan olarak kuruluştan duyulan memnuniyet.

Bu anket ve yapı hersene gözden geçirilerek, geribildirimler ve benchmark verileri doğrultusunda değiştirilmelidir. Anket sonuçları, bütün kısım ve çalışan düzeyinde analiz edilmeli, her çalışana bir özet yollanmalı ve çalışanların, düzenlenen sonuç gözden geçirme toplantılarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu işletmenin uyguladığı ankette bir çok ilgi alanı olmasına karşın en önemli alanların belirtilmesi için belirli sorular vardır. Bunlar:

- Çalışanların ihtiyaçları,
- İş ortamı,
- Sağlık, güvenlik projeksiyonları,
- Takım çalışması,
- Stratejik yönlendirme
- Kalite iyileştirme süreci,
- Tanınma, ödüllendirme ve sağlanan faydalar,
- Yönetim ilişkileri ve stili,
- İş güvencesi,
- Müşteri özeni,

Bütün bunlar, belirli iletişim süreçleri ve yeterliliklerine ilişkin verileri ve trendleri sağlarlar. Çalışanlara, anketle belirli konuları (olumlu, tarafsız, olumsuz) nasıl buldukları sorulur. Tarafsız kategoriler daha çok olumsuzlar tarafına kaymaktadır. Bu anket, kuruluştaki yaklaşık 7 yıldan beri kullanılmaktadır. Çalışanların tatmini verilerini benchmark etmek için de uluslararası bir benchmark kuruluşu olan BEST'ten alınan veriler kullanılmaktadır (Rank Xerox, AT&T, Peugeot, SUN gibi müşterileri olan bir şirket) ve bu karşılaştırma D2D'nin çalışanların tatmininde gerçekten çok iyi durumda olduğunu göstermektedir. Son yıllarda tatmindeki artış azalmıştır, ancak bunun nedeni çalışanların, bilinçlenmeleri sonucu tatmin seviyelerinin de çok yükselmiş olmasıdır ki bu da çok iyi bir göstergedir.

Ayrıca bu işletmede, yöneticilerin hedefleri arasında yer alan iyileştirmeler için, hedefleri olan faaliyet planları geliştirilir. Örneğin 1990 fikir anketi sonucunda değerlendirme, geliştirme, tanınma, anketin kendisi ve değişim gibi konularda planlar geliştirilmiştir.

Aşağıda D2D den bazı sonuçları karşılaştırmalı göstermek sanırım daha etkili olacaktır.

- | | | |
|---|------|----------------|
| • Yönetim stili ve iletişimden memnuniyet | % 60 | benchmark % 35 |
| • İşten memnuniyet | % 62 | benchmark % 49 |
| • Güvenlik | % 80 | benchmark % 61 |
| • Hedef ve stratejilerin anlaşılması | % 61 | benchmark % 45 |

7b. Çalışanların tatmini için işletmenin izlediği diğer göstergeler

Bu kriterde çalışanların tatminine yönelik olarak işletmenin kendisinin izlemiş olduğu göstergeler sorgulanmaktadır. Bu göstergeler aşağıdaki gibi iki ayrı grupta toplanabilir.

Tatmine yönelik faktörler :

- Eğitim ve geliştirme seviyesi,
- Bireylerin ve grupların tanınması,
- Devamsızlık ve hastalık,
- Çalışanların hoşnutsuzluğu,
- Personel devir oranı,
- İş kazaları seviyesi,
- İşe alma eğilimleri,
- Çalışanlara sağlanan sosyal olanakların kullanımı (örn. eğlence, sağlık, vb.)

Çalışanların katılımına yönelik faktörler :

- İyileştirme gruplarına katılım,
- Öneri gruplarına katılım,
- Grup çalışmalarının ölçülebilir katkıları.

Yukarıda belirtiler konuların hepside dolaylı veya direkt olarak çalışanların tatmini ile ilişkilidir. Bu ölçütlerin pozitif bir eğilim göstermesi şirketin gerçekten çalışılabilir bir yer olduğunun açık göstergesidir. Ayrıca şirketin, bu konulara önem vermesi çalışanların daha motive olmalarını sağlamakta ve verimlilikte artışı getirmektedir.

Yukarıdaki kriterde açıklananlara ek olarak işletmenin, çalışanların tatmin olduğunu gösteren veya onları tatmin edeceği iddia edilen diğer sonuçlar bu kriterde ele alınmıştır. Bu

göstergeler çalışanların dolaylı yoldan çalışanların tatmin olma derecelerini göstermektedir. Örneğin iş kazaları oranının düşük olması çalışanların tatminini artıran bir unsurdur. Yine aynı şekilde işgücü devir oranının yüksekliği çalışanların hoşnutsuzluğuna bağlanabilir veya çalışanların şevkini kırdığı söylenebilir.

Öneri gruplarına ve takım çalışmalarına katılım oranı çalışanların memnuniyet ve tatmin derecelerini de göstermektedir çünkü takım çalışmaları ve öneriler ancak iyi bir çalışma ortamında yürütülebilecek işlerdir ayrıca öneri sistemlerine katılım zorunlu değil değil gönüllüdür.

Örnek olarak incelenen D2D adlı işletmede, spor faaliyetleri, yemekler, çevresel konular, sağlık faaliyetleri, iş güvenliği gibi konulara eğilinmektedir ve bunların sonucu olarak ta aşağıdaki göstergeler ortaya çıkmıştır.

- | | | | |
|---------------------------|-------|-----------|------|
| • Anketlere katılım oranı | % 94 | Benchmark | % 68 |
| • Turnover | % 1.2 | Benchmark | % 2 |

2.3.8. TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ

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

Drucker ve Deming, ikisi de sosyal sorumluluğun gerekliliğinin önemini belirtmişlerdir. Sosyal sorumluluk, bir işletmenin topluma sunabileceği belkide en önemli şeydir. Ancak bu da üretkenlik ve kalite iyileştirmesiyle paralel gelişebilir. Üretkenlik iyileştirmesi, kaliteyi artıracak ve pazar payını genişletecektir böylece sermaye, araştırma ve geliştirme yatırımları artacak ve yeni iş imkanları yaratılacaktır.

Ayrıca sosyal sorumluluğun bir diğer yönü de bir işletmedeki düşük kalite ve üretkenliğin ona bağlı tüm firmalarda hissedilmesidir. Bir ülkenin ekonomik yönden sağlıklı olduğunu göstermesi açısından üretkenlik endexleri önemlidir. Eğer bu endexler düşer ise bu, kaynakların optimum kullanılmadığını ve iş imkanlarının kaybedileceğini gösterir. Ancak sorumluluk sadece ürünlerle sınırlı değildir, iyi bir işletme şirketten menfaat bekleyenlerin (çalışanlar, müşteriler, toplum) problemlerine ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalıdır.

Çevresel Kalite Planlaması

Son zamanlarda teknolojinin dünyadaki çevre kirliliğine olan katkısı, çoğu kişiyi teknolojinin getirilerinin, sosyal maliyetleri/bedelleri ile dengelenmesini tartışmaya itmiştir. Bu sosyal maliyetler, kirliliğin temizlenmesi, doğaya ve habitata verilen onarılmaz zararlar, kirliliğin önlenmesi için acil önlemler alınmadığında dünyanın tehlikeye girmesi olasılığını içermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki imalatçılar alternatif enerji kaynaklarının geliştirilme maliyetinin yüksekliğinden dolayı çevrenin yeşilendirilmesi için ciddi önlemler alınmasına karşı çıkmışlardır. Bu da imalatçıların bugünkü müşteri ve pazar güdümlü ürünler üretmelerini cesaretlendirmiştir. Ancak daha sonraları yasal kurumlar toplumun bu konudaki hassasiyetini görerek çevrenin korunması için yasalar çıkardılar.

Kuruluşlar, çevrenin korunması için çok şeyler yapmak durumunda, çünkü müşterilerin bu konuda artan talepleri var. Artık sadece müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri üretmek yeterli değildir. Pazarda rekabetçi durumu korumak için işletme Çevresel Kalite Planlaması yapmak zorunludur. Ayrıca ürün ve hizmetlerin, müşterileri ve çevreleri ile ilişkileri de göz önüne alınmalıdır. Çevreye saygılı ürünler artık sosyal bir sorumluluk değil, pazar payını etkileyen rekabetçi bir stratejidir. Ancak, çoğu işletme bu stratejiyi rekabetçi olarak görmemekte ve çevresel kaliteyi iyileştirmenin uzun dönem getirilerini anlayamamaktadır. Bunun yönetime kabul ettirilebilmesi için onların anladıkları dilden yarı karlılık, pazar payı ve maliyetlerden yola çıkılması gerekir. Çevresel kalite planlamasında yine önleme, değerlendirme, iç ve dış başarısızlık maliyetleri gibi kavramlar yer almaktadır. Exxon şirketi, petrol tankeri kazasında temizlik için 1 milyar \$, balıkçılığa verdiği zarar için de 91 milyon \$ harcamıştır. Yine Bir nükleer santral kazasında radyoaktif elementlerin temizlenmesi için 973 milyon \$ harcanmıştır. Bu da göstermektedir ki çevresel kalite planlamasının uygulanması ve önleme maliyetlerine önem verilmesi ile şirketler uzun dönemde büyük kazanç sağlayacaklardır. Örneğin, 3M şirketi son 15 yılda bu yolla yarım milyar dolar tasarruf sağlamıştır.

Çevreye duyarlı stratejik modelde stratejiler hızla değişip hareket eden hedeflerdir ve yönetim de önleyici bir yaklaşımla bu hedefleri gerçekleştirmek zorundadır. Kuruluşlar, kendilerini de müşteri olarak görmelidirler çünkü, hammadde ve işgücü kaynaklarını çevreden

temin etmektedirler. Eger bu kaynaklar kirli ise, çevre kalitesi düşük ürünler üretilecektir. İşgücü üretkenliği de azalacaktır. Ayrıca bazı hammaddeler ve yenilenemeyen kaynaklar da ziyan olacaktır. Eğer, recycle, tekrar kullanım, azaltım ve yeniden tasarım, konuları etkin bir şekilde kullanılmazsa kuruluşlar, çevreyi kirlettikleri ve kullandıkları kaynakları yenilemedikleri için iş kaybına uğrayacaklardır. Kuruluşlar, çevreye duyarlılıklarını, toplumu çevresel kararlarda önemli bir unsur olarak görerek gösterebilirler.

8a. Toplumun, işletmenin toplum üzerindeki etkisini algılaması

Bu kriterdeki açıklamalar, toplumun, işletmenin faaliyetleri ile ilgili olarak (araştırmalar, raporlar, medya, topluma açık toplantılar, vb. yöntemlerle) neler düşündüğünü sorgular.

- Yerel istihdam ve yerel ekonomi üzerindeki etki
- Toplumla aktif katılım
 - Yardım/hayır işleri,
 - Eğitim ve öğrenim konularına destek,
 - Spor ve eğlence konularına destek,
 - Sağlık ve refah konularına destek
- Doğal kaynakların korunması çalışmalarına katkı.
 - Enerji tasarrufu,
 - Geri dönüşümlü malzeme kullanımı,
 - Atıkların azaltılması,
 - Hammadde ve diğer girdilerin kullanımı,
 - Çevresel ve ekolojik etki
- İşletmenin faaliyetleri nedeniyle çevresine ve komşularına verdiği rahatsızlık ve zararın azaltılması
 - Kirlilik seviyeleri,
 - Tehlikeler,
 - Gürültü,
 - Sağlık riskleri.

En çok beğenilen kuruluşları belirleyen anketlerde, değerlendirmenin bir bölümü, finansal sonuçlar ve yönetim stratejisine dayandırılmakta diğer bölümü ise işletmenin etik beğenisi, çevreyi koruması, ve örnek vatandaşlığı gibi konuları içermektedir. Toplum sorumluluğunun ölçütleri genelde yöneticilerin gözden geçirdiği veri tabanlarında eksiktir. Çalışanların tatmini verileri gibi, bunlar da bir kriz zamanında toplanırlar.

Toplum sorumluluğu ölçütleri, diğer ölçütlerden biraz farklıdır, çünkü her çalışan tek tek incelenmek zorunda değildir yani bireyselliğe indirgemek zordur bu yüzden işletmenin genelinde ölçülür. Ancak bazı kuruluşlarda, örneğin bankalarda bu ölçüt kişilerin performansları da göz önüne alınarak belirlenmektedir.

Aşağıda, daha iyi bir bakış açısının yakalanabilmesi için, bu ödülü daha önce kazanmış şirketlerin bu kritere ait verileri sunulmaktadır.

Rank Xerox'da çevre sağlığı ve güvenliği politikası mevcuttur. Sadece ürün değil, nasıl yapıldığı, dağıtıldığı, saklandığı, recycle olması ve atımı da önemlidir, çevre anketi yapılarak sonuçlar değerlendirilmiş, enerji korunumu, atıkların depolanması, elimine edilmesi ele alınmış, çevre koruma konusunda bir bildiri hazırlanmıştır. Tüm ürünler BSI ve VDE standartlarına uygundur. Çevreye duyarlı olduğundan çevreci kağıt üretmişler, küçük sanayi bölgeleri kurmuşlar ve istihdama katkıda bulunmuşlar, 81 kurs açmışlar eğitime katkıda bulunmuşlar, Hollanda ve Fransa'da yeni iş imkanları açılmasına katkıda bulunmuşlardır.

D2D'de iş güvenliği, yerel okulların bakışı, yerel iş çevresinin bakışı, ziyaret talepleri sayısı, kirliliğin önlenmesi konularında veriler toplanmıştır. Eğitim ve sağlık kuruluşlarına maddi ve sosyal yardımda bulunulmuş, yerel spor faaliyetlerine destek verilmiş, eğitim ve araştırmaya parasal destek verilmiştir. Kirliliği azaltmak için 1 milyon sterlin harcanmış, su tüketiminde %50 indirim sağlanmıştır.

TI'da halkla ilişkiler görev bildirgesi mevcuttur. Avrupanın çeşitli yerlerinde toplum anketleri düzenlenmiştir. İşçi çıkarımına gidildiğinde çıkarılan çalışanlar uygun firmalara yerleştirilmiş, yerel tedarikçilerin eğitimine katkıda bulunulmuş, öğrencilere staj imkanı tanınmıştır. Eğitim kuruluşları ile işbirliği yapılmış ve 600 kadar üniversiteyi içeren projeler hazırlanmıştır. Sıfır hata, sıfır etki ve sıfır atık prensibi ile çalışılmaktadır, çevresel yönetim ve denetleme sistemleri kurulmuş, çevre konusunda toplumu bilinçlendirme ve yönlendirme seminerler verilmiştir. Kendileri ödüller düzenleyerek bilime ve teknolojiye katkıda bulunmuşlardır.

8b. Toplum üzerindeki etkiye yönelik olarak işletmenin izlediği diğer göstergeler.

Bu kriterde 8a kriterindekilere ek olarak işletmenin, toplum üzerindeki etkiyi ölçüğünü düşündüğü diğer göstergeler aranmaktadır. Örneğin:

- Kazanılan ünvan ve ödüller
- Ulusal ve uluslararası standartlar ve kurallara uygun olmayan durum sayısı,
- Şikayet seviyesi,
- İş güvenliği ile ilgili sorunların sayısı,
- Şirket dışı denetçilerin raporları.

Çevre ve toplum konusuna önem veren şirketler bir çok ödülü almışlardır örnek olarak Xerox'un almış olduğu ödüllere bakmak bile bu işletmenin toplum üzerindeki etkisinin ne derece olumlu ve güçlü olduğunu görmeye yeter.

- UK milli güvenlik sertifikası,
- Hollanda kalite ödülü,
- İngiltere kalite ödülü,
- Kazaların önlenmesine dair kraliyet ödülü,
- Paketleme ödülü,
- Çevresel iyileştirmeye katkı ödülü,
- En iyi fabrika ödülü (kalite, üretkenlik, maliyet ve müşteri tatmini kriterlerinde)
- Avrupa Kalite Ödülünü kazanan ilk işletme.

Ayrıca bu kriter, 8a ya göre daha fazla puan ağırlığa sahiptir çünkü 8a ölçülmesi çok zor olar bir kriterdir. Direkt olarak toplum algılaması ölçmektedir, yani topluma yönelik anketler ve araştırmalar gereklidir. Bu da maliyet ve zaman açısından bir dezavantaj oluşturmaktadır.

2.3.9. İŞ SONUÇLARI

Her işletmenin varoluşunun en önemli sebeplerinde biri kar etmektir. Kar etmeyen bir işletme, gelişmeye ve iyileştirmeye finansal kaynak ayıramaz ve çok kısa bir zamanda rakiplerinden geri kalarak rekabetçi dünya pazarından silinip gider. Bu kriterde de işletmenin iş sonuçlarında elde etmiş olduğu başarılar sorgulanmaktadır. İş sonuçları finansal ve finansal olmayan olarak ikiye ayrılmıştır. Çünkü, her ne kadar tüm sonuçlar finansal sonuçlara dönüşse de arada doğrudan bir bağlantı bulunmamaktadır.

9a. Kuruluşun finansal göstergelerdeki başarı derecesi

Burada, işletmenin finansal açıdan ne kadar iyi durumda olduğu, finansal ölçütler çerçevesinde sorgulanmaktadır. Örneğin:

- Satış, brüt marj, net kar gibi kar-zarar kalemleri,
- Toplam aktifler, işletme sermayisi (stok devir hızı dahil), uzun dönem borçlar, hissedarlar fonu gibi bilanço kalemleri,
- İşletme nakit akışı, yatırım harcaması, nakit akışının finansmanı gibi nakit akışı ile ilgili göstergeler,
- Katma değer, net aktif geri dönüşü, kar payı ile ilgili göstergeler,
- Kredi değerlendirme,
- Uzun dönem hisse değeri (toplam sermayenin geri dönüşü)

Yukarıdaki bilgiler doğrudan verilebileceği gibi index olarak da verilebilir.

Tüm bu göstergeler verilir iken tüm sonuç kriterlerinde olduğu gibi iç ve dış karşılaştırmalar verilmelidir ve verilen sonuçların hep iyiye gittiğinin gösterilmesi gereklidir. Finansal sonuçlar, herkes tarafından bilindiği ve arandığı için burada üzerinde daha fazla detaya girilmeyecektir sadece finansal performansın ölçümü ve iş sonuçlarının daha etkin izlenmesi için gerekli olan iki maliyet yönteminden kısaca bahsedilecektir.

Bir çok işletme, finansal performans ölçümünü gayet iyi bir şekilde becermektedir. Tüm çalışanlar, genel müdürden en alt kademedekine kadar, performans dayalı olarak bir finansal boyutla ölçülmelidir. Bazı işletmeler sadece üst yönetim seviyelerinde finansal faktörleri ölçmektedirler çünkü, değişkenler üzerinde en büyük etkiye sahip kişiler bunlardır. Bu bir hatadır, çünkü, her çalışan bir dereceye kadar işletmenin finansına pozitif ya da negatif etkiye sahiptir. İşletmelerde genelde, çalışanlar az veya hiç etkileri olmayan finansal ölçütlerle ölçülürler. Finansal ölçütler endekslenmelidir. Örneğin bir mühendisi, mühendislik departmanının bütçe sınırları içerisinde ne ölçüde hareket ettiği konusunda ölçmek uygun değildir. Fazla veri yüklemesini önlemek için finansal ölçütler her birey için 2 veya 3 le sınırlandırılmalıdır.

Gelişen organizasyonlar artık standart finansal ölçütlerin (kar, satışlar, varlıkların getirileri) ötesine geçip, geleneksel olmayan yaklaşımlar kullanmaya başlamışlardır, örneğin,

ABC (faaliyet bazlı maliyet). ABC, kuruluşta gerçekleştirilen faaliyetlerin gerçek maliyetinin anlaşılmasının zaman ve para harcanan faaliyetlerin azalmasına yol açacağı varsayımına dayanır.

Diğer bir finansal yaklaşım da Phil Crosby'nin COQ (kalite maliyeti) yaklaşımıdır. Crosby'nin varsayımı, işletmenin, iyi bir kaliteye ulaşmanın gerçek maliyeti olan, hataların belirlenip, düzeltilmesine, büyük miktarlarda para harcadığıdır. Crosby hataların önlenmesinin düzeltilmesinden daha ucuza geleceğini öne sürmektedir.

9b. Kuruluşun finansal olmayan göstergelerdeki başarı derecesi

Bu kriterde aranan ölçümler işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ölçtüğü iç verimlilik ve etkinliğe yönelik göstergelerdir. Bu göstergelerin bir çoğu kriter 5a'da verilen kritik süreçlerle ilişkilidir. Örneğin:

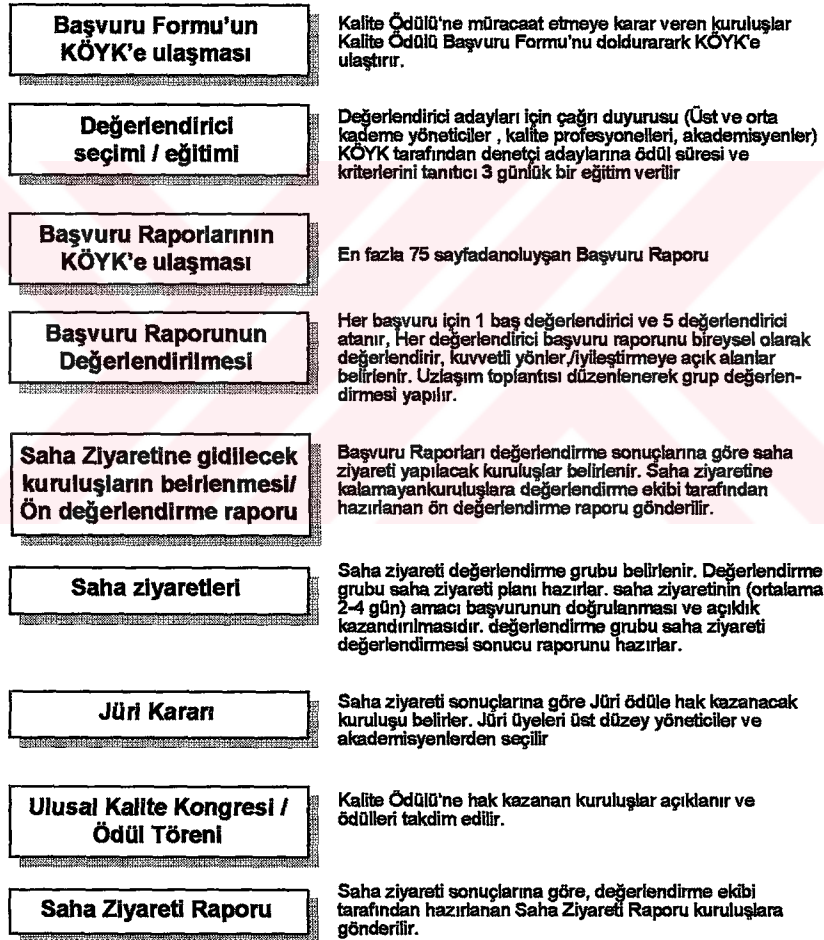
- Pazar payı,
- Tedarikçi performansı,
- Varyasyon ve süreç yapılabirliği,
- Birim çıktı veya işlem başına hatalı oranı,
- Hurda veya katma değeri olmayan faaliyetler,
- Çevrim süreleri örneğin:
 - Sipariş gerçekleştirme süresi,
 - Ürün ve teslim süresi,
 - Şikayetlerin çözüm süresi,
 - Üretim süresi,
 - Pazara yeni ürün ve hizmet sunma süresi, ve stok devir hızı

Tüm kuruluşlar, (tüm şirket veya belirli bir departmanı da olabilir) ürün ve hizmet üretirler. Bu yüzden tüm kuruluşların, ürün ve hizmetlerinin kalitesini ölçebilecekleri bir ölçüm sistemine sahip olması gerekir. Ürün ve hizmet kalitesi ölçüleri, müşteri tatmini ölçülerinden farklıdır çünkü müşterinin nasıl davrandığı ve neler söylediğine dayanmaz. Ürün ve hizmet kalitesi ölçüleri, müşteriye ulaşmadan, ürün ve hizmetin kalitesine ilişkin içeride toplanan verilerdir. Bu veriler, ürünü üreten kısım veya kalite departmanı tarafından toplanabilir. Önemli olan husus, verilerin müşteriler tarafından değil çalışanlar tarafından toplanmasıdır.

2.4. MODELİN UYGULANMA ŞEKLİ

Şirketlerde Tüsiad-Kalder toplam kalite modeli'nin uygulanması, özdeğerlendirme sürecinin anlaşılması ve uygulanması ile başlar. Özdeğerlendirmenin amacı, işletme içerisinde sürekli iyileştirmenin sağlanmasıdır. Özdeğerlendirme süreci ile işletme, mevcut durumun analizini yapar, güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler. Buradan çıkarılan sonuçları kullanarak faaliyet planlarının oluşturulmasına yardımcı olur.

2.4.1. ÖZDEĞERLENDİRME SÜRECİ



Şekil 7- Özdeğerlendirme Süreci

TÜSİAD-Kalder toplam kalite modeli kuruluşların tüm fonksiyonlarında ve ünitelerinde kullanılabilir bir modeldir. Bu modeli uygulamayı planlayan kuruluşların, şirket içine yönelik bir özdeğerlendirme planı yapması gerekir. Özdeğerlendirme, başlangıç aşamasında bir birim veya

ünitede başlatılabilir ve uygulanacak özdeğerlendirme yöntemi, kuruluşun yapısına göre farklılıklar gösterebilir.

Özdeğerlendirme sürecinin genel akış şeması yukarıda verilmiştir. Halen ülkemizde ve Avrupa'da uygulanmakta olan çeşitli özdeğerlendirme yöntemleri bulunmaktadır

Farklı özdeğerlendirme yöntemlerinin birbirlerine göre kuvvetli yönleri olduğu gibi kısıtlamaları da vardır. Özdeğerlendirme uygulamayı planlayan işletme, mevcut yöntemlerden birini seçebilir, kendi yapısına uygun değişiklikler yapabilir ve hatta tümüyle yeni bir yöntem geliştirebilir.



Şekil 8- Özdeğerlendirme Sonrası Yapılacak Faaliyetler

Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, özdeğerlendirmenin amacının işletme içinde sürekli iyileştirmenin sağlanması olduğu unutulmamalıdır. Özdeğerlendirme sürecinin en kritik kısmı ise planlama ve uygulamadır. Özdeğerlendirme tamamlandıktan sonra, aşağıdaki konuların gözden geçirilmesi tavsiye edilir.

- Özdeğerlendirme sonucu belirlediğiniz, etkin ve en verimli şekilde kullanılması gereken kuvvetli yönleriniz nelerdir?
- Belirlenen kuvvetli yönleriniz içinde daha fazla geliştirilmesi gereken noktalar nelerdir?
- Özdeğerlendirme sonucu belirlediğiniz ancak işe etkisi fazlalı olmayan ve öncelik verilmesi gerekmeyen iyileştirmeye açık alanlarınız nelerdir?
- Özdeğerlendirme sonucu belirlediğiniz ve öncelikle iyileştirilmesi gereken alanlarınız nelerdir?
- Kararlaştırdığınız iyileştirme planlarının uygulama sonuçlarını nasıl bir yöntemle izlemeyi düşünüyorsunuz?

2.4.2. ÖZDEĞERLENDİRME, İŞ PLANLAMA SÜRECİ VE FAALİYET PLANLARI ARASINDAKİ BAĞLANTILAR

Özdeğerlendirme uygulamasının başlıca amacı, iş iyileştirmesini yürütmek olmalıdır ancak özdeğerlendirme tek başına kuruluşu kurtarmak için yeterli değildir.

Özdeğerlendirme, genellikle kuvvetli yönler, iyileştirilecek alanlar ve puan olarak ifade edilen işletmenin, “anlık” bir resmini verir. Eğer sonuçlara göre hareket edilmezse, bütün bu faaliyetlerin sonucu kuruluşta hiçbirşeyi değiştirmeyecektir. Özdeğerlendirme deneyimi olan EFQM üyelerinden alınan bilgiler, alt yönetim ekibi, sürece aktif olarak katılırsa ve kalite ödül modelinin mantığını tam idrak anlarsa, sadece özdeğerlendirmenin yürütülmesinde değil, aynı zamanda sonuçların yönetilmesinde de daha büyük başarı elde edilebileceğini göstermektedir.

Özdeğerlendirme uygulayan bir çok işletme, stratejik karar verme süreci gerektiren konulardan, “çabuk tespit” konularına kadar yayılan yüzden fazla iyileştirilecek alan ortaya çıkaracaktır.

Kuruluşların, bütün bu fırsatları aynı zamanda ele alacak kaynakları olmayabilir. Gerçekten bazı iyileştirme fırsatları, işletme için işlerinin doğasına uygun olmayabilir. Örneğin 30 kişinin çalıştığı bir danışma kuruluşu, toplum üzerindeki etkiden % 0 puan almakla birlikte, kriter 8 den daha önemli iyileştirme alanları olduğunu düşünebilir. Bunun tersine , bir kimyasal madde üreticisi veya nükleer güç alanında faaliyet gösteren bir işletme için bu kriterdeki % 0 lık bir puan önemli bir iyileştirme fırsatı olarak görülebilir. Bu yüzden süreçte önemli olan “değerli azlar”ın belirlenmesidir. Değerli azları belirlemek için kesin süreci tanımlamak ve sonuçlarla, işletmenin iş planlama sürecinin bağlantısını yapmak imkansızdır. İyileştirmeleri gruplamak genellikle daha yararlıdır ve öncelikleri saptama sürecine yardımcı olmak üzere dikkate

alınabilecek başka parametreler de vardır. Aşağıda verilen akış şeması ve bilgiler, bu faktörlerin, neler olduğunu, özdeğerlendirmeyi yürütme ve iyileştirme faaliyetlerinin yönetimi arasındaki genel bağlantıya nasıl uyduğunu açıklamaya yöneliktir.

EFQM üyelerinden alınan bilgiler, faaliyetlerin öncelik sırasına konması ve iş planlama sürecine dahil edilmesinin uygulamaya geçme şansını artırdığını göstermektedir.

İş planlama süreci, mevcut durumda işletme içinde vardır ve faaliyet planlarının ve iyileştirmelerinin gözden geçirilmesinin ayrı, paralel süreçler yerine bu süreç içinde ele alınması gerekir.

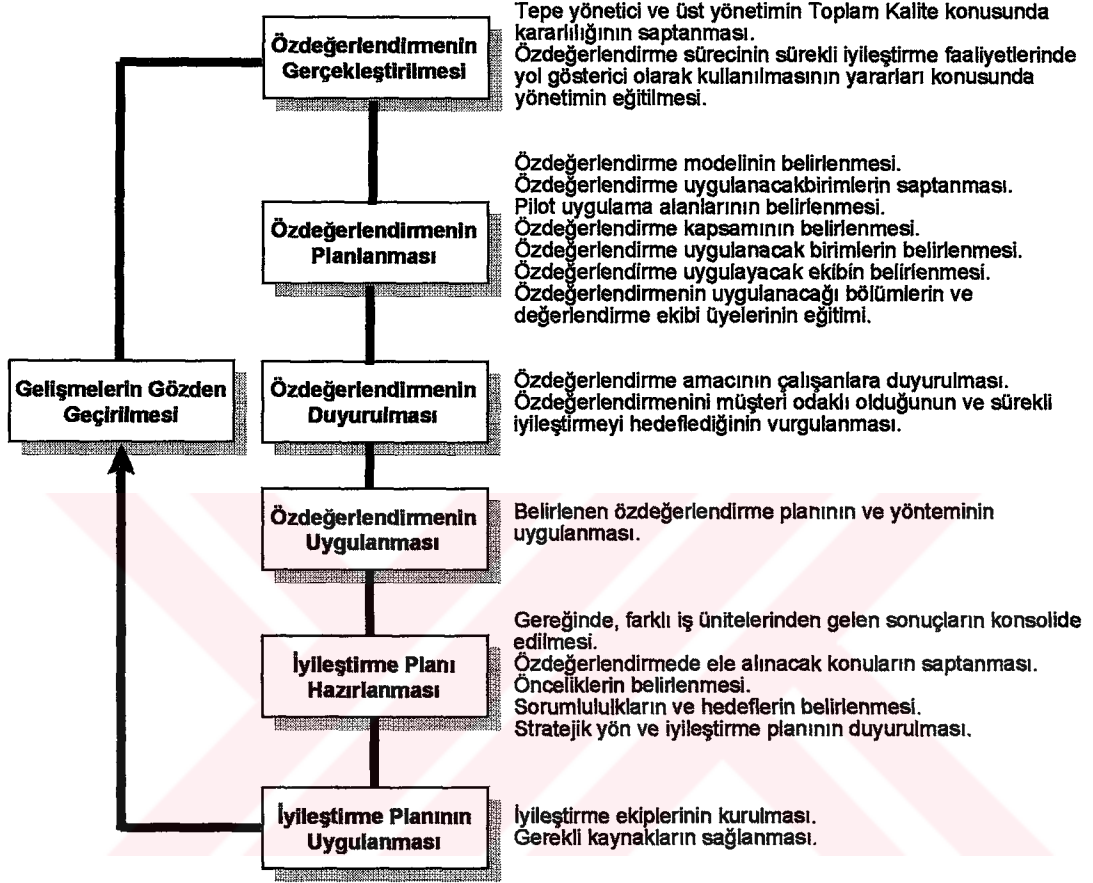
Kuruluşlara özdeğerlendirme uygularken, iş planlama sürecinin içinde yer alan kişilere modeli anlayabilmeleri için uygun eğitimin verdirilmesi tavsiye edilir. Bir çok işletme için, özdeğerlendirmenin sonuçları ile planlama süreci arasında bir bağlantı kurmak ve kişilerden modelin 9 kriterini göz önüne alarak puanlarını yapmaya başlamalarını istemek, önemli bir değişikliktir. Mevcut süreçteki ilgili kişilerin tamamen işin içinde yer alması ve modelin mantığını kavraması başarı şansını artıracaktır.

Faaliyetlerden maksimum fayda sağlayabilmek için özdeğerlendirme sonuçlarının zamanında ele alınması gereklidir.

Özdeğerlendirmenin ardından önceliklerin bir an önce saptanarak iyileştirme planları yapılması işletme içinde motivasyonun korunmasını sağlayacak ve çözümlenmesi gereken bir çok konunun olduğu düşüncesi ile oluşabilecek moral düşüklüğü önlenebilecektir. Kuvvetli yönler/zayıf noktalar/fırsatlar/tehlikeler (SWOT), yüksek/düşük etki ve değişimin kolaylığı gibi araçların kullanımı hem iyileştirmelerin yönlendirilmesinde hem de işletmenin süregelen faaliyetlerini yürütmesine katkıda bulunacaktır. Bu tür teknikler, aynı zamanda işletmenin korunması gereken güçlü yönlerini de belirleyecektir.

İyileştirme faaliyetleri diğer planlardan kopuk olmamalı, işletmenin öncelikleri ve dış etkenler de gözönünde tutularak saptanmalıdır. İyileştirme planları üzerinde görüş birliği sağlanmalı ve işletmenin planlama sürecine entegre olmalıdır.

Tüm diğer faaliyetlerde olduğu gibi, iyileştirme planlarının uygulama sonuçları da düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Özdeğerlendirme uygulamasının ve planlama süreci ile ilişkisinin de bir sonraki özdeğerlendirme uygulamasından önce gözden geçirilmesi tavsiye edilir.



Şekil 9- Özdeğerlendirme Sürecinin Planlama Süreci ile Bağlantısı

2.4.3. ÖZDEĞERLENDİRME UYGULAMALARI AVRUPA ANKET SONUÇLARI

Özdeğerlendirme uygulamaları hakkında Avrupa'da yapılan anketler sonucu çok çarpıcı bazı sonuçlar elde edilmiştir. Aşağıda bu sonuçlardan bazı önemli olanları belirtilmektedir.

Özdeğerlendirmenin başlatılma nedenlerinin başında

- | | |
|--|-----------------------|
| 1. İyileştirmeler için fırsatlar bulmak | %76.0 |
| 2. İyileştirme sürecini yönetmek | %75.2 |
| 3. TK uygulamalarında ödül modeline odaklaşmak | %73.5 |
| 4. İyileştirme süreci için motivasyon sağlamak | %68.4 |
| 5. İşi yönetmek | %62.4 yer almaktadır. |

Özdeğerlendirme sürecindeki en önemli adımlar şunlardır:

1. İş birimi bir iyileştirme planı geliştirir,
2. Özdeğerlendirme sonuçları, iş planlama süreci ile birleştirilir,
3. Üst yönetim iyileştirme çalışmalarının sonuçların izler,
4. İş biriminin yönetimi, iyileştirme planlarını üst yönetime sunar.

Neler öğrenildiği hakkında ise aşağıdaki sıralama ortaya çıkmıştır.

1. Üst yönetimin iyileştirmeleri gözden geçirmesi önemlidir %79.5
2. Tepe yöneticisinin katılımı önemlidir %76.9
3. Özdeğerlendirmeyi uygulayacak kişilerin eğitilmesi gerekir %76.1
4. Özdeğerlendirmeye üst yönetimle başlamak önemlidir %76.0
5. Sonuçların ne şekilde kullanılacağını baştan belirlemek önemlidir %65.8



BÖLÜM -III DİĞER KALİTE MODELLERİ VE ÖDÜLLERİ

Bu bölümde Tüsiad-Kalder modeli dışındaki diğer önemli kalite modelleri hakkında bilgi verilecektir ve bu modellerin bir karşılaştırması yapılacaktır.

3.1. DEMING MODELİ VE ÖDÜLÜ

Japonya, tplam kalite kontrolü ve yönetiminin lideridir. Elektronikten otomotive kadar bir çok ürünü dünya pazarlarını kaplamıştır. II. Dünya savaşının bitimi Japonya için yeni bir başlangıç olmuştur. 1950 li yıllarda Japon malları dünyanın en gülünç malları idi. Yaklaşık 20 yıl sonra ise dünyanın 2. güçlü ekonomisine sahip hale gelmiştir. Japonya'nın bu çıkışını sağlayan iki Amerikalı olmuştur : Dr. W. Edward Deming ve Dr. Joseph Juran.

Dr. Deming seminerlerinde, kalite problemlerinde istatistiksel tekniklerin ve sistematik yaklaşımların faydaları üzerinde durdu. Yedi kalite kontrol aracı olarak bilinen temel istatistiksel araçlar üzerine eğildi. Bunlar: Pareto diyagramları, kılçık diyagramları, kontrol, akış şemaları, histogramlar, dağılım plotları ve kontrol sayfaları idi.

Deming Ödülü de 1951 yılında Dr. Deming'in Japonya'ya olan çalışmalarının ve dostluğunun anısına düzenlenmiştir. Hükümetten tamamen bağımsız JUSE tarafından yürütülmektedir. Ayrıca 1954 yılında istatistiksel kalite kontrolle ilgili en iyi yazılara da ödüller verilmeye başlandı. Bu ödüller her yıl Japonya'da kalite ayı olarak bilinen eylül ayı içerisinde verilirler.

3.1.1. AMAÇ

Ödülün temel dört amacı vardır ve bunların herbiri istatistiksel kalite kontrol ile ilgilidir.

- İKK'nın teorisi ve uygulamasındaki araştırmalarda mükemmeliyetlik,
- İKK metodlarının yaygınlaştırılmasına katkıda bulunulması,
- İKK uygulamalarında kaydadeğer sonuçlar elde eden firmalar,
- Küçük atılımlar,

Ödül komitesi istatistiksel kalite performansına göre ödüllendirme yapmaktadır. Müşterilerin taleplerinin karşılandığı, buna ek olarak toplum barışına özen gösterilerek, ürün ve hizmetlerin tasarımı, imalatı, ve ekonomik bir seviyede arzıdır. Şirket amaçlarına, istatistiksel kavramları, anket araştırma, tasarım, satınalma, imalat, kontrol, satış ve işletme içi ve dışı ilgili aktiviteleri gerçekleştirerek, planlama, uygulama, değerlendirme, ve düzeltici önlemler döngüsü ile ulaşılmalıdır.

Deming ödülü, büyüklüklerine bakılmaksızın tüm şirketlere ve organizasyonlara açıktır. Ancak başvurular istatistiksel kalite tekniklerini kullanarak performans ve üretkenlik artışı gerçekleştiğini göstermek zorundadır. Bireyler de Deming ödülünü alabilirler. Bu ödül de istatistiksel kalite teknikleri teorisi ve uygulamalarında yapılan belirgin katkılara verilir.

Deming Ödülü 3 sınıfta verilmektedir :

- Kişisel başvuru ödülü,
- Başvuru ödülü,
- Büyük çaptaki şirketler, orta ve küçük çaplı şirketler, bir şirket veya kamu kuruluşunun bir kısmı ve fabrika için kalite kontrol ödülü

Deming ödülü, 1951 yılından bu yana her yıl verilmektedir. Ödül gümüş bir madalyadır. Alt ödül olarak parasal bir katkı da bulunmaktadır.

3.1.2. ÖDÜL KRİTERLERİ

Ödül komitesi başvuranlardan aşağıdaki bilgileri ister.¹⁸

Şirket Politika ve Hedefleri : Yönetim ve kalite kontrol politikaları, bu politikalar sonucu elde edilmiş sonuçlar ışığında değerlendirilir. Ayrıca bu politikaların yayılımı ve içeriği de değerlendirilmektedir.

Şirket ve yönetimi : Sorumluluk ve otorite tanımları, fonksiyonlar arası işbirliği ve kalite kontrolün nasıl uygulandığı

¹⁸ Rolf E. Rogers, "A step by step Guide to Implementation", ASQC, 1991, s: 27

Kalite kontrol eğitimi ve yayılımı : Çalışanların istatistiksel Kalite kontrol teknikleri konusundaki eğitimleri ve bunların etkinliği

Kalite konusundaki bilginin toplanması, yayılması ve değerlendirilmesi : Kalite konusundaki bilginin nasıl toplandığı ve bunun şirket içinde ve dışında nasıl yayıldığı ve bu yayılımın oranı

Analiz : Mevcut teknolojik ve istatistiksel metodları kullanarak şirketin kritik problemleri çözmeye ve anlamadaki becerisi

Standartlaştırma : Standartların nasıl belirlendiğini ve gözden geçirildiğini, kontrol mekanizmalarının ve standartların nasıl kullanıldığını sorgular

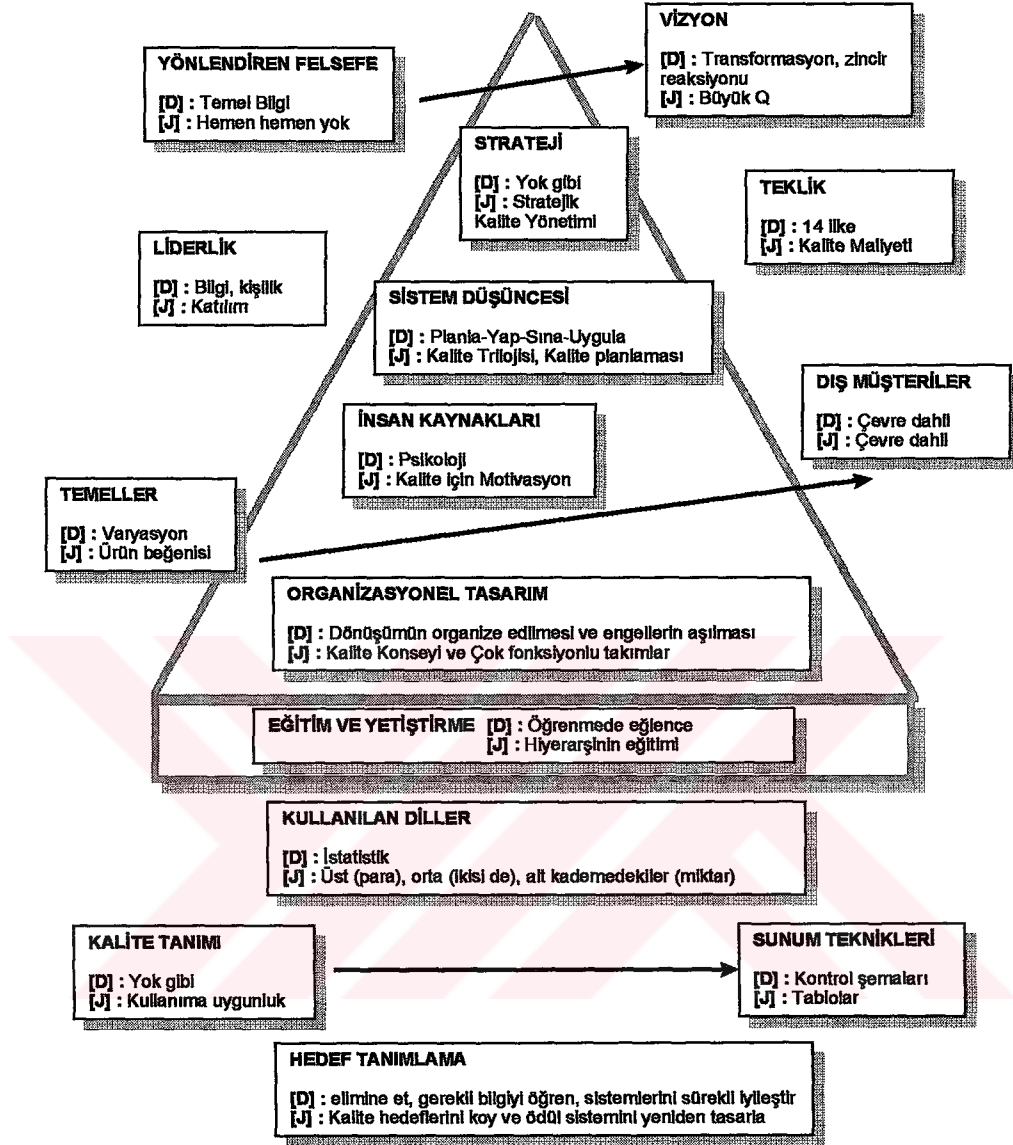
Kontrol : Kalitenin korunması ve iyileştirilmesinde kullanılan kalite ölçütlerini değerlendirir. Ayrıca Kontrol şemaları ve istatistiksel teknikler gözden geçirilir

Fonksiyonları, sistemlerin ve metodların kalite güvencesi : Kalite güvence için elzem unsurları inceler. Bunlar : Yeni ürün geliştirme, kalite analizi, ürün tasarımı, ekipman bakımı, satınalma, satış, servis ve dayanıklılık.

Etkiler : Üründeki ve şirketteki kalite uygulamalarının etkilerini inceler; miktar, maliyet, kar, satış, çalışan tatmini.

Gelecekteki planlar : Şirketin uzun dönem planlarına bakar.

3.1.3. DEMING MODELİ HAKKINDAKİ ŞİKAYETLER



Şekil 10- Deming ve Juran'ın Kalite'ye Bakışları

Çok fazla kağıt işi gerekmektedir. Kazananlar genellikle 1000 sayfa civarında bir materyal ortaya koymakta ve JUSE danışmanları ile bayağı vakit geçirmek zorunda kalmaktadırlar.

TKK üst yönetimin katılımını gerektirmektedir. Bu da üst yöneticilerin sorumluluklarını genişletmektedir. Ayrıca TKK uygulamalarının işlerliğini göstermek için çok miktarda verinin toplanması ve analizi gereklidir.

Deming Ödülü ayrıca çok katı (esnek olmamakla) olmakla suçlanmaktadır. Ödülün kaliteye ulaşmak için istatistiksel kalite kontrol teknikleri dışında yeni teknolojilerin geliştirilmesini teşvik edecek şekilde güncelleştirilmesi gerekmektedir.¹⁹

3.2. MALCOLM BALDRIGE KALİTE MODELİ VE ÖDÜLÜ

1980'lerin sonuna doğru birçok amerikan endüstri ve hizmet sektörü ürün ve servislerin kalitesinin, rekabet edebilir bir durum yakalamak için mutlaka gerekli olduğunun farkına vardılar. Ulusal kalite iyileştirmelerinin bir parçası olarak özel sektör ve devlet birleşerek kalite için bir amerikan ulusal ödülü düzenlediler - Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA), 20 Ağustos 1987 de yasalaştı. Ödül, american firmalarının yeni kalite ve müşteri tatmini düzeylerine ulaşmalarına yardımcı olmak için geliştirilmişti.

Ödülün amacı:

- Kalite bilinci ve rekabet üzerindeki etkisi,
- Kalitede mükemmeliyetin gereklerinin anlaşılması,
- Elde edilen başarı ve stratejiler üzerine bilgilerin paylaşılması, üzerinde odaklanmıştı.

Ödüle, 1981 den 1987 de bir kaza sonucu ölene dek ticaret sekreteri olan Malcolm Baldrige'in adı, kalitenin savunucusu olması ve ülkenin zenginliği ve uzun dönem güç kazanması için yapmış olduğu çalışmalar nedeniyle verilmiştir.

3.2.1. ÖDÜL KRİTERLERİNİN TEMEL KAVRAMLARI

Kriterler açıklayıcı olmasına rağmen, çekirdek bazı değerler ve paradigmlar üzerine kurulmuştur.

Ödüldeki kriterler arzulanan sonuca nasıl ulaşılacağını değil, aksine, arzulanan sonuçları tanımlar, çünkü 20 değişik şirket istenen sonuçlara 20 değişik şekilde ulaşabilir.

¹⁹ Benhan Nakkai, "The deming, baldrige and European quality awards", Quality progress, April 1994, s:112

Müşteri odaklı kalite : Kalite çabalarının en önemli amacı müşteriyi memnun etmektir. Bu, firmaların sadece defoları ortadan kaldırmasını değil, müşteriyi iyi yönde şaşırtmasını ve memnun etmesini gerektiren stratejik bir kavramdır.

Liderlik katılımı : Üst düzey yöneticiler, şirket kültürünü sözleri ve hareketleri ile kurarlar. Bağlılık, anlama ve şirket değerlerinin sunulması için kişisel katılım gereklidir.

Sürekli iyileştirme ve öğrenme : Kriterler boyunca en sonunda sorulan soru şudur. "Tanımladığımız süreci nasıl değerlendiriyor ve iyileştiriyorsunuz?". Pazarda lider konumu yakalamak ve korumak için anahtar süreçlerin devamlı iyileştirilmesi hayati önem taşır.

Çalışanların katılımı ve gelişimi : Müşteri memnuniyeti ödül kriterleri tarafından tanımlanan amaç ve hedefdir. Bunu gerçekleştirmenin yollarından birisi, tüm işgücü potansiyelini değerlendirmektir. Bu da çalışanların, katılımı, eğitimi, tanınması, güvenliği, ve tatmini demektir.

Hızlı tepki : Rakabetçi pazarda başarı, etkin ve yeterli süreçler gerektirir. Yeni bir ürün veya servisin sunum süresinin azaltılması artık tanınan bir amaçtır. Aynı şekilde, müşteri istek ve şikayetlerine, çalışanların önerilerine cevap süresi yüksek performanslı şirketleri bürokratik olanlardan ayıran önemli bir faktördür.

Tasarım kalitesi : Değişimlerden etkilenmeyecek şekilde tasarlanan ürün ve hizmetler, firmaya avantaj kazandırır, şartlar optimal olmadığı halde başarı getirir. Kalitenin odağını, imalat veya sevkiyattan, tasarıma kaydırmak, tüm ürün ve hizmetlerde en büyük kalite etkisini yaratır.

Önleme : Önleme yangını söndürmekten daha etkindir. Ancak evi yanan birine yangın önlemlerini anlatmak zordur. Eğer önleme çalışmaları için zaman yaratmazsak yangınlar devam edecektir.

İşbirliği geliştirme : Çalışanlar- yöneticiler, işletme-tedarikçiler, işletme ve müşteriler arasındaki işbirliği **win-win** (iki taraf için kazanç) fırsatları yaratır. İşgücünü geliştirmek için eğitim kurumları ve diğer firmalarla yapılacak işbirliği diğer fırsatlardır.

Uzun dönem bakış : Tedarikçilerle işbirliğini , işgücü potansiyelini geliştirme, ve müşteriler için gelecek yaratma uzun dönem bakış gerektirir.(en az 3-5 sene kimi zaman 10-15 sene)

Verilerle yönetim : Ürün ve süreç bilgisi ile kaynaştırılan veriler çok etkilidir. Trendler, projeksiyonlar, neden sonuç ilişkileri değişkenlik kavramı ile birlikte yürütülmelidir.

İyi ortak vatandaş : Bir işletmenin kalite amaçları ve hedefleri, ortak sorumluluğu ve vatandaşlığı (örneğin toplum sağlığı, toplum güvenliği ve çevre), içermelidir.

Sonuçlar : İç sonuçlar, saha sonuçları ve finansal göstergelerle korelasyona tabi tutulmalıdır. Performans göstergeleri, iletişimin ve gelişimin izlenmesinin aynasıdır. Bunlar, müşteri tatmini ve bağlılığı, pazar payı, ürün ve servis kalitesi, insan kaynakları performansı, iyileştirme, finansal göstergeler, ve toplumsal sorumluluktur.

Ödül de yüksek puan alan 20 şirket üzerinde yapılan çalışmada 4 ana unsur için aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar kalitenin bir yatırım olduğunu göstermektedir.

Çalışanlar : Artış iş tatmini, iyileştirilen devamsızlık ve azaltılan iş değişim çabukluğu

Kalite : İyileştirilen kalite, indirilen maliyetler, artan güvenilirlik, artan zamanında teslimat, daha az hata, azalan sipariş süresi

Müşteriler : İyileştirilen tatmin, daha az şikayet, yüksek müşteri bağlılığı

Karlılık : İyileştirilen pazar payı, iyileştirilen finansal göstergeler.

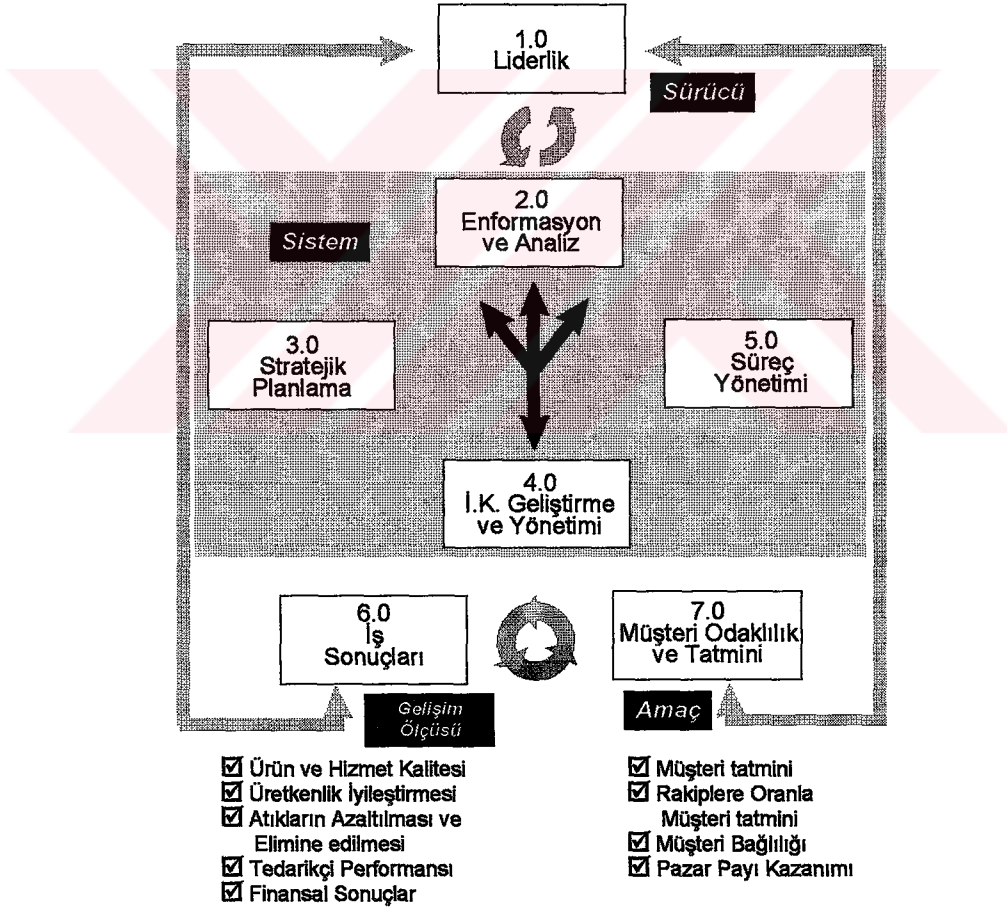
3.2.2. KRİTERLER

MBNQA bir değerlendirme stratejisi olarak geliştirilmiştir. Kriterler kategori adı verilen 7 ana başlık altında toplanmaktadır ve toplam 1000 puan üzerinden bir değerlendirme yapılmaktadır.

Kategoriler aşağıda gösterildiği gibi bir çerçevede içerisinde gruplanmıştır. Liderlik itici/sürükleyici güç olarak düşünülmüştür. Dünya çapında müşteri tatmini ve organizasyonel

performans mükemmeliğine ulaşmak için, görünür bir liderlik gereklidir. Bu sonuçları elde etmek için varolan işletim sistemi Kategori 2 den Kategori 5 e kadar tanımlanmıştır. Gelişimin içsel ölçütleri, kalite, zamanında teslimat, cevap süresi ve ekonomik sonuçlar Kategori 6 da belirtilmiştir. Müşteriyi anlama ve müşteri memnuniyeti sağlama ve müşteri tatmininin sonuçlarının ölçülmesi için tasarlanan yaklaşımlar ve süreç yayılımları Kategori 7 de verilmiştir.

KRİTER	PUAN
Liderlik	95
Enformasyon ve Analiz	75
Stratejik planlama	60
İnsan Kaynakları geliştirme ve yönetimi	150
Süreç yönetimi	140
İş sonuçları	180
Müşteri odaklılığı ve tatmini	300



Şekil 11- Malcolm Baldrige Ödül Modeli

3.2.3. KATEGORİLER

Bu kısımda Malcolm Baldrige kalite modelinin kriterleri yüzeysel olarak incelenecektir.

LİDERLİK

Üst Yöneticilerin, kalite kültürü ve müşteri odaklılık, belirgin değerler ve beklentiler ve performans mükemmeliyetini ortaya çıkaran bir liderlik sistemi oluşturma ve devamlılığını sağlamalarını inceler. Aynı zamanda değerlerin ve beklentilerin şirketin yönetim sistemine nasıl entegre edildiğini sorgular.

Üst düzey liderlik : Üst düzey yöneticilerin kalite için bir ortam oluşturmaktaki kişisel katkıları ve görünür olmalarını içerir.

Liderlik sistemi ve organizasyon : Müşteri odaklılığı ve performans hedeflerinin şirketin organizasyonuna entegrasyonu. içerir

Toplum sorumluluğu ve örnek vatandaşlık : Kalite politikalarında toplum sorumluluğu ve örnek vatandaş olmayı içerir.

ENFORMASYON VE ANALİZ

Müşteri odaklı performans mükemmeliyetini ve pazardaki başarıyı destekleyen veri ve bilgilerin kullanımının etkinliğini ve yönetimini sorgular.

Enformasyon ve veri yönetimi : Kalite faaliyetlerini yönlendiren, müşteri, ürün performansı, iç operasyonlar, destek alanları, tedarikçiler, çalışanlar, ve finansal konulardaki verinin kapsam ve detaylılığı önemlidir.

Rekabetçi karşılaştırmalar ve benchmarking : Şirket dışındaki rakiplere ve en iyilere ait bilgilerin kapsamı ve kullanılması sorgulanır.

Şirket düzeyindeki verilerin kullanılması ve analizi : Verilerin yararlı bilgilere dönüştürülmesi, sunulan göstergeler arasındaki korelasyonlar (iç ölçütler-müşteri tatmin göstergeleri). Aynı zamanda kalite ve finansal iyileştirme arasındaki ilişki sorgulanır.

STRATEJİK PLANLAMA

İşletmenin stratejik yönlendirmesini nasıl yaptığını, anahtar planların gereklerini nasıl belirlediğini ve bu gereklerinin nasıl etkin bir performans yönetim sistemine aktarıldığını sorgular.

Strateji geliştirme : Kısa ve uzun dönem planlama süreci. Yayılım için gereken sürücülerin geliştirilmesi süreci aranmaktadır.

Strateji yayılımı : 3.1 de geliştirilen planların nasıl faaliyet planlarına dönüştürüldüğünü ve şirket bünyesinde nasıl yayıldığını şirketin performansının geleceğini içerir.

İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİMİ VE YÖNETİMİ

İşgücünün, tüm potansiyelin geliştirilmesi ve kullanılması için nasıl oluşturulduğunu ve şirketin performans hedeflerindeki yerini sorgular. Ayrıca, işletmenin, performans mükemmeliyetini, çoğulcu katılımı, ve organizasyonel büyümeyi artıracak ortamı oluşturmak ve korumak için çabalarını sorgular.

İnsan kaynakları planlama ve değerlendirme : İşgücü ve yönetim ortaklığı gibi tüm insan kaynakları planları, iş organizasyonunun yeniden tasarımı, çalışan anketleri, eğitim kurumları ile network kurulması istenmektedir.

Yüksek performans iş sistemleri : Çalışanların kendilerini yönlendirmesi ve etkin iletişimin yaratılması için fırsatların yaratılması amacıyla işin nasıl organize edildiği, ücretlendirme ve tanınmanın iş tasarımını nasıl güçlendirdiği sorgulanır.

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi : Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinde eğitimin rolü, kalite bilinci, takım çalışması, süreç analizi, problem çözme, hata önleme, yeni yeteneklerin geliştirilmesi konusundaki eğitimler aranır.

Çalışanların sağlığı ve tatmini : İyileştirme planlarında çalışanların sağlığı, güvenliği, ergonomi konularının nasıl yer aldığı, çalışanların tatmininin nasıl belirlendiği sorgulanır.

SÜREÇ YÖNETİMİ

Müşteri odaklı tasarım, ürün ve servis dağıtım süreçleri, destek hizmetleri ve araştırma ve geliştirmeyi içeren tüm iş birimlerini kapsayan kaynak yönetimi gibi konuları içeren süreç yönetiminin anahtar yönlerini sorgular. Anahtar süreçlerin nasıl tasarlandığı, etkin yönetildiği, ve daha yüksek performans için nasıl iyileştirildiği de sorgulanır.

Ürün ve hizmetlerin tasarımı ve tanıtımı : Yeni ve değişiklik yapılan ürün ve hizmetlerde, müşteri sesinin ürün ve süreç gereklerine aktarılması gereklidir.

Süreç yönetimi : Ürün ve hizmet üretimi ve sevkiyatı, süreç kontrolü , ürün ve hizmetlerin üretimi ve sevkiyatındaki iyileştirmeler sorgulanır.

Süreç yönetimi : Destek Hizmetleri : Süreç kontrolü, finans, satış, pazarlama, halkla ilişkiler, yasal hizmetler, enformasyon hizmetleri ve işletme gibi destek hizmetlerinin iyileştirilmesi gereklidir.

Tedarikçi performans Yönetimi : Denetlemeler, sertifikalar ve toplantılar, gözden geçirmelerle tedarikçi kalitesinin güvence ve ihtiyaçlarının karşılıklı iletimi gereklidir.

İŞ SONUÇLARI

Ürün ve hizmet kalitesi, üretkenlik ve operasyonel etkinlik, tedarik kalitesi ve bu alanlara ilişkin finansal performans göstergeleri gibi anahtar iş alanlarında şirketin performans ve iyileştirmesini sorgular. Ayrıca rakiplere göre performans da sorgulanmaktadır.

Ürün ve hizmet kalite sonuçları : Doğruluk, güvenilirlik, dakiklik ve ürün ve hizmetlerin anahtar özelliklerinde belirgin liderlik konumu.sorgulanır.

Şirket operasyonel ve finansal sonuçları : İşgücü saatleri, malzeme, enerji tüketimi, döngü zamanı, finansal israfın azaltılmasındaki miktarsal başarı, Çalışanların güvenliği, devamsızlığı, turnover'ı, ve tatmini gibi insan kaynakları göstergeleri, doğruluk ve maliyet etkinliğindeki iyileştirmeler, finans, satış, pazarlama, halkla ilişkiler, yasal hizmetler,

enformasyon hizmetleri, ve işletme gibi destek alanlarındaki döngü zamanlarının azaltılması, çevresel iyileştirmeler gibi toplum sorumluluğu göstergeleri. İstenir.

Tedarikçi performans sonuçları : Tedarikçi kalitesindeki ve sevkiyatındaki başarı göstergeleri, bazı ana tedarikçi gruplarının uyguladığı fiyat indirimleri verilebilir.

MÜŞTERİ ODAKLILIĞI VE TATMİNİ

Müşterilerin tanınması, müşteri ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesi için şirketin sistemini sorgular. Ayrıca, müşteri tatmini ve müşteriyi elde tutma, pazar payı, rakiplere oranla tatmin gibi iş başarısı ölçütlerinde seviyeler ve trendler de sorgulanmaktadır.

Müşteri ve pazar Bilgisi : Kısa ve uzun dönem için müşteri sesini dinlemek, sadece müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek değil, müşteriler için gelecek yaratmak gerekir.

Müşteri ilişkileri yönetimi : Hizmet standartları, kolay ulaşılabilirlik, ve müşterilerin izlenmesi, müşteriye hizmet vererek ürün sunmanın ötesine geçmek. çok önemlidir.

Müşteri tatmininin belirlenmesi : Tüm müşterilerin (dealerlar, toptancılar, perakendeciler, uç kullanıcılar) tatminini belirlemede kullanılan metodlar; ve bunu gelecekteki pazar davranışına bağlamak gerekir.

Müşteri tatmini sonuçları : 7.3 te tanımlanan metodlarla toplanan veriler artı ürün ve hizmetlerin müşterice değerlendirilmesi, müşteri ödülleri ve müşteri hoşnutsuzlukları sorgulanır.

Müşteri tatmini karşılaştırmaları : Şirketin rakiplerine oranla müşteri tatmini ve pazar payındaki mevcut durumu incelenir.

Alt kriterler birbirilerine sıkı sıkıya bağlıdır. Örneğin, ürünleri tasarlamak için eş zamanlı mühendislik kullanan bir şirket düşünün. Faaliyetin tam bir tanımı 5.1 de verilmelidir. Eş zamanlı mühendisliğe özet olarak, departmanlar arasındaki iletişimi artıran yollardan biri olarak 4.2 de değinilebilir.

Bir diğer bağ yapısı da kriterin kendinden gelir: Tasarım süreci 5.1 de anlatılırken, üretim ve sevkiyat süreci 5.2 de tanımlanır. Sonuç olarak elde edilen veriler de gelişimin izlenmesi amacıyla 6.1 de sunulur.

3.2.4. MALCOLM BALDRIGE ÖDÜLÜ İLE İLGİLİ PROBLEMLER

Servis sektörünün değerlendirilmesi zordur. Ödül, kazananlar tarafından abartılarak ve yanlış bilgilendirme yapılarak toplumda negatif bir imaj yaratılmaktadır.

Birçok işletme mecburen ISO 9000 sertifikası almaktadır ve hem ISO 9000 hem de Malcolm Baldrige, bir çok ufak çapta şirket için kaynak ayrılması açısından mümkün olmamaktadır. Ayrıca artan sayıda yerel ve ulusal ödül programları bulunmaktadır ve bunlara katılım oranı daha fazladır. Ayrıca Malcolm Baldrige'in zorluğu birçok şirketi başvurudan vazgeçirmektedir. Ödülü alan şirketlerin bir kısmını daha sonraki senelerde finansal açıdan zor günler geçirmişlerdir. Ancak daha sonra bu şirketler kendilerini toparlamışlardır.

Aşağıda 1988 yılından itibaren ödülü kazanan şirketler hakkında bazı bilgiler verilmiştir.²⁰

Year	Company	1992 Satış milyon	% 1991	1992 Kar	% 1991
1988	Motorola	13303	17	576	27
1988	Westinghouse	8447	-34	348	-
1989	Xerox	13980	1	-256	-
1990	IBM	64523	0	-6865	-
1990	GM	132429	8	-2620	-
1990	Federal Express	7610	1	-107.4	-
1991	Solectron	438	38	14.8	32
1992	AT&T	64904	3	3807	629
1992	Texas Instruments	7440	10	247	-

Tablo 5- MBNQA Ödülünü Kazanan Şirketler

²⁰ Christian N. madu, "Strategic Total Quality Management", Greenwood Publishing, 1995, s: 187

3.3. ISO 9000 KAVRAMI VE UYGULAMASI

Kavram, yönetim uygulamasının genel özelliklerinin, üreticilere ve kullanıcılara ortak faydalar sağlamak üzere standartlaştırılabileceği varsamına dayanmaktadır. Bunun ne derece yürütülebileceği konusunda fikir ayrılıkları bulunmakta idi ancak, gerçekler, ISO 9000 standartlarının hiçbir değişikliğe uğramadan 86 ülkede ulusal standart olarak kullanıldığını göstermektedir.

Avrupa'da yürütülen bir ankette, kuruluşların %80'inin ISO 9000 den haberdar olduğu ve %60'ının da denetleme ve üyelik için uğraştığı görülmüştür.

ISO 9000, başlangıçta endüstriyel üretim pazarı için geliştirilmekle birlikte, tüm imalat ve süreç endüstrilerinde ve hizmet sektöründe de uygulanabilir.

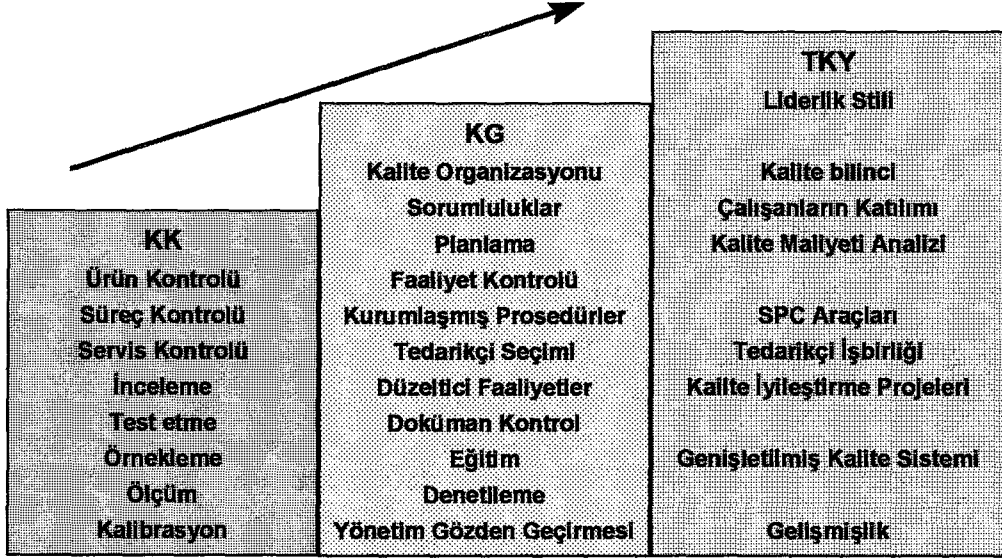
1987'de ISO 9000'in ortaya çıkması, uluslar arası ölçülerde bir harmonizasyon getirmiş ve kalitenin, uluslararası ticaretin bir unsuru olduğunu desteklemiştir.

Uluslararası standartlar, eğer müşteri ihtiyaçları karşılandığı, aynı zamanda, dünya çapında eşit bir tabana oturtulduğunda sertifikalı kuruluşlara yararlı olabilecektir. ISO9000 sertifikalandırması isteğe bağlı olmakla birlikte, müşterilerce bir şart olarak öne sürebilir.

Aynı zamanda aşağıdaki avantajlar da elde edilebilir:

- Hem tedarikçi hem de müşteriler için elzem olan yeterlilik, üretkenlik ve rekabet iyileştirilebilir,
- Müşteri kuruluşlar, ikinci parti değerlendirme uygulamalarının mali yükünden kurtulmuş olurlar,
- Son kullanıcılar, pazardaki ürün ve hizmetlere daha fazla güven duyarlar.

ISO 9000 standartları kendi içlerinde bir son değıldirler, hedeflere ve temel hedef olan toplam kalite iyileştirmesine ulaşmak için bir araçtır. ISO 9000 standartlarının rolü, kavramdan, uygulamaya, her nevi ürün ve hizmetin dağıtımını için, kalite sistemlerinde ne tür elemanların gerekli olduğunu belirlemek amacıyla, temel kurallar koymaktır.



Şekil 12- TKY'nin Gelişimi

ISO 9000 standartlar serisi

ISO 9000 : Kalite Yönetimi ve Güvence standartlarının seçimi ve kullanımına dair kılavuzdur.

ISO 9001 : Tedarikçinin, üretim, kurulum, ve servis gibi hizmetlerin yanı sıra, ürünün tasarımı ve geliştirmesinde sorumluluğunu aldığında geçerlidir. Üst yönetim sorumluluğundan aşlar ve TKY yaklaşımında anahtar elemanların varlığını doğrulamak için objektif kriterler sunar.

ISO 9002 : Tedarikçi, tasarım, geliştirme ve servisle sorumlu olmadığında kullanılır.

ISO 9003 : ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 ün gerekleri olan kalite yönetim sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sunan bir dokümandır.

Eskiden büyük kuruluşlar kendi standartlarını ortaya koyar ve tedarikçilerinin bu standartlara uymasını ister ve zorunlu kılar. Bu tedarikçiler açısından uygulaması zor bir durumdu çünkü, tedarikçi işletme 2 büyük firmaya iş yapıyorsa ikisinde standartlarına sahip olması gerekiyordu. ISO 9000 standartları tüm sorunları ortadan kaldırmış, gerçekten bir standart getirmiş ve kalite güvence yönetimi için çok iyi bir araç olmuştur.

Ancak ISO 9000 inde eksik kaldığı ve iyileştirilmesi gereken bazı yönleri bulunmaktadır. Örneğin, sadece operasyonel kavramlar (kalite prosedürleri, iş talimatları, müşteri denetimleri vs.) üzerinde durulmaktadır. ISO 9000 sistemleri “liderlik” konusu üzerinde hiç durmamaktadır ki bu TKY için çok önemli elemanlardan biridir. Ayrıca, “iş mükemmeliyeti” ni de teşvik etmemektedir. Aşağıda ISO 9000 ve özdeğerlendirme modelleri arasındaki bazı önemli farklılıklar sunulmuştur.

	ISO 9000 Denetlemeleri	Özdeğerlendirme
ULUSLARARASI STATÜ	Evet	Hayır
ENDÜSTRİDEKİ TANINMA	Yüksek	Düşük
UZLAŞILAN STANDART	ISO 9000	İş mükemmeliyet modeli
SÜREKLİ İYİLEŞTİRME YE ÖNEM	Minimum	Temel Gerek
BAŞVURAN İÇİN SKOR SİSTEMİ	Hayır	Evet
SERTİFİKALANDIRMA / ÜYELİK	Otomatik	Yok
ŞİRKETE GERİ BİLDİRİM	Genelde yok	Elzem
KATMA DEĞER	Tartışılır	Evet
MALİYET	Kaydadeğer	Yönetimin bir parçası
ÜST YÖNETİM DESTEĞİ	Yararlı	Temel gerek
MOTİVASYON	Değişken	Kendinden
ÇALIŞANLARIN KATILIMI	Gerektiğinde	Anahtar unsur
İŞ SONUÇLARI	İlgisiz	Elzem
DENETÇİLER	Sertifikalandırma bünyesinden	İç ve dış denetçiler

Tablo 6- ISO 9000 - Özdeğerlendirme Karşılaştırması

3.4. TOPLAM KALİTE MODELLERİNİN SİSTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

	Deming Ödülü (1951)	Baldrige ödülü (1987)	Avrupa Kalite Ödülü (1992)
Genel Yaklaşım	Kalitenin Yönetimi	Yönetimin Kalitesi	Örnek vatandaşlık Kalitesi
Kalitenin Tanımı	Spesifikasyonlara uygunluk	Müşteri odaklı Kalite	Müşteri, çalışan ve toplumun algılaması
Amaç	İstatistiksel kalite kontrol teknikleri ile Kalite Güvencenin promosyonu	Toplam kalite Yönetimi ile Rekabetçiliğin Promosyonu	Toplam yönetimdeki mükemmellik ile Avrupanın farklılığını sunmak
Kapsam	Yerel (Japonya)	Yerel (Birleşik Devletler)	Yöresel (Batı Avrupa)
Kuruluşların tipleri	özel ve tüzel imalat kuruluşları	imalat, hizmet ve küçük işletmeler	özel ve tüzel büyük imalat kuruluşları
Anahtar katkılar	Kalite kontrol/toplam kalite kontrol, sürekli iyileştirme, tedarikçilerle ilişkilerin şirket bünyesinde yayılması	Müşteri tatmini, rekabetçi karşılaştırmalar, benchmarking, öz değerlendirme modeli	Toplumla ilişkiler, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, finansal ve finansal olmayan sonuçlar

Tablo 7- Ödül Sistemleri Karşılaştırması

Karşılaştırma tablosundan da görülebileceği gibi üç ödül sistemi de Kalite Yönetimi'nin birbirini izleyen parçalarıdır. Deming ödülü , ürün ve hizmetlerin kalitesini teminat altına alan

süreçlerin kontrolünü yaklaşım olarak benimserken, MBNQA, rekabeti yakalamak için en büyük önemi Müşteri tatminine vermektedir. EQA (avrupa kalite ödülü), diğer taraftan, kalite nosyonunu genişleterek, sosyal sorumluluğu da yönetim mükemmeliyetinin içerisine almıştır.

Bu üç ödül, kalitenin tanımını değişik şekillerde odaklamışlardır: Deming Ödülü, kaliteyi üreticilerin, MBNQA müşterilerin tanımladığını, EQA da müşterilerle birlikte, çalışanların ve toplumun da kalitenin tanımına katkıda bulduklarını öne sürmüşlerdir.

Deming Ödülü, JUSE dan kaynaklanan istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin kullanılmasına önem vermiştir. JUSE'un temel amacı, mevcut kalite güvence tekniklerinin geliştirilmesi ve yayılmasıdır.

Kalite prensipleri	Geleneksel Kalite Güvence	Toplam Kalite Yönetimi	Stratejik Toplam Kalite Yönetimi
Tanım	Ürün Odaklı	Müşteri odaklı	Müşteri ve Çevre Odaklı
Öncelikler	Maliyet ve çıktı	Getiriler ve kalite	Organizasyon odaklılık ve vizyon genel kalite güdümlü
Kararlar	Kısa dönem hedefler	Kısa ve uzun dönem hedefler	Çevre duyarlılığı gözönünde tutulan kısa ve uzun dönem hedefler
Amaç	Hataların belirlenmesi	Hataların önlenmesi	Ürün ve hizmetlerdeki hataların önlenmesi ve sosyal sorumluluk içeren kararların çevre duyarlılığını gözönünde tutması
Maliyetler	Kalite maliyeti artırır	Kalite maliyeti azaltır ve üretkenliği artırır	Kalite maliyeti azaltır ve üretkenliği ve şirket imajını artırır
Hatalar	işçilerin hatalarından ve yetersizliğinden kaynaklanır	Genel hatalar üst yönetimin etkin yönetim eksikliğinden kaynaklanır	Sorumsuz yönetim kararlarından ve sosyal ve çevresel konulara duyarsızlıktan kaynaklanır
Kalite sorumluluğu	Gözlem merkezleri ve kalite kontrol Departmanları	Kuruluşun tüm çalışanları	Kuruluşun tüm çalışanlarını içerir ancak üst yönetimin sosyal sorumluluk içeren kararların alınmasını ve etkin uygulanmasını gerektirir
Şirket kültürü	Sayısal hedefler kullanılır ve çalışanlar hataları için sorgulanırlar	Sürekli iyileştirme nin üzerinde durulur ve takım çalışması yaklaşımı kullanılır	Sürekli iyileştirme felsefesi, Çalışanlar üretkenlikleri ve performanslarının artışı için gerekli araçlarla donatılır
Organizasyonel Yapı ve bilgi akışı	Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim, bürokratik ve bilgi akışını engelleyici, katı	Yatay yaklaşım gerçek zamanlı bilgiyi sağlar, esnek	Yatay ve dikey yaklaşım karar almada önemli hissedarların aktif katılımına zin verir
Karar alma	Yukarıdan aşağıya yaklaşım	Çalışanlardan oluşan Takım yaklaşımı	Çalışanlardan ve önemli hissedarlardan oluşan Takım yaklaşımı kullanılır.

Tablo 8- KG - TKY - STKY

Baldrige Ödülü ise, american ticaret departmanı vasıtasıyla endüstriyel rekabet ortamında ortaya çıkmıştır. Ödül ASQC ve NIST (National Institute of Standarts and Technology) in işbirliği sonucu endüstriyel politikanın bir aracı olmuş, özel ve resmi bir kimlik kazanmıştır. Bunun sonucu olarak, hızlı bir şekilde büyümüş ve ulusal ve uluslararası bir ünvan kazanmıştır.

Günümüzde Baldrige ödülü, özel ve resmi; eğitim ve profesyonel; ulusal, yerel- rekabetçi bir durum kazanmak için bir TKY modeli arayan bir çok işletme için kalizör işlevi görmektedir.

EQA ise bir grup Avrupa'lı çok uluslu şirket tarafından geliştirilmiştir. Kuruluş biçiminden dolayı, EFQM avrupa ortak pazarının desteklenmesi ve yeni bir batı avrupa yönetim tipi belirlenmesini destekleme politikasını yürütmüştür. Bu yüzden toplumun bakış açısı ve çalışanların tatmini gibi unsurlar kalite performansının ölçülmesinde kullanılmaktadır.

Bu üç ödül de TKY çalışmalarına büyük katkılar sağlamaktadır. Deming ödülü, işletme bünyesindeki kalite çabaları, sürekli iyileştirme ve kalite yönetiminin tedarikçileri de içine alacak şekilde genişlemesinin bir sembolü olarak görülmüştür. Baldrige ödülü, kuruluşları müşteri tatmini üzerinde odaklamıştır ve benchmarking ve rekabetçi karşılaştırmalar gibi kavramları popüler hale getirmiştir. Ayrıca TQM programları için bir değerlendirme modeli olmuştur. EQA, yeni fikirler (toplum üzerindeki etki, çalışanların tatmini, finansal ve finansal olmayan sonuçlar) getirmiştir. EQA'in geniş kalite tanımı, gerçekleştirme açısından zordur ve yöneticilerin enerjilerini, direkt kontrolleri bulunmayan alanlarda boşa harcamaları riski vardır. Ayrıca öne sürülen boyutların bir kısmı, ölçümü zor ve kişisel fikirlere dayandırılan cinstendir.

BÖLÜM - IV MAKO'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

4.1. MAKO ELEKTRİK SAN. VE TİC. A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Mako 1970 yılında, Koç Holding ve İtalyan Magneti Marelli grubunun bir ortaklığı olarak, Bursa Organize Sanayi Bölgesinde 80,000 metrekarelik bir açık alan üzerinde 11,500 metrekarelik kapalı üretim alanı olarak kurulmuş; ve 1972 yılı başında üretime başlamıştır. Şirketin İstanbul'da da ticari ve finansal faaliyetlerini sürdürdüğü bir ofisi vardır.

Bugün Mako'nun Bursa'daki kapalı fabrika alanı 33,400 metrekareye; 4 Milyon TL olan işletme sermayesi 504 Milyar TL'ye ulaşmıştır.

Ürün yelpazesi, marş motoru, alternatör, cam silecek motoru ve mekanizması, distribütör, ateşleme bobini, kontak anahtarı, korna, radyatör fan (soğutma) motorları, kalorifer (havalandırma) motorları, aydınlatma sistemleri (far, stop ve sis lambaları), araç iklimlendirme sistemleri (klima ve ısıtma), kapı ve bagaj kilit sistemlerinden oluşmaktadır.

Bugün, Mako'da, lisans ve teknik *know-how* anlaşmaları doğrultusundaki Magneti Marelli desteği halen devam etmektedir.

Mako'nun güncel müşterisi olan yerli otomotiv üreticilerinin sayısı 11'dir. Bu sayı halen ülkemizde üretim yapmakta olan toplam 16 adet otomotiv ana sanayi üreticisinin sayısal olarak % 68.8 ini, cirolarına göre ise % 65.8 ini oluşturmaktadır (OSD 1994 yılı raporu). Otomotiv üreticilerine gerçekleştirilen bu satışlar Mako toplam satış cirosunun % 66.2 sini teşkil etmektedir. Bu pazarda **üretim gamı Mako ürünlerinin tamamını kapsayan, başka yerli üretici yoktur.**

Mako Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş. kurulmuş olduğu 1972 yılından bu yana kalite çalışmalarını sürdürmektedir. Ancak görünür biçimdeki Toplam Kalite çalışmaları 1993 yılında Koç2000 şemsiyesi altında Mako Koç2000 adı ile başlatılmıştır.

Toplam Kalite çalışmalarının değerlendirilmesi için önce Malcolm Baldrige özdeğerlendirme modeli kullanılmış daha sonra EFQM modeline geçiş yapılmıştır. Aşağıda Mako'daki Toplam Kalite çalışmaları EFQM modeli çerçevesinde incelenmektedir.

4.2. TÜSİAD-Kalder TOPLAM KALİTE MODELİ UYGULAMASI

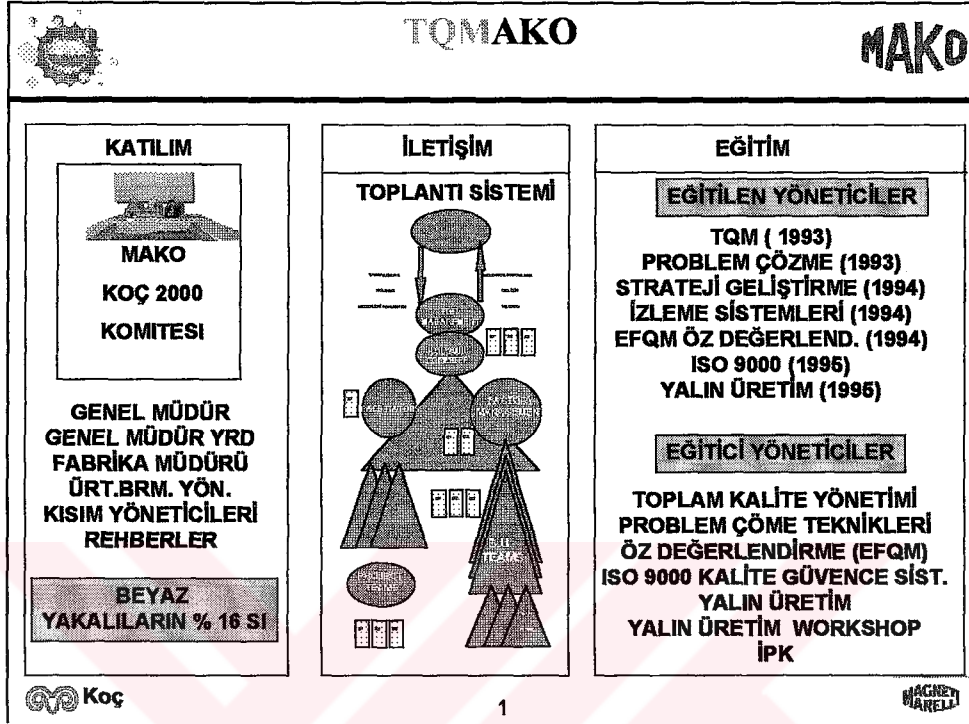
Bu bölümde Tüsiad-kalder toplam kalite modelinin Mako A.Ş. deki uygulamaları ve bu uygulamaların sonuçları sunulmaktadır. Uygulama ve sonuçlar incelenirken modelde yer alan her bir alt kriter tek tek ele alınacaktır. Özellikle anahtar kavramlar ve uygulamalar daha çarpıcı ve etkin olması için ayrı birer başlık altında toplanmıştır.

İlk beş ana kriter, girdi kriterleri olduğundan bu kısımlarda Mako A.Ş. nin bu kriterlerde sorgulanan konulara getirmiş olduğu yaklaşımları ve bu yaklaşımların yaygınlık derecesini içermektedir. Bu kısımda açıklanan uygulamalar Mako'nun kendine özgü yaklaşımları sonucu ortaya çıkmıştır. Doğal olarak başka yaklaşımlar değişik uygulamaları gündeme getirecektir. Daha önce de belirtildiği gibi toplam kalite için tek bir doğru yaklaşım veya yol yoktur. Her işletmenin dolayısı ile her kültürün birbirinden ayrılan yönleri mevcuttur. Bu yüzden burada yer alan uygulamalar sadece bir örnek teşkil edebilir.

Sonuç kriterlerinde ise Mako A.Ş. nin girdi kriterlerinde belirtilen yaklaşımlar ve uygulamalar sonucunda neler elde ettiği, nasıl bir gelişim ve değişim sürecine girdiği açıklanmaktadır. Toplam kalite yaklaşımlarının ve uygulamalarının sonuçlarının gözle görülür bir şekilde elde edilmesi için en az 3-5 yıl geçmesi gerektiğinden bu kısımda verilen sonuçlar belki çok kesin veya iyi sonuçlar olmayabilir. Ancak önemli olan bir gelişim ve sürekli iyileştirmenin var olmasıdır. Kısım içerisinde verilen tablolar ve şekiller yıllar içerisinde bu yaklaşımlar sonucu yapılan iyileştirmeler ve yeni atılımlar gösterilmiştir. Ayrıca belirtilmesi gereken bir diğer husus ta, ülkenin ekonomik koşulları ve şirketin bir otomotiv yan sanayi kuruluşu olmasının sonuçlarda pozitif bir trend sağlanamamasının en önemli bir nedeni olmasıdır.

4.2.1. LİDERLİK

1a. Toplam Kalite Yönetiminde görünür biçimde yer alma



Şekil 13- Toplam Kalite Yönetimine katılım

Topyekün Mükemmelleşme yaklaşımının yayılımında kullanılan araçlardan biri Mako Koç2000 komitesidir. Komite, 1993 yılında politika ve stratejileri belirlemek ve geliştirmek, faaliyet planlarını hazırlamak, gerekli kaynakları sağlamak amacıyla genel müdür, teknik genel müdür yardımcısı, ticari-mali işler grup müdürü, fabrika müdürü, mühendislik müdürü ve satış müdüründen oluşturulmuştur. Komitenin başkanı genel müdürdür.

1994 yılında komite tüm fonksiyon yöneticilerinin üye olmasına olanak verecek şekilde genişletilmiştir. 1996 başındaki organizasyon değişikliğinden sonra da tüm üretim ve fonksiyon yöneticileri komiteye üye olmuşlardır. Mako Koç2000 komitesinin bugünkü üye sayısı 23 kişi olup beyaz yakalıların % 16 'sını oluşturmaktadır. Bu katılımcı bir yönetim örneğidir.

MAKO KALİTE TOPLANTISI

Çalışanlarla iletişimin artırılması için 1994 yılından itibaren Mako Kalite Toplantıları düzenlenmektedir. Mako Kalite Toplantısı her yıl Ocak ayının 2. haftası düzenlenmektedir. Toplantıya tüm yöneticiler ve çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, mavi yakalı personelin bağlı olduğu sendika temsilcileri, ortakların ve çeşitli kuruluşların temsilcileri (T.S.E., MESS, Taysad) katılmaktadır. Toplantıda Mako ana görev bildirgesi, ana iş hedefleri ve stratejileri genel müdür ve Mako Koç2000 yöneticisi tarafından sunulur; geçmiş yılda elde edilen iş sonuçları da açıklanır.

Özdeğerlendirme çalışmaları ile iletişimle ilgili yaklaşım ve uygulamalar da gözden geçirilmektedir. 1996 yılında süreç odaklı organizasyonun gerekleri de göz önüne alınarak yeni bir iletişim planı oluşturulmuştur. Üretim birimi yöneticisinin birimin tüm çalışanlarıyla (mavi yakalılar dahil) ayda bir kez toplanarak geçmiş ayın değerlendirilmesini birlikte yapmaları ve önleyici/ düzeltici faaliyetleri belirlemeleri yeni iletişim planındaki gelişmelere örnek olarak verilebilir.

Mako Koç2000 Yönetici Asistanı Modeli, Mako Koç2000 yöneticisine ilgili uzmanlık alanlarında destek vermek amacıyla oluşturulmuştur. 1994 yılında Kalite Güvence Sistemi ve Satış Sonrası Hizmetleri alanlarında görevli 2 çalışan, 1995 yılında da Yalın Üretim, İnsan Kaynakları ve İPE'lerle ilgili 3 çalışan Mako Koç2000 yönetici Asistanı olarak görevlendirilmiştir. Bundan amaçlanan Mako içerisinde örnek davranışların daha yaygın görülmesini sağlamak ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi zenginleştirmektir.

1994 özdeğerlendirme çalışmalarının sonunda örnek davranışların daha yaygın görülmesi ve ulaşılabilirliğin artırılması amacıyla Rehber Modeli oluşturulmuştur. Bu rehberlerin görevi sahip oldukları uzmanlık alanlarında çalışanlara yol göstermektir.

EĞİTİM	SÜRE (GÜN)	KİME	KİM TARAFINDAN
TOPYEKÜN MÜKEMMELLEŞME	1	TÜM ÇALIŞANLAR (BEYAZ + MAVİ YAKALI)	SATINALMA YÖNETİCİSİ, İNSAN KAYNAKLARI SORUMLUSU
PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ	2	İPE ÜYELERİ	SATINALMA YÖNETİCİSİ, BİLGİ İŞLEM YÖNETİCİSİ, GİRİŞ KONTROL SORUMLUSU
EFQM MODELİNE GÖRE ÖZDEĞERLENDİRME	2	ÖZDEĞERLENDİRME EKİBİ	SATIŞ SONRASI TEKNİK HİZMETLER SORUMLUSU
ISO 9002 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ	1/2	TÜM ÇALIŞANLAR (BEYAZ + MAVİ YAKALI)	İNSAN KAYNAKLARI SORUMLUSU, SATIŞ SONRASI TEKNİK HİZMETLER SORUMLUSU
YALIN ÜRETİM ORGANİZASYONU	1/2	TÜM ÇALIŞANLAR (BEYAZ + MAVİ YAKALI)	İNSAN KAYNAKLARI SORUMLUSU, YALIN ÜRETİM REHBERİ
YALIN ÜRETİM START-UP EĞİTİMİ (workshop)	5	ÜRETİM BİRİMİ ÇALIŞANLARI (BEYAZ + MAVİ YAKALI)	ÜRETİM BİRİMİ YÖNETİCİLERİ
İPK	2	BEYAZ YAKALI (TEKNİK)	İPK REHBERİ
	1	MAVİ YAKALI (KALİTE)	İPK REHBERİ

Tablo 9- MAKO'da Verilen Eğitimler

1993 yılında genel müdürlük İstanbul'dan Bursa'daki fabrikaya taşınmıştır. 1996 yılında ise süreç odaklı organizasyona geçişle birlikte üretim birim yöneticileri ile üretim birimi takımları atelye içerisine taşınmışlardır. Bu fiziki değişikliklerin amacı yöneticilere çalışanların ulaşılabilirliğini arttırmaktır. Bununla beraber toplantı sistemi geliştirilerek çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin belirli periyotlarda çalışanları ile biraraya gelmeleri sağlanmış; iletişim ve ulaşılabilirlik artırılmıştır.

1b Tutarlı bir Toplam Kalite Kültürü

KÜLTÜR DEĞİŞİM STRATEJİSİ

Topyekün mükemmelleşme yaklaşımının yayılımı için kullanılan kültür değişim stratejisi şu şekildedir. Öncü gruplar, kurum kültürünü taşımayan bir ortamda yeni kültürün oluşmasına yardımcı olacak teknik ve kavramlar üzerinde eğitilir ve yönlendirilirler. Daha sonra kurum içerisinde kazandıkları vizyon, bilgi ve deneyimi tüm kuruma aktararak, yayılmasını sağlarlar. Yeni kültürün oluşmasına yardımcı olacak teknik ve kavramlar ile öncü grupları Mako Koç2000 komitesi belirlemektedir. Yönetim, öncü grupların eğitilmesi ve yönlendirilmesi ile

Mako içerisinde teknik ve kavramların yayılması için gerekli tüm kaynakları (mali, bilgi, malzeme ve insan kaynakları) sağlar; grupların faaliyetlerini izler ve yönlendirir.

1993 yılından beri topyekün mükemmelleşme yaklaşımı gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir. Gelişim aşağıda gösterilmiştir.

TQM/MAKO TKY KÜLTÜRÜ 1993-1996		
KALİTE	KONTROL B SINIFI TEDARİKÇİ PROSEDÜRLER	GÜVENÇE A SINIFI TEDARİKÇİ KALİTE EL KİTAP ISO 9002 SERTİFİKASI
ÖZ DEĞERLENDİRME	MALCOLM BALDRIDGE	EFQM
İÇ DENETİMLER	FIAT-ISVOR MODEL	ISO 9000 MODEL
PLANLAMA	FAALİYET PLANLAMASI	STRATEJİK PLANLAMA
YÖNETİM	FONKSİYONLARA GÖRE	SÜREÇ ODAKLI
KOÇ 2000 KOMİTESİ	6 YÖNETİCİ	23 YÖNETİCİ & REHBER
YAYILIM	2 KALİTE İYİLEŞTİRME REHBERİ	5 KOÇ 2000 PROJE YÖNETİCİ ASSISTANI, 5 STRATEJİK REHBERİ, 5 ÜRETİM & KALİTE ARAÇLARI REHBERİ.
FIRSATLAR		TUSIAD-KALDER KALİTE ÖDÜLÜ ADAYI

Şekil 14- Toplam Kalite Kültürü

Gözden geçirmede, izleme sistemi , toplantı sistemi ve özdeğerlendirme kullanılan araçlardır. Özdeğerlendirme, Mako Koç2000 komitesi tarafından seçilen bir ekiple gerçekleştirilir. Ekibin lideri Mako Koç2000 yöneticisidir. Üyeleri yöneticilerden seçilir.

ÇALIŞANLARIN TOPLAM KALİTE BİLİNCİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışanların toplam kalite bilincinin değerlendirilmesi için örgüt iklimi anketi kullanılmaktadır. 1995 anket sonuçlarında organizasyonun X tipi (klasik organizasyon) olduğu görülmüştür. Bu nedenle organizasyon, Topyekün mükemmelleşme yaklaşımını destekleyici ve kültür değişimi çalışmalarını tamamlayıcı bir unsur olmak üzere yeniden yapılandırılmıştır. Bu süreç odaklı organizasyonun temel ilkeleri şunlardır: İç-dış müşteri kavramı, takım çalışması, sürekli iyileştirme, sorumluluk ve yetki aktarma v.b.

1992	1993	1994	1995	1996
Kalite Kontrol Renault'un "B" sınıf Tedarikcisi Ford Q1 Kitapçığına Göre Kalite El Kitabı Kalite, İlgili Fonksiyon Yöneticisinin Sorumluluğunda	Kalite Güvence Sistemi Renault'un "B" sınıf Tedarikcisi Prosedürlerin Gözden Geçirilmesi Kalite, Üst Yönetimin Sorumluluğunda Isvor-Fiat'ın kitapçığına Göre İç Denetim	Kalite Güvence Sistemi Renault'un "A" Sınıf Tedarikcisi Koç Topluluğu Otomotiv Şirketleri "A" Sınıf Tedarikcisi ISO 9002 (1987 Versiyonuna) Göre Kalite El Kitabı Kalite, Üst Yönetimin Sorumluluğunda Renault Denetim Kitapçığı ve ISO 9002 (87) Göre İç Denetim	Kalite Güvence Sistemi ISO 9002 Kalite Güvence Sistem Belgesi , Türk Standartları Enstitüsü ve Bureau Veritas Quality International Tarafından Verildi Kalite, Üst Yönetimin Sorumluluğunda ISO 9002 (94) Göre İç Denetim	Kalite Güvence Sistemi ISO 9002 Kalite Güvence Sistem Belgesi Kalite, Üst Yönetimin Sorumluluğunda ISO 9002 (94) Göre İç Denetim
	Mako Koç2000 Topyekün Mükemmelleşme	Mako Koç2000 Topyekün Mükemmelleşme	Mako Koç2000 Topyekün Mükemmelleşme	Mako Koç2000 Topyekün Mükemmelleşme
	Koç Topluluğu Değerleri, Mako Kalite Politikaları Malcolm Baldrige Modeline Göre Özdeğerlendirme 1994 - 1996 Faaliyet Planı	Koç Topluluğu Değerleri, Mako Kalite Politikaları Mako Koç2000 Politika ve Strateji Oluşturma ve Geliştirme Modeli EFQM Modeline Göre Özdeğerlendirme 1995 - 1997 Faaliyet Planı	Koç Topluluğu Değerleri, Mako Kalite Politikaları Mako ana görev bildirgesi Mako Koç2000 Politika ve Strateji Oluşturma ve Geliştirme Modeli EFQM Modeline Göre Özdeğerlendirme 1996 - 1998 Faaliyet Planı	Koç Topluluğu Değerleri, Mako Kalite Politikaları Mako ana görev bildirgesi Mako Koç2000 Politika ve Strateji Oluşturma ve Geliştirme Modeli EFQM Modeline Göre Özdeğerlendirme 1997 - 1999 Faaliyet Planı
Fonksiyonlara Göre Yönetim	Fonksiyonlara Göre Yönetim	Fonksiyonlara Göre Yönetim	Fonksiyonlara Göre Yönetim	Süreç Odaklı Yönetim
	Mako Koç2000 komitesi Genel Müdür Başkanlığında, Mako Koç2000 Yöneticisi (Ticari - Mali İşler Grup Müdürü) . Teknik Genel Müdür Yardımcısı . Fabrika Müdürü . Satış Müdürü . Mühendislik Müdürü 'den oluşuyor	Mako Koç2000 komitesi Genel Müdür Başkanlığında, Mako Koç2000 Yöneticisi Teknik Genel Müdür Yardımcısı, Fabrika Müdürü ve Tüm Fonksiyon Yöneticileri 'nden oluşuyor Kalite Güvence Sistemi ve Satış Sonrası Hizmetlerle ilgili 2 Mako Koç2000 Yönetici Asistanı	Mako Koç2000 komitesi Genel Müdür Başkanlığında, Mako Koç2000 Yöneticisi Teknik Genel Müdür Yardımcısı, Fabrika Müdürü ve Tüm Fonksiyon Yöneticileri 'nden oluşuyor Kalite Güvence Sistemi, Satış Sonrası Hizmetler, İnsan Kaynakları, Yalın Üretim, İyileştirme Proje Ekipleri ile ilgili 5 Mako Koç2000 Yönetici Asistanı	Mako Koç2000 komitesi Genel Müdür Başkanlığında, Mako Koç2000 Yöneticisi Teknik Genel Müdür Yardımcısı, Fabrika Müdürü ile Tüm Üretim ve Yardımcı Fonksiyon Yöneticileri 'nden oluşuyor Kalite Güvence Sistemi, Satış Sonrası Hizmetler, İnsan Kaynakları, Yalın Üretim, İyileştirme Proje Ekipleri ile ilgili 5 Mako Koç2000 Yönetici Asistanı
	İyileştirme Proje Rehberleri 2 Fonksiyon Yöneticisi (Eğitim + İzleme)	İyileştirme Proje Rehberleri 4 Fonksiyon Yöneticisi (Eğitim + İzleme)	İyileştirme Proje Rehberleri (Eğitim) Mako Koç2000 Yönetici Asistanı (İzleme)	İyileştirme Proje Rehberleri (Eğitim) Mako Koç2000 Yönetici Asistanı (İzleme)
			Özel Üretim ve Kalite Teknikleri Rehberleri Bireysel Öneri, Kanban, SMED, TPM, İPK v.b.	Özel Üretim ve Kalite Teknikleri Rehberleri Bireysel Öneri, Kanban, SMED, TPM, İPK v.b.

Tablo 10- Toplam Kalite Çalışmalarındaki Değişim

ÇALIŞANLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Toplam kaliteye bağlılıklarını gösteren ve uygulanmasında başarı gösteren çalışanlar, özdeğerlendirme ekibi, iyileştirme proje ekibi v.b. çalışmalarda görevlendirilerek, ön plana çıkarılmaktadırlar. Çalışanlardan bazıları özel üretim ve kalite tekniklerinin yaygınlaştırılması

için rehber olarak atanmakta, işletme dışında eğitim almakta veya danışman kuruluşlarla çalışma olanağı bulmaktadırlar. Bu rehberler Koç Topluluğundaki diğer şirketlerde benzer aktivitelerde bulunanlarla bir araya gelmekte (profesyonel aile adı verilen gruplar oluşturulmakta) ve karşılıklı deneyimlerini paylaşmaktadırlar .

1c Bireylerin ve grupların çalışmalarınının zamanında tanınması ve takdir edilmesi

GRUPLARIN TANINMASI VE TAKDİRİ

İyileştirme proje ekipleri çalışmalarını Mako Koç2000 komitesine sunmaktadırlar. Sunuşlara tüm ekip katılmakta ve sunuşu ekip lideri yapmaktadır. Bu yaklaşımın amacı ekip üyelerinin çabalarının zamanında tanınması ve takdiridir.

Yıl sonunda en başarılı iyileştirme proje ekipleri, Mako Koç2000 komitesince seçilir. Seçilen ekipler, çalışmalarını ve sonuçlarını yıllık Mako kalite toplantısında tüm çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, sendika temsilcilerine sunarlar. Sunuşlardan sonra çalışmalarından dolayı Mako Koç2000 komitesinin belirlediği sembolik bir ödülle takdir edilirler.

Diğer grup çalışmaları da benzer yaklaşımla tanınır ve takdir edilir. Örneğin TPM, bireysel öneri sistemi, toplantı sistemi, izleme sistemi sunuşları proje liderleri tarafından ekip üyeleri ile beraber yapılmıştır.

BİREYLERİN TANINMASI VE TAKDİRİ (DEĞERLENDİRİLMESİ)

Bireysel öneri sistemi ile çalışanların, iyileştirme çabaları teşvik edilmekte, çabalarının tanınması amacıyla öneriler hızla değerlendirilerek sonuçları öneri sahiplerine iletilmektedir.

Bireysel öneri ödülleri Mako Koç2000 komite toplantısında genel müdür ve komite üyeleri tarafından verilmektedir. Bireysel önerileri kabul edilenlerin, isim ve önerileri panolarda tüm çalışanlara duyurulmaktadır.

Bireylerin ve grupların çabalarının tanınması ve takdir edilmesi yaklaşımları özdeğerlendirme ile gözden geçirilmektedir. Bu gözden geçirmeler sonucu bireysel öneri sistemi geliştirilmiştir

1d. Toplam Kalitenin uygun kaynak ve yardım sağlanarak desteklenmesi

YÖNETİCİLERİN İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARINDA YER ALMALARI

Yöneticiler, Mako Koç2000 komite toplantılarına ve iyileştirme çalışmalarına katılmaktadırlar. Faaliyet planlarının oluşturulması ve yayılımı yöneticilerin sorumluluğundadır. İPE'lerin Mako Koç2000 komitesi tarafından oluşturulması ve problemin ve hedefin belirlenmesi, yöneticilerin iyileştirme çalışmalarını yönlendirmelerinin örneklerindedir.

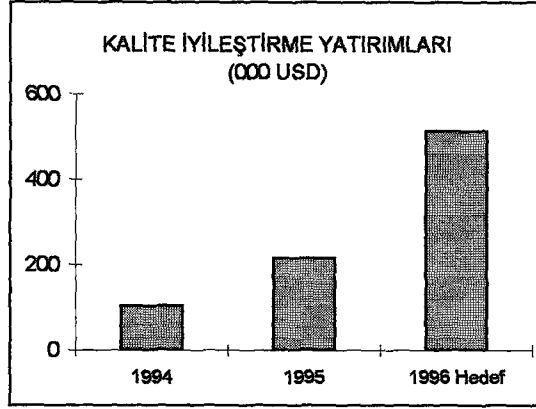
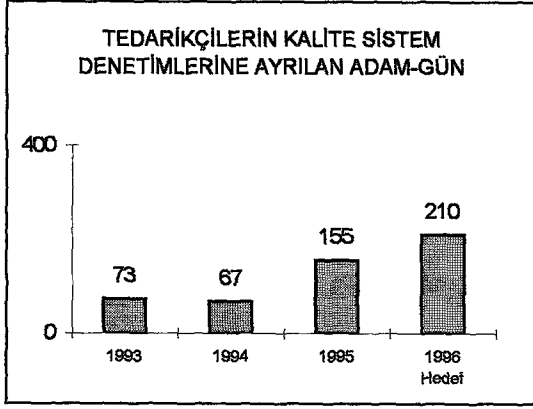
KAYNAK SAĞLANMASI VE DESTEKLENMESİ

Politika ve stratejilerin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm kaynak (insan, bilgi, malzeme ve mali kaynak) ihtiyacı faaliyet planlarında yer almaktadır. Yöneticiler kaynak dağılımını faaliyet planlarına göre yapmaktadırlar. Örneğin yalnız 1994 yılında yalın üretim sisteminin kurulması stratejisine ilişkin faaliyetler için yalnızca danışmanlık hizmetlerine ayrılan kaynak toplam 380 Milyon İtalyan Liretidir (18 Milyar TL).



Şekil 15- Uygun kaynakların aktarımı

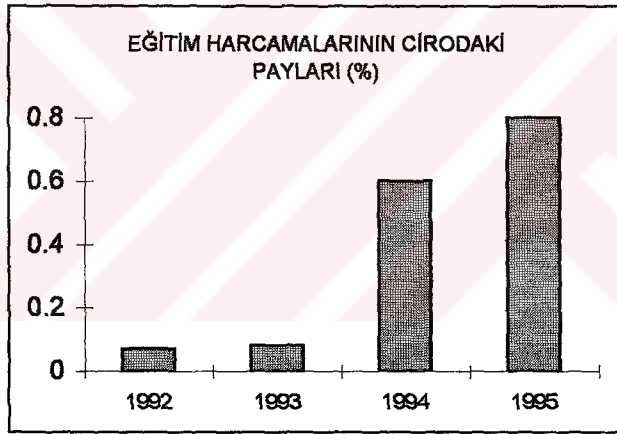
Ürün kalitesi ve güvenilirliğinin artırılması stratejisinin bir faaliyeti olan tedarikçilerin geliştirilmesi için harcanan zaman bir diğer örnektir.



Şekil 16- Tedarikçi Kalite Sistem Denetimlerine Ayrılan Zaman ve Kalite İyileştirme Yatırımları

EĞİTİM

Yöneticiler, çalışanların eğitim programlarını karşılıklı görüşerek ve faaliyet planlarındaki ihtiyaçları göz önüne alarak belirlemektedirler. Kişi başına eğitim saati artmakta ve eğitim programları kapsamı genişlemektedir.



Şekil 17- Eğitim Harcamaları

1e. Müşteri ve tedarikçiler ile ilişkiler

MÜŞTERİLER

Pazara yeni sunulacak araçlara verilecek ürünlerle ürün gamının genişletilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle otomotiv üreticileri ile biraraya gelinerek ihtiyaçlar belirlenmektedir. Bu çalışmalar yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Yöneticiler müşterilerle biraraya gelerek mevcut ürünler hakkında bilgi almakta ve iyileştirme çalışmalarını aktarmaktadırlar. Tofaş ile yapılan kalite toplantıları, Renault ile yapılan ürün kalitesine ilişkin Comex toplantıları örnek olarak verilebilir.

Yöneticiler, müşterilerle amaç birliği oluşturulmasında da aktif rol alırlar. Yeni ürünler için müşteri ile ortak yatırım görüşmelerini yöneticiler gerçekleştirmektedir.

Yurtdışındaki müşterilerle ilişkiler de yöneticilerin aktif katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Müşteriler, yılda bir kez yöneticiler tarafından ziyaret edilerek ihtiyaçları gözden geçirilmektedir.

Yöneticiler, yurt içindeki tedarikçilerle biraraya gelmekte ve ihtiyaçları gözden geçirmektedirler. Bu toplantılarda girdi iade oranlarına ilişkin hedefler yöneticiler tarafından verilmektedir. Bununla birlikte kalite sistem değerlendirmesi sonuçları tedarikçilere iletilir.

1995 yılından itibaren kalite sistem değerlendirmesi sonuçları ve ticari performansları gözönüne alınarak başarılı tedarikçiler ödüllendirilmektedir. Bu kapsamda 1995 yılı başarılı tedarikçisi olarak 3 işletme Mako kalite toplantısında genel müdürün verdiği özel plaket ve sertifika ile ödüllendirilmiştir.

Ürün kalitesi ve güvenilirliğini artırmak üzere kurulan iyileştirme proje ekiplerine tedarikçilerden katılım sağlanarak, birlikte çözümler üretilmektedir.

1f. Toplam Kalitenin yaygınlaştırılması için işletme dışı aktif faaliyetler

1995'ten itibaren Koç Topluluğu tedarikçilerine yönelik olarak KOGEM'de 1 gün süreli yalın üretim seminerleri düzenlenmektedir. Bu seminerleri Mako Koç2000 yönetici asistanları vermektedir. Yalın üretim rehberleri Koç Holding profesyonel çalışma gruplarına aktif olarak katılmaktadırlar. (Yalın Üretim, İPK, İPE, BÖS-Bireysel öneri sistemi çalışma grupları)

Koç Topluluğu şirketlerinin Mako'yu ziyaret etmeleri ve toplam kalite uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmalarına olanak sağlanmaktadır. 1996 yılı başında BekoTeknik ve Aygaz şirketleri Mako'yu ziyaret ederek, bilgi almışlardır.

Ayrıca Koç2000 proje yöneticisi ve insan kaynakları sorumlusu Tüsiad-Kalder kalite ödülü denetçisi olmuştur.

4.2.2. POLİTİKA VE STRATEJİ

2a. Politika ve stratejinin oluşturulmasında Toplam Kalite kavramının temel alınması

Koç Topluluğu Hedef ve İlkeleri

Koç Topluluğu , çalışanlarıyla birlikte, müşterilerinin tatminini sağlayarak sağlıklı gelişmeyi, evrensel kalite ve standartlarda ürün ve hizmetler sunmayı amaçlar. Bu suretle ülkesi, müşterileri, ortakları, bayileri ve yan sanayii için **güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık** simgesi olmayı hedefler.

Koç Topluluğu Değerleri :

Müşterilerimiz velinimetimizdir: Müşterilerimiz için değer yaratmak, beklentilerine kalite ve istikrarla karşılık vermek ilk önceliğimizdir. Ürünlerimize sahip çıkmak ve satış sonrasında da müşterilerimizin yanında olmak görevimizdir.

Daima "en iyi" olmak, vazgeçilmez hedefimizdir: Kalitede, hizmette, ikmal kaynaklarımız ve bayi ilişkilerimizde, hissedarlara sunulan yatırım seçeneklerinde en iyi olmak ve kamuoyunda sahip olduğumuz bu imajı korumak ana hedefimizdir. Bu hedefe ulaşmak üzere faaliyet gösterilen alanlarda yönetimi üstlenmek ve piyasada lider olmak temel ilkemizdir.

En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır: Ürün ve hizmetlerimizin kalitesi çalışanlarımızın kalitesiyle başlar. En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü topluluğumuza çekmek ve istihdam etmek, insanımızın yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığında azami fayda sağlamak, verimliliklerini artırmak, gelişmelerine imkan tanımak ve işbirliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir çalışma ortamı yaratmak Koç Topluluğunun kuşaklar boyu devamlılığını sağlamak için seçtiğimiz yoldur.

Amacımız sürekli gelişmek için kaynak yaratmaktır: Hizmetin sürekliliğini sağlamak üzere, gerekli yatırımları gerçekleştirebilmek, küçük ve büyük tasarrufların birleşmesini teşvik etmek üzere sermayenin hakkı olan karı hissedarlara sağlamak; çalışmalarımızın ve toplumun ekonomik ve sosyal gelişmesine yardımcı olmak üzere, faaliyetlerden kaynak yaratmak ve yaratılan kaynakların akılcı kullanımını sağlayarak savurganlığa ödün vermemek, ana ilkelerimizdendir.

Üstün iş ahlakı ve dürüst çalışma ilkelerine uymak düsturumuzdur: Tüm ilişkilerimizde adilane, karşılıklı yarar sağlamak amacıyla, iyi niyet ve anlayışla davranmak, yasalara ve ahlak kurallarına daima uymak ilkemizdir. Bugünün insanına ve gelecek kuşaklara karşı sorumluluklarımızı yerine getirmek öncüsü olduğumuz ve vazgeçemeyeceğimiz bir başka temel ilkemizdir. Türkiye ve dünya için, çevre koruma bilinciyle davranmak ve bu bilinci yaymak görevimizdir.

Gücümüzü aldığımız Türk Ekonomisine güç katmayı hedef alırız: Topluluğumuzun ana ilkesini şu sözlerimizle ifade etmek istiyorum.

"Benim Anayasam şudur: Devletim ve ülkem var oldukça ben de varım. Demokrasi varsa hepimiz varız. Memleketimizin ekonomisini kuvvetlendirmek için elimizden gelen bütün gayreti göstermeliyiz. Ekonomimiz güçlendikçe demokrasi daha iyi yerleşir, dünyadaki itibarımız artar





Vehbi Koç

Tablo 11- Koç Topluluğu Hedef ve İlkeleri



Mako, müşterilerinin beklentilerini fazlası ile karşılamayı ve yatırımcılarına makul düzeyde gelir sağlamayı amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirmek için süreç odaklı bir organizasyonla insan kaynaklarını geliştirmesi, satış ve satış sonrası hizmetleri iyileştirmesi, ürünlerinin kalite ve güvenilirliğini arttırması, fiyatlarını pazarda rekabet edebilir seviyede tutması gerekmektedir. Başarısının göstergesi pazardaki liderliğini sürdürmesi olacaktır. İddiası bu liderliği pazar payını büyüterek sürdürmektir.

Buna ulaşmak için Mako, topyekün mükemmelleşme yaklaşımı ile politika ve stratejilerini oluşturmakta, gözden geçirmekte ve geliştirmektedir. Topyekün mükemmelleşme yaklaşımı, Koç Topluluğu değerleri, Mako kalite politikası ve Mako ana görev bildirgesini esas almaktadır.

1995 yılında Mako Koç2000 komitesi, şirketin vizyonu ve görev tanımı veren ana görev bildirgesini oluşturmuştur:

 TOMAKO 1997-1999 STRATEJİK PLANLAMA		 TOMAKO 1997-1999 STRATEJİK PLANLAMA	
<p>Misyon</p> <p>Müşteri ihtiyaçlarını, beklentilerini anlamak ve uygun çözümler ile karşılamak</p> <p>İnsan, pazar payı ve teknolojiye sürekli iyileştirmeyi garanti edecek düzeyde kaynak yaratmak.</p> <p>Vizyon</p> <p>Ürünlerinde ve yönetim tarzında daima yenilikçi olmak</p> <p>Alanında örnek liderliğini sürdürmek.</p>		<p>Değerler</p> <ul style="list-style-type: none">▲ En önemli kaynağımız olan insana değer vermek▲ Sürekli iyileştirme ve yaratıcılığı özendirerek, başarıları takdir etmek▲ Özü amaçlamak, israftan kaçınmak▲ Çevreye saygı göstermek▲ Müşteri odaklı olmak▲ Takım anlayışını özümsemek	

Şekil 18- Mako Görev Bildirgesi

 TOMAKO 1997-1999 STRATEJİK PLANLAMA	
<p>Toplam Kalite Politikamız</p> <p>Mako Elektrik Sanayi ve Tic. A.Ş. nin Toplam Kalite yaklaşımı;</p> <p>Mükemmel iş sonuçlarının elde edilmesi için, tüm iş süreçlerinin tüm çalışanların katılımı ile sürekli iyileştirilmesidir.</p> <p>Bunu gerçekleştirmek üzere;</p> <ul style="list-style-type: none">▲ Müşterilerimizin beklentilerini fazlasıyla karşılayacağız,▲ Çalışanlarımızı tatmin edeceğiz ve bireysel gelişimlerine olanak sağlayacağız,▲ Ortakların beklentilerini karşılarken yarattığımız katma değeri toplum ile paylaşacağız, <p>Tedarikçilerimiz ile bir amaç ilkesinde bütünleşeceğiz,</p> <p>Biz yönetim olarak inanç birliği içerisinde tüm kaynaklarımıza bu yönde kullanacağız.</p>	

Şekil 19- Kalite Politikaları

Mako kalite politikası 1993’de üst yönetimce bu değerler esas alınarak oluşturulmuştur

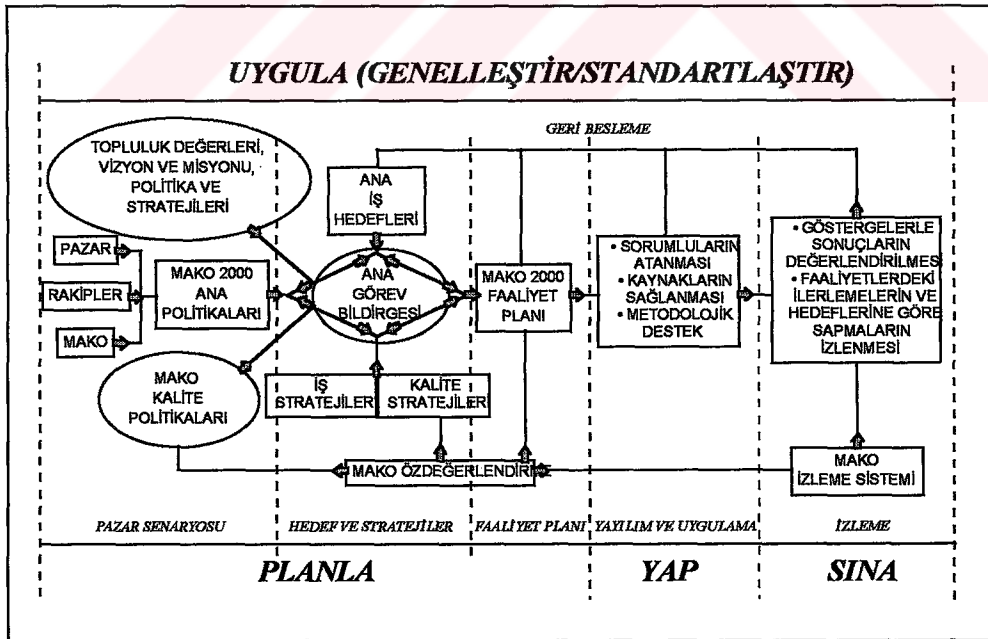
MAKO POLİTİKA VE STRATEJİ OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME MODELİ

1994 yılı özdeğerlendirmesi sonucunda Planla-Yap-Sına-Uygula çevrimine dayalı Mako politika ve strateji oluşturma ve geliştirme modeli geliştirilmiştir. Model,

- Pazar senaryosunun oluşturulması, politika ve stratejilerin gözden geçirilmesi, faaliyet planlarının hazırlanması (Planla),
- Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi (Yap),
- Sonuçların izlenmesi (Sına),
- Geri besleme bilgisine göre sistemin iyileştirilmesi (Uygula) aşamalarından oluşur.

Politika ve stratejiler Mako Koç2000 Komitesince her yıl gözden geçirilmektedir. Gözden geçirilmesi süreci,

- Her yıl eylül ayında yapılan şirket özdeğerlendirme çalışmalarına,
 - Koç Topluluğu değerleri, ilke ve hedeflerine,
 - Mako Koç2000 komitesi üyelerinden oluşan bir ekip tarafından hazırlanan "pazar senaryosu"na,
 - Mako kalite politikası, ana görev bildirgesi, ana iş hedefleri ve stratejilerine,
- dayandırılarak her yıl ekim ayında gerçekleştirilir.



Şekil 20- MAKO Politika ve Strateji Oluşturma ve Geliştirme Modeli

3 Yıllık Faaliyet Planının Yürürlüğe Girmesi Ana Görev Bildirgesinin, Ana İş Hedeflerinin ve Stratejilerin Yıllık Mako Kalite Toplantısında Duyurulması	Yılın ilk günü Ocak Ayının 2. Haftasının Cuma Günü
Birinci Dönem (Ocak - Mart) İzleme Raporunun Yayınlanması	Nisan Ayının 3. Hafta Başı
İkinci Dönem (Nisan - Haziran) İzleme Raporunun Yayınlanması	Temmuz Ayının 3. Hafta Başı
Özdeğerlendirme Yapılması - Özdeğerlendirme Kitapçığının Hazırlanması	Eylül Ayı Mako Koç2000 Komite Toplantısı
Ana Görev Bildirgesi ve Politikaların Gözden Geçirilme Toplantısı	Ekim Ayı Mako Koç2000 Komite Toplantısı
Üçüncü Dönem (Temmuz - Eylül) İzleme Raporunun Yayınlanması	Ekim Ayının 3. Hafta Başı
Ana İş Hedeflerinin ve Stratejilerin Gözden Geçirilme Toplantısı	Kasım Ayı Mako Koç2000 Komite Toplantısı
Faaliyet Planlarının Görüşülerek; Son Haline Getirilmesi	Aralık Ayı Mako Koç2000 Komite Toplantısı
Dördüncü Dönem (Ekim - Aralık) İzleme Raporunun Yayınlanması	Ocak Ayının 3. Hafta Başı

Tablo12- MAKO Politika ve Strateji Oluşturma ve Geliştirme Takvimi

TEDARİKÇİLERİN, MÜŞTERİLERİN, ÇALIŞANLARIN, ORTAKLARIN, TOPLUMUN BEKLENTİ ve GEREKSİNİMLERİNİN DENGELENMESİ

Pazarda birbirinin rakibi olan müşterilere aynı fiyat, kalite ve hizmeti sunmak temel ilkedir. Pazardaki eğilimler ve gelişmelere paralel olarak, ortaklara sağlanacak gelirlerle yapılacak yatırımlar arasında denge kurulur. 1992 yılında ürün gamına aydınlatma (far, sinyal, stop ve sis farı) ile iklimlendirme (ısıtma ve klima sistemleri) ürünleri dahil edilmiş, bu yüzden yapılan yoğun yatırım nedeniyle yönetimin 1993 ve 1994 yıllarında kardan temettü dağıtmama önerisi ortaklar genel kurulunda kabul edilmiştir.

ARAÇ GRUPLARINA ARAÇ GRUBU	GÖRE RAKİP MÜŞTERİLER MÜŞTERİLER
OTOMOBİL	TOFAŞ RENAULT KARSAN
TİCARİ ARAÇLAR (MINİBÜS, PICK-UP)	OTOSAN OTOKAR OTOYOL
TİCARİ ARAÇLAR (MİDİBÜS, KAMYONET)	A.O.S. CHRYSLER OTOSAN
TİCARİ ARAÇLAR (KAMYON)	CHRYSLER UZEL
TRAKTÖR	TÜRK TRAKTÖR ARCE

Tablo 13- Rakip Müşteriler

Mako, tedarikçileri ile amaç birliği yapmıştır. Mako'nun gelişmesine paralel tedarikçilerinin de gelişmesi amacıyla tedarikçi planlı geliştirme yaklaşımını ortaya koymuştur. Tedarikçi planlı geliştirme yaklaşımı, kritik tedarikçilerle ortaklık anlayışı içerisinde uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi, buna ait kaynakların ayrılması ve kullanılması olarak tanımlanır

1995 yılından itibaren örgüt iklimi ve çalışma hayatı değerlendirme anketi ile belirlenen çalışanların algılamaları ve istekleri, politika ve stratejiler oluşturulurken temel girdi olarak kullanılmaktadır

Tüm bu girdiler ile Mako'dan yarar bekleyenler arasında dengelerin korunduğu politika ve stratejiler oluşturulur, ana görev bildirgesi ve kalite politikası gözden geçirilir

2b. Politika ve stratejinin oluşturulmasında toplam kalite yaklaşımına uygun ve kapsamlı bilginin temel alınması.

Aşağıda politika ve stratejilerin oluşturulmasında ve gözden geçirilmesinde temel alınan bilgi kaynakları gösterilmiştir.



Şekil 21- Politika ve Strateji Oluşturma

Dış etkenleri, ekonominin genel durumunun, otomotiv sektörünün büyüme/küçülme eğilimlerinin, hükümetin sektörü etkileyici kararlarının (ithalat/ihracat rejimi, teşvikler, gümrük birliği vb.), otomotiv sektöründe yan sanayi kuruluşlarının büyüme/küçülme eğilimlerinin incelenmesi, Mako'nun ve rakiplerinin karşılaştırılması ile elde edilen bilgiler oluşturur. Tüm bu

bilgilere dayanarak pazar senaryosu hazırlanır. Pazar senaryosu Mako Koç2000 komitesinde görüşülür ve toplantı raporu ekinde tüm komite üyelerine dağıtılır.

Pazar senaryosunun ilk bölümünde dünya ve Türkiye ekonomisinin genel bir değerlendirmesi yapılır. Değerlendirme mevcut durumu ve gelecek 3 yılı kapsayacak şekilde yapılır. Büyüme hızının, gümrük tarifelerinin ve/veya tarife dışı engellerin ve sübvansiyonların değişmesinin ekonomiye etkileri v.b. konular irdelenir. Gümrük birliği veya Gatt dünya ticaret anlaşmasının imzalanması gibi ülke ekonomisinin genel yapısını değiştirecek oluşumların nicel sonuçları ele alınır. Ekonomik büyüme hızı, ticaret hacmi, gümrük tarifeleri ve tarife dışı engel ve sübvansiyonlar, GSMH, enflasyon ve kur değişimleri öncelikle kullanılan bilgilerdir.

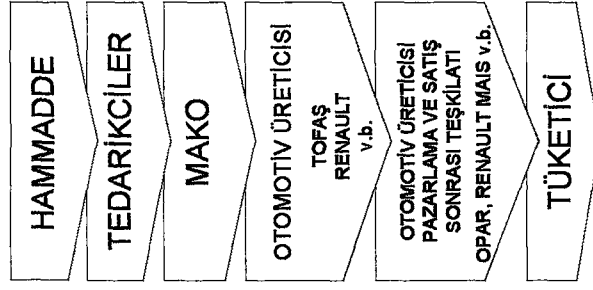
Ekonominin genel gidişine paralel olarak otomotiv sektörünün durumu, tüketici taleplerinin eğilimi ve araç gruplarına göre dağılımı, talebi karşılama kaynakları, uzun vadeli araç üretim eğilimi, yeni araç modelleri ve modellerin teknik özellikleri irdelenir. 1995 yılı özdeğerlendirmesi sonucunda bu bölüme Türkiye’de üretim yapan veya ithalat ile uğraşan otomotiv firmalarının “kuvvetli ve iyileştirilmesi gerekli yönlerinin” karşılaştırılması eklenmiştir. Mevcut veya pazara girmesi olası araç üreticilerinin yatırım eğilimleri de ele alınmaktadır. Tüketici talebinin araç gruplarına göre miktarsal dağılımı, araç grubu bazında üretim miktarları öncelikle kullanılan bilgilerdir.

İç etkenleri ise Mako kalite politikası, ana görev bildirgesi, ana iş hedefleri, stratejiler, özdeğerlendirme çalışmalarının sonuçları, izleme göstergeleri, örgüt iklimi ve çalışma hayatı değerlendirme anketleri sonuçları oluşturur. İç ve dış etkenlerin bilgi kaynakları, pazar ve müşteriler, süreç ve performans bilgileri, tedarikçi bilgileri ve çevresel faktörlerdir.

PAZAR VE MÜŞTERİLER

Aşağıda gösterilen iş zincirinin orta halkası olan Mako, politika ve stratejilerini oluştururken ve gözden geçirirken, bu iş zincirinden gelen bilgileri kullanır. Örneğin yeni araçların pazara sunulmasında Mako, otomotiv üreticileri ile birlikte hareket eder

Bilgiler, yalnız otomotiv üreticisinden değil aynı zamanda otomotiv üreticisinin pazarlama ve satış sonrası hizmet teşkilatlarından da temin edilmektedir.



Şekil 22- İş Zinciri

SÜREÇ VE PERFORMANS BİLGİLERİ

Mako'da müşteri memnuniyetini, ürün kalitesi ve güvenilirliğini, operasyonel performansı, tedarikçilerin performans ve kalitesini, insan kaynaklarının geliştirilmesini v.b. gösteren, iadeler, ıskartalar, stoklar, verim, kayıplar v.b. bilgileri içeren izleme göstergeleri önemli bir veri kaynağıdır.

Süreç analizleri, iç denetimler, Mako Koç2000 komite üyelerince gerçekleştirilen *workshop* çıktıları ile yılda bir kez E.F.Q.M. modeline göre gerçekleştirilen özdeğerlendirme diğer temel veri kaynaklarıdır.

TEDARİKÇİ BİLGİLERİ

Tedarikçi performans değerlendirmeleri, bir çok tedarikçimizin de üyesi olduğu taşıt araçları yan sanayicileri derneğinin çalışmaları ve Koç Holding ikmal koordinasyon grubunun tedarikçi seçme ve değerlendirme çalışmaları başlıca bilgi kaynaklarıdır.

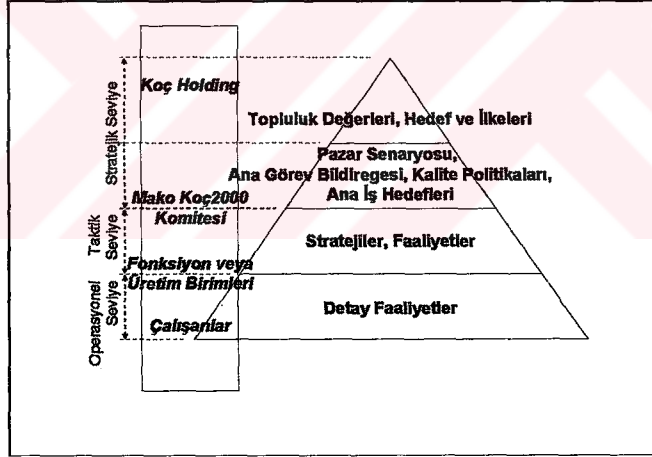
ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Politik ve ekonomik göstergeler ile yasal düzenlemeler, Koç Holding üst düzey bilgi toplama ve iletişim sağlama olanakları ile izlenmektedir. Koç Holding koordinasyonunda Koç Topluluğu şirketlerinin temsilcilerinden oluşturulan çeşitli uzmanlık komisyonları, yasal düzenlemelerdeki büyük değişiklikleri inceler ve topluluk şirketlerinin bu değişikliklere uyumu için yapmaları gerekenleri anlatan kılavuzları hazırlarlar. Gerek bu çalışmalar gerekse kılavuzlar temel veri kaynaklarıdır. İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası, Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği, Yenileme Pazarı Geliştirme Derneği, Yabancı Sermaye Derneği ile Bursa

Sanayi ve Ticaret Odası v.b. kuruluşların çalışmalarına katılım ile elde edilen bilgiler de diğer kaynaklardır.

2c. Politika ve strateji işletmenin bütününde nasıl yaşama geçirilmektedir

Mako, politika ve stratejilerini 3 yıllık olarak hazırlanan “faaliyet plan” ları ile yaymaktadır. Her yıl kasım ayındaki Mako Koç2000 komite toplantısında gelecek 3 yıl için ana iş hedefleri ve stratejileri gözden geçirilerek belirlenir. Toplantıda, stratejileri gerçekleştirecek faaliyet ve detay faaliyetlerin oluşturulması için, hangi stratejilerin hangi fonksiyon veya üretim birimi ile ilişkili olduğu da saptanır. Toplantıdan sonra ilgili fonksiyon veya üretim birimi yöneticileri, kendi birimlerinden ve gerekiyorsa diğer birimlerden çalışanlarla biraraya gelerek faaliyet ve detay faaliyetleri oluştururlar. Her faaliyet için, faaliyetin gerçekleştirilmesinin izlenmesine olanak verecek, izleme göstergelerini belirlerler, bu göstergeler için mevcut durum ve hedefleri tespit ederler. Gerekli insan kaynağını, diğer kaynakları (mali, bilgi ve malzeme, sabit kıymet v.b.) ve faaliyetlerin sorumlularını belirlerler.



Şekil 23- MAKO Faaliyet Planı

Yine aynı çalışma ekipleri, fonksiyon ve üretim birimi yöneticileri liderliğinde her faaliyeti işletimsel seviyede detay faaliyetlere bölerler. Detay faaliyetler için de izleme göstergeleri, bu göstergeler için mevcut durum ve hedefleri, insan kaynağı ve diğer kaynaklara olan ihtiyaçları ve sorumluları belirlerler.

Mako ana iş hedeflerine ulaşabilmek için 5 strateji oluşturmuştur:

- Ürün kalitesi ve güvenilirliğinin artırılması,
- Ürün fiyat rekabet gücünün iyileştirilmesi,
- Yalın üretim sisteminin kurulması,
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi,
- Satış ve satış sonrası teknik hizmetlerin geliştirilmesi.

Mako üst yönetimi, gelişmelere bağlı olarak yıl içinde iş planlarını revize edebilir. İş planlarında revizyon ihtiyacı daha çok pazar koşullarındaki ani değişimler ve/veya müşteri taleplerindeki değişimler ile genel ekonomik koşulların önemli boyutlarda değişimi dolayısıyla ortaya çıkar. 1994 yılında Türkiye’de yaşanan ekonomik kriz nedeniyle iş planları 4 kez revize edilmiştir.

2d. Politika ve Stratejinin işletme içinde ve dışında duyurulması.

Politika ve stratejiler, başta Mako Koç2000 komitesi toplantıları olmak üzere toplantılar sistemi ile tüm çalışanlara duyurulmaktadır.

Yöneticiler, Mako Koç2000 Komitesinde oluşturdukları politika ve stratejileri kendi birimlerine, toplantılarla iletmektedirler. Bu toplantılarda politika ve stratejiler, faaliyet ve detay faaliyet seviyesine kadar görüşülmektedir. Faaliyet planları, döküman olarak tüm Mako Koç2000 komitesi üyelerine dağıtılmaktadır. Ayrıca faaliyet ve detay faaliyet sorumlularına kendi bölüm yöneticileri tarafından dağıtılmaktadır.

Her yıl ocak ayının 2. haftası Mako kalite toplantısı düzenlenmektedir. Toplantıya Mako’da çalışanların tümü, müşteriler, tedarikçiler, mavi yakalı personelin bağlı olduğu sendika temsilcileri, Koç Holding yöneticileri, çeşitli kuruluşların temsilcileri (T.S.E., MESS, Taysad) katılmaktadır. Toplantıda, Mako ana görev bildirgesi, ana iş hedefleri ve stratejileri genel müdür ve Mako Koç2000 yöneticisi tarafından sunulur. Geçmiş yılda elde edilen iş sonuçları da açıklanır.

Çalışanlara çalıştıkları alanda politika ve stratejileri iletebilmek için görsel yönetim sistemi geliştirilmiştir. Bu amaçla andon ve panolardan faydalanılır. Bunlar üzerinde, gerçekleştirilen faaliyetlere ait izleme göstergeleri de çalışanlara sunulur.

Yayınlar da kullanılan bir diğer araçtır. Gerektiğinde Mako'dan Haberler dergisinde politika ve stratejilere yer verilmektedir. Mako'dan Haberler, çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere, Koç Topluluğu şirketlerine, Mako ile ilgili kuruluşlara (işçilerin bağlı olduğu sendika, Mako'nun bağlı olduğu işveren sendikası, T.S.E., Taysad v.b.) gönderilmektedir.

Politika ve stratejilerin duyurulmasında kullanılan bir diğer yol çalışanlar için hazırlanan kitapçıklardır. Örneğin tüm çalışanlara dağıtılan Mako Kalite Güvence Sistemi adlı kitapçıkta Mako kalite politikalarına yer verilmiştir. Eğitim de politika ve stratejilerin yayılmasında kullanılan önemli bir araçtır.

Politika ve stratejilerin benimsenmesi, 1995'den itibaren yapılan örgüt iklimi anketi ile değerlendirilmektedir. Örgüt iklimi anketi ile çalışanların ana görev bildirgesine, politikalara, ana iş hedeflerine ve stratejilere duyarlılığı ölçülmektedir.

1995 özdeğerlendirme ve örgüt iklimi anketi sonuçlarına göre politika ve stratejilerin duyurulması için Mako Koç2000 komitesi tarafından önleyici ve sistematik bir yaklaşım olan Mako toplantı sistemi oluşturulmuştur.

2e. Kuruluşun politika ve stratejisinin düzenli olarak güncelleştirilmesi ve iyileştirilmesi.

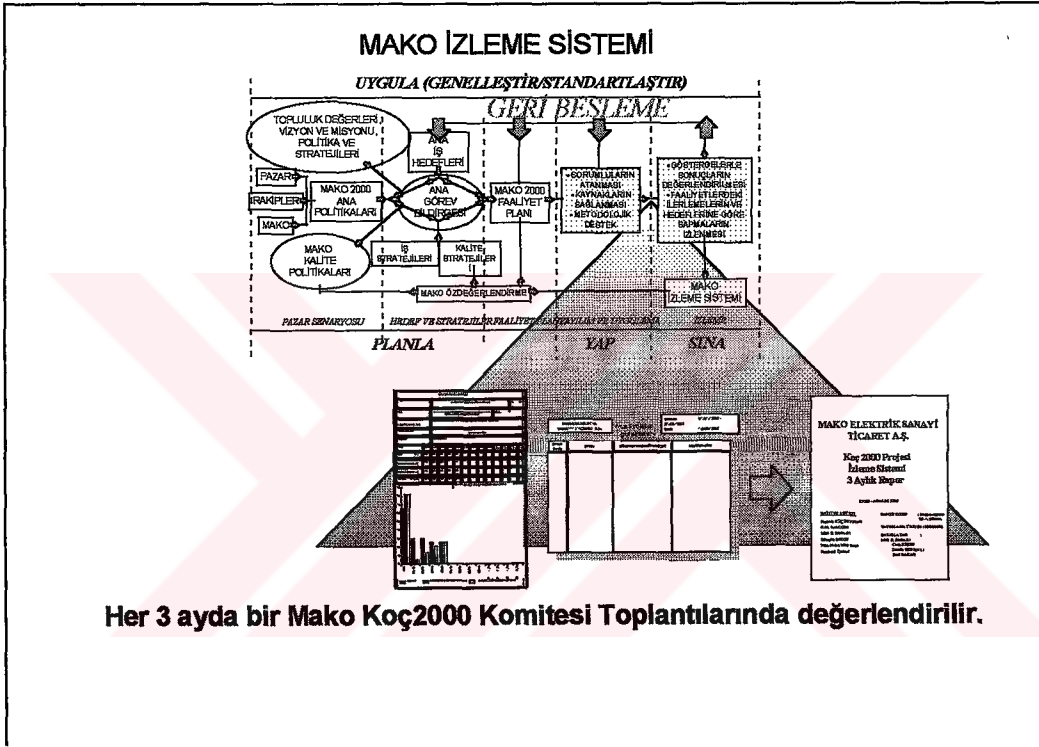
MAKO İZLEME SİSTEMİ

İzleme sistemi, her üç ayda bir, faaliyet ve detay faaliyetlerin gerçekleşmesini ifade eden göstergelerin dönemsel ve kümülatif durumlarını, hedeflerinden sapmalarını ve genel eğilimlerini izlemek, faaliyetlerdeki ilerlemeleri, Gantt diyagramlarından sapmaları, sapmaların nedenlerini ve yapılması gerekli değişikliklerle ilgili önerileri belirlemek, bir rapor ile Mako Koç2000 komitesine sunmak ve komite toplantısında görüşülerek gerekli değişiklikleri yapmak olarak tanımlanır.

İzleme sistemi ile izlenen göstergelerden bazıları şunlardır:

- Her 1000 adet ürün için iade adedi,
- Ürün birim fiyatının eşdeğer ürünlerin uluslararası birim fiyatlara göre pahalılığı (özellikle Avrupa Birliği ülkeleri üreticileri dikkate alınmaktadır),
- Yeni ürün (örneğin AA115 tipi alternatör) pazara sunma süresi,

- Hat sonu ürün ıskarta oranı,
- Toplam üretim saatinin toplam net çalışma saatine oranı,
- Geçiş süresi,
- A grubu tedarikçilerin toplam tedarikçiler içindeki oranı,
- Giriş kontrolü yapılmaksızın kabul edilen girdilerin toplam girdiler içindeki oranı,
- Devamsızlık oranı,
- İyileştirme proje ekiplerine katılan personelin toplam personele oranı,
- Toplam eğitim saatinin toplam çalışma saatine oranı,
- Verilen öneri sayısı,
- Girdi, yarı mamul, mamul stok seviyeleri.



Şekil 24- MAKO İzleme Sistemi

ÖZDEĞERLENDİRME

İlk özdeğerlendirme çalışması 1993 yılının Haziran ayında “Malcolm Baldrige” kalite ödülü modelinden uyarlanan bir modele uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Bu özdeğerlendirme çalışmasında genel müdür ve genel müdür yardımcıları ile fonksiyon yöneticileri görev almışlardır.

1994 yılında “Malcolm Baldrige” modeli yerine gümrük birliği ile Türkiye’nin Avrupa pazarına entegrasyonu olasılığı dikkate alınarak E.F.Q.M. modeli benimsenmiştir.

4.2.3. ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ

3a. İnsan Kaynaklarının planlanması ve iyileştirilmesi.

Mako insan kaynakları yönetimi, rekabet edebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların bütünü ile ilgili stratejik, kendi içinde tutarlı bir süreçtir. İ.K. yönetimi, karşılıklı amaçların gerçekleştirilmesi, verimlilik, iletişim, saygı, güven, sürekli gelişme, takdir, ödüllendirme ve sorumlulukların çalışanlara aktarılmasına dayanırken, çalışanların şirketin bir varlığı olduğu ilkesinden yola çıkar. İ.K. stratejilerinin, şirket stratejileri ile bütünleşik olmayı, değişimi destekleyen araçları tasarlamayı ve çalışanların bağlılık ve motivasyonunu arttıracak uygulamaları hayata geçirmeyi hedef alması gerekmektedir.

1993	1994	1995	1996	1997
Personel Yönetimi	Personel Yönetimi	Personel Yönetimi	İK Yönetimi	İK Yönetimi
			İK Politika ve Stratejisi	İK Politikası
				İKYE kitabı
		Örgüt İklimi Anketi	Örgüt İklimi Anketi ve Çalışanlar Tatmin Anketi	Örgüt İklimi Anketi ve Çalışanlar Tatmin Anketi
			Hay Sistemi (Hazırlama)	Hay Sistemi (Uygulama)
				MAKO için motivasyon teorisi

Tablo 14- İnsan Kaynakları Planlama Gelişimi

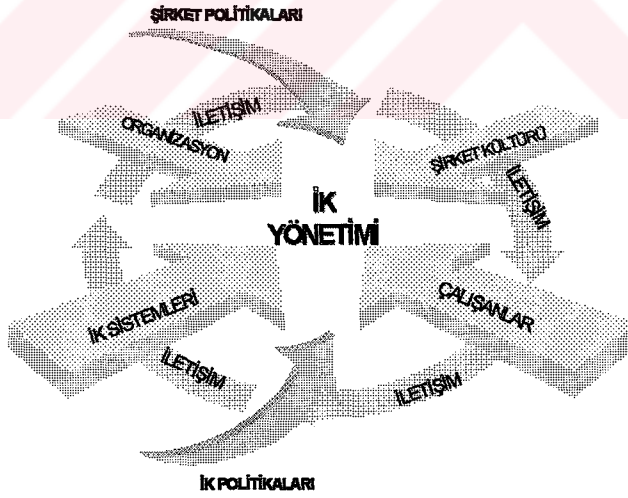
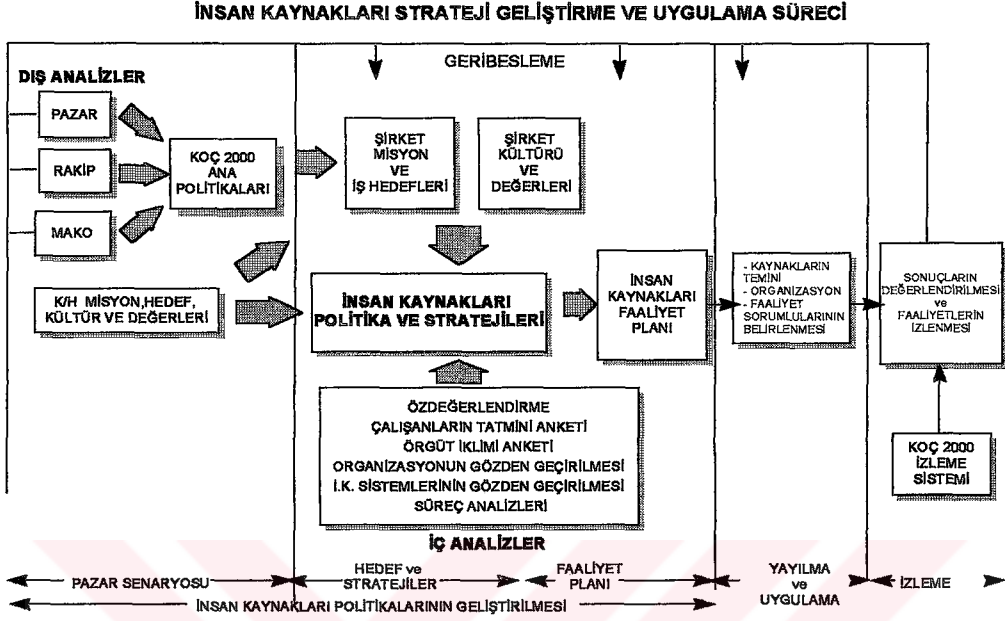
Mako insan kaynakları politika ve strateji geliştirme, uygulama modeli aşağıda görüldüğü gibi uygulanmaktadır.

<p style="text-align: center;">MAKO İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI Çalışanlarımız şirketimizin birer varlığı ve başarıya götürecektir en önemli unsurdur. Amacımız ; çalışanlarımızın organizasyon üzerindeki katma değerlerini, organizasyonel verimliliği arttırmak, çalışanların sürekli gelişimine olanak vermek ve çalışanların tatminini yükseltmektir.</p>
--

Tablo 15- MAKO İnsan Kaynakları Politikası

Mako toplam kalite yaklaşımı ve insan kaynakları politikalarından yola çıkarak İnsan kaynakları yönetimi 4 ana grupta toplamaktadır.

- Şirket kültürü
- Organizasyon
- Çalışanlar
- İnsan kaynakları sistemleri

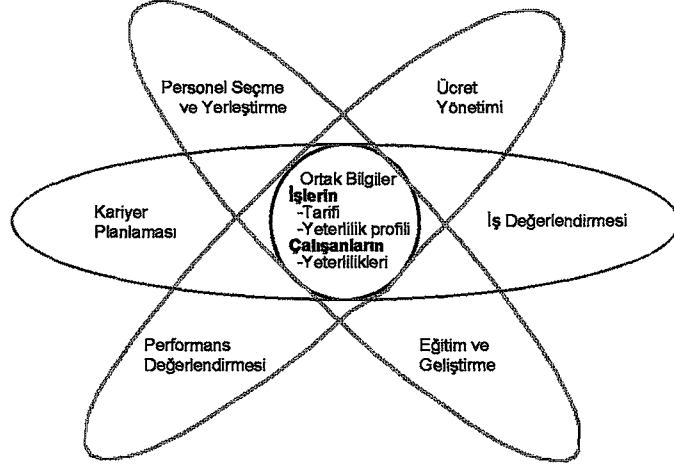


Şekil 26- İK Yönetimi

Bu unsurları tanımlayıcı etken olarak, iletişimi, şirket politikaları ve İnsan Kaynakları politikaları değerlendirmektedir.

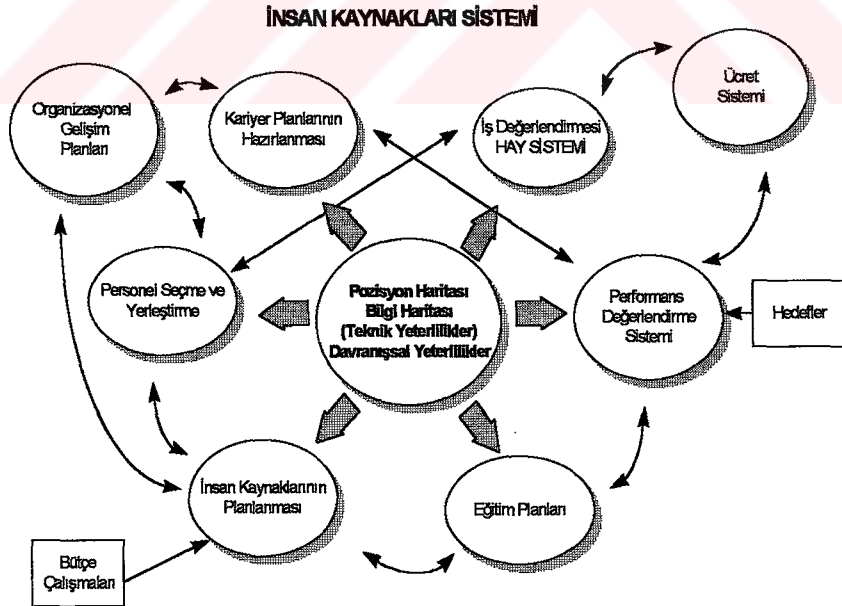
İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİ

Mako insan kaynakları sistemini yeterliliğe dayalı İ.K. Sistemi olarak adlandırmaktadır.



Şekil 27- İnsan Kaynakları Sistemi

Yeterlik ise; bir işin üstün / etkin performans düzeyinde yapabilmesi için kişinin sahip olması gereken tüm bilgi ve becerileri ile daha derindeki kişilik özelliklerinin bileşimi olarak tanımlamaktadır. İnsan kaynakları sisteminin birbirleri ile olan ilişkileri de aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 28- İnsan Kaynakları sistemi

1992	1993	1994	1995	1996
personel yönetimi	personel yönetimi	personel yönetimi	stratejik İK yönetimi	stratejik İK yönetimi
MESS kategori sistemi (mavi yakalı)	MESS kategori sistemi (mavi yakalı)	MESS kategori sistemi (mavi yakalı)	MESS kategori sistemi (mavi yakalı)	MESS kategori sistemi (mavi yakalı)
görev tanımları	görev tanımları	görev tanımları	görev tanımları	pozisyon haritası
personel seçme ve yerleştirmede psikoteknik testler	personel seçme ve yerleştirmede psikoteknik testler	personel seçme ve yerleştirmede psikoteknik testler	personel seçme ve yerleştirmede psikoteknik testler	personel seçme ve yerleştirmede psikoteknik testler
		özdeğerlendirme (Malcolm Baldrige)	özdeğerlendirme (EFQM)	özdeğerlendirme (EFQM)
			süreç analizi	süreç analizi
			süreç odaklı organizasyon	süreç odaklı organizasyon
			örgüt iklimi anketi	örgüt iklimi anketi
				çalışma hayatı değerlendirme anketi
				bilgi haritası
				yeterlilikler
				İK politikası
				Hay sistemi
			öneri sistemi	öneri sistemi (revizyon)

Tablo 16- İnsan Kaynakları Yönetiminin Yıllara Göre Gelişimi

İnsan kaynakları sistemi her sene İ.K. politikalarının geliştirilmesi sürecinde gözden geçirilmektedir. Bu süreç içerisinde

- Dış analizler,
- İç analizler,
- Şirket misyon ve iş hedefleri,
- Şirket kültürü ve değerleri,
- Koç Holding misyon, hedef, kültür ve değerleri, yer almaktadır.

İK sisteminin gözden geçirilme süreci incelenerek iyileştirilmiş, özdeğerlendirme çalışmaları yanı sıra bu süreç, çalışanların tatmini anketi, örgüt iklimi anketi ve süreç analizleri ile geliştirilmiştir

3b İŖe alma eğitim ve yükselme süreçlerinde alıŖanların yeteneklerinin ve kapasitelerinin korunması ve geliŖtirilmesi.

İŖE ALMA

İŖ ihtiyaçlarının temini için nitelikli eleman seçimi yapmak amacıyla çağrılan adaylara, kiŖilik testleri ile yabancı dil ve meslek sınavları yapılır. Bu test ve sınavlarda baŖarılı olan adaylar mülakat komisyonu tarafından mülakata alınrlar, mülakat sonucunda aynı komisyon iŖe alınacak aday konusunda karar verir. Aranılan yeterlilikler Ŗunlardır.

DavranıŖsal Yeterlilikler

Kuruma yönelik	Süreç Bİlđisi	Takım alıŖması	İletiŖim
	MŖteri/Kalite odaklılık		İŖbirliđi
	DeđiŖim odaklılık		Sahiplenme
KiŖiye yönelik	Analitik dŖnce	Liderlik	Etki
	Kavramsal dŖnce		Delegasyon
	Yaratıcılık		İnsiyatif
	BaŖarma azmi		

Teknik Yeterlilik

Bilgi Beceri Deneyim

“alıŖanların sürekli geliŖimine olanak vermek” olarak belirlenen İnsan kaynakları politikasını gerekleŖtirmek için kullanılan en önemli araç eğitimidir.

1993	1994	1995	1996	1997
		Süreç analizi	Süreç Analizi Pozisyon Haritası Bilgi Haritası	Süreç Analizi Pozisyon Haritası Bilgi Haritası Ŗirket profili Karier planlama
Personel seçiminde psikoteknik testler	Psikoteknik testler	Psikoteknik testler	Psikoteknik testler	Psikoteknik testlerin gözden geçirilmesi
Eğitim % 0.2	Eğitim % 0.8	Eğitim % 1.1	Eğitim % 1.4 ibaŖı eğitim	Eğitim % 1.6 Bilgi haritalarına dayanan eğitim

Tablo 17- Yıllara göre alıŖanların yetenk ve kapasitelerinin geliŖtirilmesi için uygulanan yöntemler

1993	1994	1995	1996
Koç 2000 Proje yöneticisi ve facilitator (rehber) eğitimi	Koç 2000 facilitator (rehber) eğitimi	Koç 2000 facilitator (rehber) eğitimi	
Topyekün Mükemmelleşme	Topyekün Mükemmelleşme	Topyekün Mükemmelleşme	Topyekün Mükemmelleşme
Problem çözme Teknikleri	Problem çözme Teknikleri	Problem çözme Teknikleri	Problem çözme Teknikleri
Yansanayi denetçi yetiştirme	Yansanayi denetçi yetiştirme	Yansanayi denetçi yetiştirme	Yansanayi denetçi yetiştirme
	Yansanayi planlı geliştirme uzmanı yetiştirme	Yansanayi planlı geliştirme uzmanı yetiştirme	Yansanayi planlı geliştirme uzmanı yetiştirme
	İstatistiksel proses kontrol	İstatistiksel proses kontrol	İstatistiksel proses kontrol
	ISO 9000	ISO 9000	ISO 9000
		Kuruluş içi denetçi yetiştirme (ISO 9000)	Kuruluş içi denetçi yetiştirme (ISO 9000)
		Özdeğerlendirme denetçisi yetiştirme (EFQM)	Özdeğerlendirme denetçisi yetiştirme (EFQM)
		Tüsiad-Kalder TK Modeli	Tüsiad-Kalder TK Modeli
			Tüsiad Kalder Kalite Ödül Denetçisi
		Yalın Üretim Bilirçlendirme	Yalın Üretim Bilirçlendirme
			Yalın Üretim Uygulamaları
			Takım çalışması ve liderlik
			Takım çalışması ve liderlik

Tablo 18- Eğitimlerin Yıllara Göre Gelişimi

3c. Gruplar ve bireyler ile hedefler üzerinde görüş birliğinin sağlanması ve performansın sürekli gözden geçirilmesi.

Koç2000 stratejik planlarından yola çıkarak her faaliyeti izlemek üzere o faaliyetle ilgili sorumlu, gösterge ve hedefler belirlenmektedir. Belirlenen hedefler üçer aylık dönemlerde raporlanmakta ve Mako Koç2000 komitesi toplantılarında incelenerek tartışılmaktadır. Uygun görülen durumlarda, belirlenen hedef yükseltilebilmekte veya hedefe ulaşmak için gerekli olan ek kaynaklar tahsis edilmektedir.

1993	1994	1995	1996	1997
Stratejik planlama	Stratejik Planı, İzlemi Sistemi	Stratejik planı, İzleme Sistemi	Politika Yayılım sürecinin S.P.a dayanan yeniden tasarımı İzleme Sisteminin yeniden tasarımı Görsel yönetim	Proje Yönetimi Süreç / takım odaklı izleme
			Üretim birimlerinin Yüz yüze performans performanslarının değerlendirilmesi izlenmesi	

Tablo 19- Yıllara göre performans izleme ve görüşbirliği sağlama gelişimi

Yeni organizasyon ile beraber her üretim birimi, bir takım olarak değerlendirilmektedir. Bu takımlara ilişkin görsel yönetim standartları ve performansları ile ilgili göstergeler/hedefler belirlenmiştir. Bu gruplar periyodik olarak biraraya gelmektedirler ve iş sonuçlarını gözden geçirmek üzere organize olmuşlardır.

Hedeflere göre yönetimin esas alındığı diğer bir konu ise iyileştirme proje ekipleridir. Mako Koç2000 komitesi gözetiminde kurulan İPE ler vasıtasıyla, belirlenen konular üzerinde hedefler tespit edilmektedir. İPE ve proje ekiplerinin sonuçları ise Mako Koç2000 komitesinin aylık toplantılarında izlenmektedir. Bununla beraber, her yıl müdürler tarafından performans değerlendirmesi yapılmakta ve sonuçları, terfi ve ücret düzenlemelerinde üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.

1996 yılında hedeflere göre performans sisteminin kurulmasına başlanmıştır. Bu sistemin amacı senede bir amiri ile çalışanına birlikte performans değerlendirmeleri yaptırmak, ortak hedefler üzerinde mutabık kalmalarını sağlamak, sonuçlara göre bireysel gelişim planları hazırlamak ve takip etmektir.

3d. Çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımının yöreklendirilmesi ve uygun önlemleri almaları için yetkilendirilmeleri.

Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımlarını cesaretlendirmek üzere Bireysel Öneri Sistemi, İPE çalışmaları, Mako Koç2000 komitesi toplantıları, kalite toplantısı gibi araçlar kullanılmaktadır.

1993	1994	1995	1996	1997
IPE	IPE	IPE	IPE Proje Takımları Süreç odaklı org. Proje Takımları	IPE Proje Takımları Süreç takımları
		Öneri sistemi	Öneri Sisteminin gözden geçirilmesi	Öneri sistemi Ödül ve tanıma sisteminin revizyonu
				Çevre ve güvenlik sistemlerinin iyileştirilmesi

Tablo 20- Tanınma ve ödüllendirmede yıllara göre gelişim

Temel yaklaşımımız, bu araçları kullanarak sürekli iyileştirme felsefesini Mako içerisinde günlük işlere entegre etmek ve bu çalışmalara katılımın artmasını sağlayacak motivasyon teknikleri kullanarak, tüm çalışanları cesaretlendirmektir.


Öneri sisteminin en önemli hedeflerinden birisi "önerilerin ağırlıklı olarak mavi yakalılarından gelmesi" iyi bir oranla (% 80) sağlanabilmiştir. Önerilerin incelemeye alınıp alınmadığı konusunda öneri sahiplerine bir yazı gönderilmesi ile çalışanların öneri sistemine daha sıcak bakması ve sistemi sahiplenmesi hedeflenmiştir.

Öneri sistemi ile ilgili çalışmalar gözden geçirilerek yeni organizasyonun gerçeklerine uyarlanmış ve ödül sistemi yukarıdaki şekilde değiştirilmiştir.

İPE ile ilgili olarak bitmiş çalışmalar, bir programa uygun olarak, tüm ekip üyelerinin katılımı ile Mako Koç2000 Komitesinin aylık toplantılarında sunulur. Mako Koç2000 komite toplantılarında başarılı projelere de sunuşlar yaptırılarak bu çalışmalara katılanlar motive edilmektedir. Örnek olarak, TPM çalışmalarının sunuşu (işçiler dahil tüm ekip katılmıştır), öneri sistemi sunuşu, üretim bilgi sistemleri sunuşu verilebilir.

BÖS TAKDİR VE ÖDÜLENDİRME MODÜLÜ			
BİREYSEL TAKDİR VE ÖDÜLENDİRME			
UYGULAMAYA ALINAN ÖNERİ SAYISI	TAKDİR BELGESİ	YÖNLENDİRME KOMİTESİNCE VERİLEN RÖZET	MADDİ ÖDÜL
1	ÜB YÖNETİCİSİ / BÖLÜM YÖNETİCİSİ / KOÇ2000 YÖNETİCİSİ / ÖN.MD.YRD. / FABRİKA MÜDÜRÜ	-	
5	GENEL MÜDÜR / KOÇ2000 YÖNETİCİSİ / ÖN.MD.YRD. / FABRİKA MÜDÜRÜ	BRONZ	
10	GENEL MÜDÜR / KOÇ2000 YÖNETİCİSİ / ÖN.MD.YRD. / FABRİKA MÜDÜRÜ	GÜMÜŞ	
20	YÖNETİM KURULU BAŞKANI / YARDIMCISI	ALTIN	

ÜRETİM BİRİMİ TAKDİR VE ÖDÜLENDİRME (YILDIZ SİSTEMİ)		
UYGULAMAYA ALINAN ÖNERİ SAYISI	= 1	★
TOPLAM İŞÇİ VE TAKIM LİDERİ	= 2	★★
	= 3	★★★

ŞİRKET TAKDİR VE ÖDÜLENDİRME (OSCAR SİSTEMİ)	
	<ul style="list-style-type: none"> • YILIN EN İYİ KALİTE ÖNERİSİ • YILIN EN İYİ VERİMLİLİK ÖNERİSİ • YILIN EN İYİ TASARRUF ÖNERİSİ • YILIN EN İYİ İŞ GÜVENLİĞİ ÖNERİSİ • YILIN EN ÇARPICI ÖNERİSİ

ÜB'LER HER KATEGORİ İÇİN BİR ÖNERİYİ ADAY GÖSTERECEK VE ÖDÜL KAZANCAK ÖNERİLER YÖNLENDİRME KOMİTESİNCE BELİRLENECEK VE ÖDÜLLER KALİTE GÜNÜNDE VERİLECEKTİR. KATEGORİLERİNDE BİRİNCİ OLAN ÖNERİLERİN SAHİPLERİNE PLAKET+HEDİYE, YER ALDIĞI ÜB'YE KUPA VERİLECEKTİR.

Şekil 29- Bireysel Ödüllendirme ve Takdir Modeli

3e. Etkin düşey, dikey ve yatay iletişimin sağlanması

Mako'da çalışanlar arasındaki iletişimi sağlamak için aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır.

- Kalite toplantısı
- Toplantı sistemi
- Mako'dan Haberler dergisi
- Görsel yönetim
- Andonlar
- Network ortamında çalışma
- Yıllık şirket günü (piknik)

TOPLANTI SİSTEMİ

Mevcut toplantı sistemi gözden geçirilerek yeni yapısına kavuşturulmuştur. Toplantı sisteminin amacı;

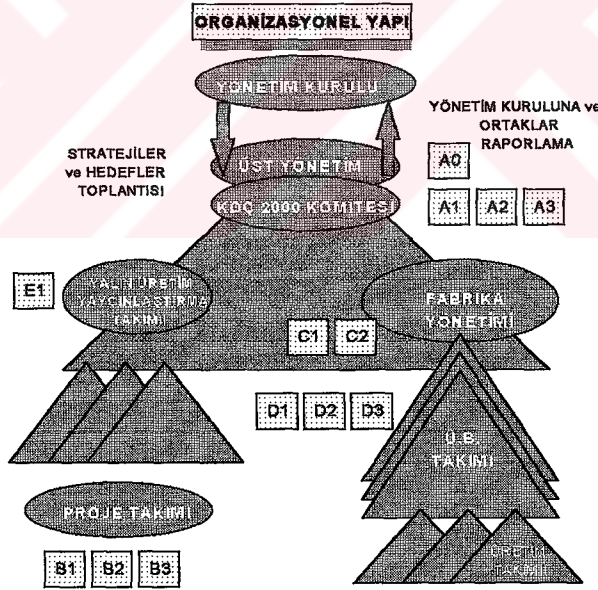
- Hedeflerin tanımlanması,
- Performansın değerlendirilmesi,
- Yönetimsel kararlar,

- Orta / uzun vadeli planlama,
- Problem önleme,
- Çalışanlardan bilgi toplama

olarak belirlenmektedir. Toplantı sisteminin akışı aşağıdaki gibidir:

1993	1994	1995	1996	1997
		Şirket Kültürü anketi	Şirket Kültürü anketi Çalışan tatmin anketi	Şirket Kültürü anketi Çalışan tatmin anketi
			Toplantı Sistemi Tasarımı	Toplantı Sistemi Yüzyüze perf. değerlendirmesi
		Öneri sistemi	Öneri sistemi	Öneri sistemi
Politika Yayılımı	Politika Yayılımı	Politika Yayılımı	Politika Yayılımı	Politika Yayılımı
		Kalite günü	Kalite günü	Kalite günü
			Andonier & görsel yönetim	Andonier & görsel yönetim
			MAKO Gazetesi	İletişim projesi
			Sosyal faaliyetler	

Tablo 21- Yılıra göre iletişimin gelişimi



Şekil 30- Toplantı Sistemi

Toplantılar, “takım çalışması”nın pratik uygulamalarını oluştururlar, bu nedenle organizasyonun tüm kademelerinde ve yatay/dikey olarak belirli bir konu ile ilgili tüm fonksiyonlar arasında gerçekleştirilmektedir.

Bununla birlikte, hayata geçirilen *network* ile iletişim etkinliği arttırılmıştır. Gerçekleşecek Internet bağlantısı ile daha geniş çaplı bir iletişim sağlanacaktır.

İletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve iletişimin etkinliği her sene yapılan özdeğerlendirme çalışmalarında gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir.

4.2.4. KAYNAKLARIN YÖNETİMİ

4a Mali kaynaklar

Şirketimiz, finansal kaynaklarını Mako Koç2000 faaliyet planı ile belirlenen hedef ve stratejiler şemsiyesi altında, düzenli ve etkin bir biçimde yönetmektedir. Bu süreç, faaliyet planları esas alınmak üzere, yıllık iş programlarının oluşumu ile başlayıp, fiili verilerin izlenmesi ile devam etmektedir. Bu izlemenin yüksek enflasyon ortamında daha anlaşılabilir olabilmesi için, 1994 yılı fiili verileri ile başlatılan ve, 1995 yılında da bütçe çalışmalarına yansıtılan yeni bir yönetim uygulaması (UMS 29) başlatılmıştır.

Bu yaklaşımın temelini, finansal kaynakların, toplam kaliteye desteği, etkinliği ve önceliği oluşturur. Yukarıda belirtilen ana felsefe çerçevesinde ortakları çıkarları ile toplumsal beklentileri bir ölçüde dengelemeyi de bir hedef olarak benimseyen şirket, bir yandan ortaklarının sahip oldukları hisselerin değerini optimize etmeye çalışırken, diğer yandan da topluma ve devlete karşı olan sorumluluklarının gereğini yerine getirmektedir. Şirket faaliyete geçtiği günden bu yana yüksek vergi ödeyen kuruluşlar arasına girmiş ve çok sayıda ödül ile takdirname almıştır.

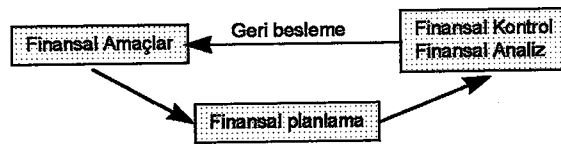
BÜTÇELEME

Yıllık iş planlarının hazırlanmasında temel, Mako Koç2000 hedef ve stratejilerine tam bir uyum sağlanmasıdır. Yıllık iş programının hazırlanması, üst yönetimin belirlediği bütçe ana varsayımlarının ilgili birimlere bildirilmesi ile başlatılmaktadır. Üst yönetim bütçe varsayımları ile birlikte, bütçe takvimini de karara bağlamakta ve tüm çalışmalar bu takvim çerçevesinde yürütülmektedir. 1996 iş planı, yenilenen yönetim bilgilendirme ve yönetim muhasebesi

anlayışına göre yeni yapıda hazırlanmıştır. Buradaki temel yaklaşım klasik verilerin, uluslararası muhasebe (UMS) standartlarında ve enflasyon muhasebesi ilkelerine göre düzenlenmesidir.

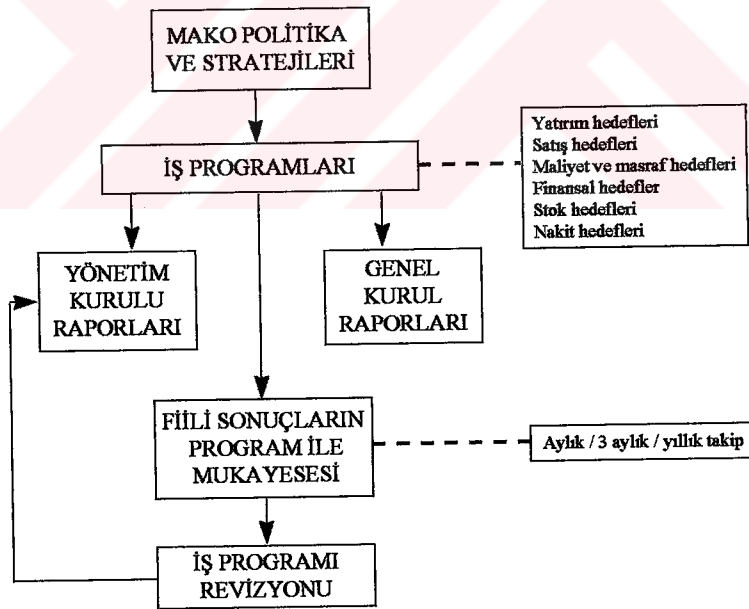
RAPORLAMA

Gerçekleşen iş sonuçları, iş planları ve revizyonları ile karşılaştırmalı olarak aylık izleme raporlarında yer alır. Bu raporlar, bilanço, gelir tablosu ve nakit akış bilgilerini içerir. Raporlar aylık ve kümülatif olarak hazırlanmakta, böylece yıl bazına taşınabilmektedir. Bütçeleme ve raporlama şirketimizin sonuç almadaki başarılı performansını ortaya koymaktadır.



Şekil 31- Finansal Kontrol Mekanizması

FINANSAL KAYNAKLARIN YÖNETİMİ



Şekil 32- MAKO'da Mali Kaynakların Yönetimi

NAKİT YÖNETİMİ

Ülkemiz koşullarında paraya sahip olma maliyetinin çok yüksek olduğunun bilincinde olan şirketimiz, etkin bir nakit yönetimi süreci kurmuştur. Optimal nakit miktarının üzerinde bir likiditeye sahip olması, ya da gerekli tasarruflar sağlanmadan verimli olarak kullanılmadığı için ortaklardan veya borçlanma yolu ile elde edilen paranın maliyetinin çok yüksek olması, şirketimizi etkin bir nakit yönetimi sürecine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

İş planı ve revize bütçeler ile yapılan nakit akış bütçeleri yanı sıra, aylık, haftalık ve günlük nakit akış programları yapılmakta, fiili sonuçlar ise aynı dönemlerde izlenmektedir.



Şekil 33- Nakit Akışı

MALİYET YÖNETİMİ

Toplam kalite anlayışı çerçevesinde, uluslararası düzeyde rekabet gücünün yükseltilmesi için kalitenin artırılması yanı sıra malzeme maliyetlerinin azaltılması, üretim, genel idari ve satış masraflarının kontrol altında tutulması ve ürün brüt karlılığının artırılması maliyet yönetim felsefesinin temelini oluşturmaktadır. Buna göre, maliyet azaltılması yönünde yapılan çalışmalar, kaliteli ve ucuz olan malzemenin temini, ürün ağaçlarının bağlantılarının kontrol edilip eğer var ise yapılan hataların düzeltilmesi, şirketimizi uluslararası rekabet düzeyine getirecektir.

SABİT KIYMET YÖNETİMİ

İç ve dış pazar talebini karşılamak, müşteri istek ve beklentilerine karşılık vermek, üretim kapasitesini artırmak, tesislerimizi modernize etmek, üretim darboğazlarını gidermek ve rekabete ayak uydurabilmek amacı ile şirketimiz sürekli olarak yatırımlarını sürdürmektedir. Burada temel felsefe uygun olan yatırımların seçimi ile yine şirketin rekabet gücünün artırılmasıdır. Ayrıca, finansal kaynak oluşturmada, şirketimiz, ülkemiz hukuki mevzuatı kapsamındaki bütün yatırım teşvik unsurlarından faydalanmaktadır ve bu konudaki mevzuat ve değişimler ayrı bir ekip tarafından izlenmektedir.

4b. Bilgi Kaynakları

Mako'da kullanılmakta olan bilgi sistemlerini destekleyen yazılımların çoğunluğu, BİM personeli tarafından geliştirilmiş ve kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. Zaman içerisinde, iyileştirme ve geliştirme amacıyla yeni ürünler ve mevcut ürünlerin sürümleri çıkarılmıştır. Bu çalışmaların gerekçeleri aşağıda 3 ana grupta anlatılmaktadır.

a) Bilgi sistemlerinin kurulması:

- Mako Koç2000 projesi kapsamındaki Mako faaliyet planında yer alan ve gelişimi, aylık Mako Koç2000 komitesinde görüşülen ve üçer aylık dönemsel raporlarla izlenen çalışmalar,
- Koç Grubu yönetim bilgi sistemleri (MIS) kapsamındaki; "yönetim muhasebesi" ve "bütçe modeli" uygulamalarına yönelik çalışmalar,
- Şirket yönetiminin, izleme, değerlendirme ve denetim gereksinimini karşılamak için yapılan çalışmalar,
- Şirket organizasyonunda tanımlı fonksiyon sahiplerinin, işlerini daha etkin yapmak için talep ettikleri çalışmalar, olarak belirtilebilir.

b) Bilgi sistemlerinin iyileştirilmesi:

- Uygulanmakta olan bilgi sisteminin ülke bazındaki değişime bağlı olarak değiştirilmesi: Bilindiği gibi "gümrük birliği" ile AB ülkelerinden ithal edilen alımlar üzerindeki fon ve gümrük ödemeleri tamamen kalkmıştır. Buna bağlı olarak, satınalma ve maliyet bilgi sistemlerinde bu değişime uygun gerekli değişiklikler yapılmıştır.
- İşletme yönetiminde, yeni sistemlerin gündeme gelmesi ile yapılan iyileştirmeler: Mako'da 24 yıl önce manuel olarak başlatılan, 18 yıl önce bilgisayar ortamına aktarılan ve 12 yıldır kendi bünyemizde, düzenli olarak aylık bazda çalışan MRP sistemi, "yalın üretim" sistemine bağlı olarak, aylık işletim yerine haftalık işletim düzenine geçirilmiştir.
- Kullanıcıların talepleri ile yapılan değişiklik ve iyileştirmeler: Kullanıcı servislerin daha çok bilgi ve daha etkin kullanım istekleri doğrultusunda yapılan çalışmalardır.

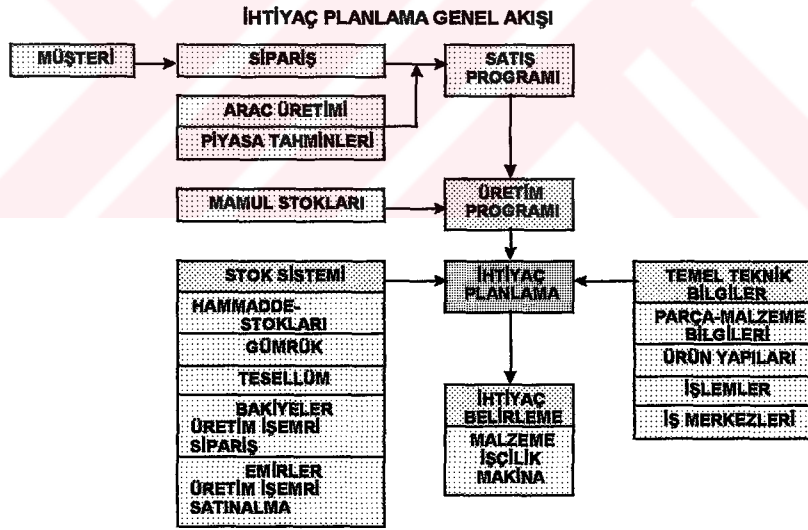
c) Bilgi işlem teknolojilerinin gelişmesi:

- Bilgi işlem ve iletişim sektöründe, donanım ve yazılım teknolojisinin sürekli gelişimi izlenerek bilgi sistemlerinde bu gelişime paralel iyileştirmeler yapılmaktadır. Bu konuda, şirkette farklı ortamlarda yaşatılan veri tabanlarının birlikte etkileşimli kullanımı ve bilgi sistemlerinin tüm işletmede on-line kullanılması için 1994, 1995 yıllarında toplam 540.000 \$ lık yatırım yapılmıştır.
- Bilgi işlem merkezi dışındaki kullanıcıların yeni teknolojilerden yararlanabilmesi için son bir yıl içinde üç ayrı eğitim programı düzenlenmiş ve 121 personel bu eğitimden geçmiştir.
- İş planında yer alan; yeni geliştirilmekte olan bilgi sistem uygulamaları bu teknolojiler dikkate alınarak hazırlanmaktadır.

Mako da bilgi sistemleri, bütünleşik uygulamalar olarak gerçekleştirilmiştir. Veri tabanında tanımlanan bilgi dosyaları birbirleri ile etkileşimli bir yapı içindedir. Bu konu ile ilgili bir örnek verilirse: imalatçı ödeme emirlerinin kesilebilmesi için, imalatçı faturası, malzeme teslimatları, malzemenin ilgili imalatçı için sipariş bilgileri gereklidir. Bu üç temel bilgi bir uygulama programında buluşturularak: miktar kontrolü (fatura ile teslimat), birim fiyat kontrolü (fatura ile sipariş) yapılır. İşlemler devam ettirilerek ödeme emri kesilir.

Bilgi sisteminin güvenliği için, hangi kullanıcıların hangi programlara erişebilecekleri, hangi bilgi yapılarına güncelleme yapacakları belirlenmiştir. Bir kullanıcı ancak yetkili olduğu programları kullanabilmektedir. Parça-malzeme, ürün yapıları, imalat işlemleri, bilgilerinden oluşan teknik veri tabanında yapılan tüm güncellemelerin; kim tarafından, ne zaman ve ne yaptığı ile ilgili bilgiler düzenli olarak saklanmakta ve gerektiğinde raporlanmaktadır.

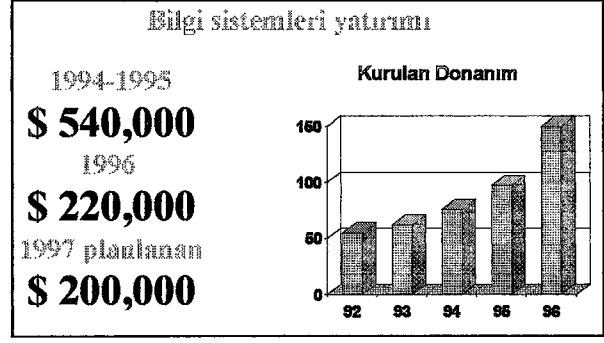
Şirketin mali, ticari, insan kaynakları ve teknik bilgileri her gün düzenli olarak manyetik ortamlara yedeklenmektedir. Gerektiği taktirde 5 yıllık bilgiye erişmek mümkün olmaktadır.



Şekil 34- İhtiyaç Planlama Genel Akışı

Müşteri ve tedarikçiler ile on-line çalışan bir bilgisayar ağı henüz kurulmamıştır. Sadece, satış ambarındaki bir terminal ile Tofaş'ın bilgisayarına girilmektedir. Burada bir dizi program aracılığı ile Mako tarafından Tofaş'a sevk edilen mamullerin stok ve sipariş bilgileri izlenmektedir.

Bilgisayar bazlı Sistemler	Kalite
<ul style="list-style-type: none"> ♣ MRP ♣ Personel ♣ Muhasebe ♣ Satış ♣ Üretim ♣ Envanter ♣ Kalite ♣ Bakım ♣ ARGE 	<p>Bilgi İşlem Yöneticiliği tarafından geliştirilmiştir</p> <p>(MG & yerel geliştirilen yazılımlar)</p> <p>(CHAMPS)</p> <p>(Cadds-5)</p>



Yeni Teknoloji Uygulamaları

- ♣ Açık sistem Mimarisi
- ♣ Bilgisayar İletişim Ağı
- ♣ Yalın Üretim
- ♣ Elektronik Posta ve Uzak bağlantılar

Bilgi Sistemleri
Ana Prensipleri

- ♣ Güvenlik
- ♣ Geçerlilik
- ♣ Ulaşılabilirlik
- ♣ Ölçklenebilirlik

Şekil 35- Bilgi sistemleri genel tanıtımı, Yatırımlar ve Sistem Prensipleri

Bu arada, gündemde iki faaliyet bulunmaktadır. Birinci çalışma; Koç grubu içinde oluşturulmakta olan Koç-Net omurgasıdır. Bu çalışma bitirildiğinde tüm Koç grubu şirketleri arasında on-line iletişim kurulmuş olacaktır.

İkinci çalışma; Mako Koç2000 projesi kapsamındaki Mako faaliyet planında yer alan "müşteri ve imalatçılar ile on-line bilgi iletişimi kurulması" faaliyetidir. Bu konu ile ilgili altyapı çalışmaları bitirilmiş, TURPAK aboneliği gerçekleştirilmiştir.

Tüm tedarikçilere her ay düzenli olarak, emir programı ve sevkiyat raporları gönderilmektedir. Bu işlemin hızlandırılması için; bilgisayarlardaki faks-modem kartı kullanılmaktadır. Böylelikle, posta gecikmeleri veya teslim edilmeme gibi sorunlar ortadan kalkmıştır.

Şirket içinde iyileştirme çalışmalarında yer alan çalışanlar, yetkileri dahilinde bilgilere *real-time* ulaşma imkanına sahiptir.

1992 yılında toplam 55 PC ve terminal kullanıcıların hizmetinde iken , yukarıda da görüldüğü gibi son 4 yılda yapılan yatırımlar ile bu sayı 129 PC ve terminale ulaşmıştır.

Kuruluşu 1995 yılında tamamlanan LAN (Local Area Network) ile (129 PC ve terminal içermektedir) çalışanların bilgi kaynaklarına daha kolay ulaşması sağlanmıştır.

Mako stratejilerinden birisi de "Yalın Üretim Sistemi" nin kurulması olarak açıklanmış ve sistem işletme çalışmaları 1995 yılında başlamıştır. Daha önce başka bir strateji altında yer alan "Üretim Bilgi Sistemi" yeni oluşum dikkate alınarak, Yalın Üretim sisteminin bir alt faaliyeti olarak tanımlanmış ve söz konusu sistemin aktivite planı içine uyarlanmıştır.

Burada da görüldüğü gibi bilgi strateji ve faaliyetleri, toplam kalite faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak sürdürülmektedir.

ISO9002 Kalite güvence sistemi gereği hazırlanmış olan kalite el kitabı ve prosedürleri, tüm çalışanların ulaşabilmesini sağlamak amacıyla çoğaltılmıştır.

4c. Tedarikçiler, Malzeme, Bina ve Ekipmanlar

Toplam Kalite anlayışı içinde Mako da diğer Koç Holding şirketleri gibi toplam kalite yönetimi düşüncesini ilke edinmiştir. Satış maliyetinin % 65.5 'ini oluşturan girdileri üreten yan sanayi firmalarının, gerek ürün kalitesindeki gerekse maliyetlerdeki payı çok büyüktür. Bu da Mako olarak topyekün mükemmelleşme hedefine ulaşmada yan sanayi firmalarının seçimi ve geliştirilmesinin öneminin çok büyük olduğunu göstermektedir. Bu gerçekten hareketle oluşturulan yan sanayi politikası;

- üretimde ileri teknoloji kullanan
- kalite garantisi veren
- kaynaklarını optimum şekilde kullanarak, verimli çalışabilen
- tasarım yeteneği olan
- uzun vadeli ilişki kurabileceğimiz firmalarla çalışmaktır.

Bu politikamıza uygun firmaları belirleyebilmek amacıyla;

- Satınalma Performans Değerlendirmesi
- Yan Sanayi Denetimleri
- Kalite Performans Değerlendirmesi

- Yan Sanayi Planlı Geliştirme
 - Yan Sanayi Eğitimleri
- projeleri uygulanmaktadır.

SATINALMA PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

- Kalite
- Malzeme
- Maliyet analizi
- Firma güvenilirliği

şeklinde oluşturulan bir puanlama yöntemiyle, tüm yan sanayi firmaları için satınalma performans puanı oluşturulur. Bu puanlama yöntemi ile, o işletmenin, Mako yan sanayi standartlarına uygunluğu saptanmakta ve aynı sektörde üretim yapan yan sanayi firmaları arasında bir sınıflandırma yapılarak, firmalara karşı uygulanacak uzun vadeli stratejiler belirlenmektedir.

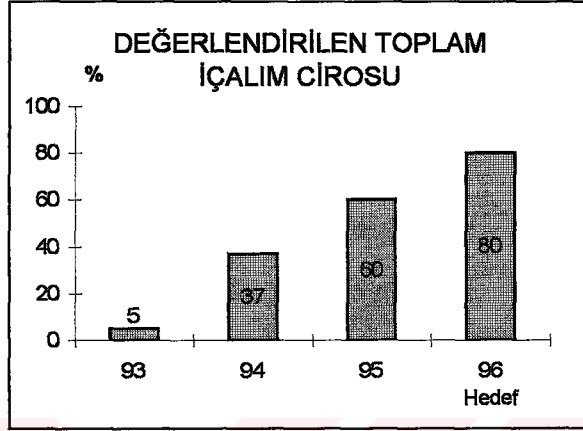
YAN SANAYİ DENETİMLERİ

1993 yılında Isvor Fiat ve Koç Holding ikmal koordinasyon grubu işbirliği ile hazırlanan (ISO 9000 esaslı) yan sanayi değerlendirme kılavuzu ile;

- kalite politikaları
- kalite organizasyonu
- yönetimin incelemesi
- ürün tasarımı ve geliştirme planlaması
- temel veriler ve ihtiyaçlar
- tasarımın doğrulanması
- tasarım değişiklikleri
- dökümanların kontrolü
- uygun olmayan ürünlerin yönetimi
- lojistik/ genel
- ön çalışmalar
- yan sanayi üretimi/ satınalma verileri
- yan sanayi üretimi/ giriş kontrol
- ürün tanımlama ve izlenebilirlik
- üretim süreci kontrolü
- üretim süreci içinde kontrol
- test muayene kayıtları
- muayene ekipmanı

- üretim/ düzeltici faaliyetler
- lojistik/ taşıma, depolama, paketleme

başlıkları altında yan sanayi denetimlerine başlanmıştır. İşletmenin sadece ürün kalitesi sağlayacak yönleri değil, Toplam kalite anlayışına uygunluğu denetlenmekte ve bu anlayış içinde gelişmeye yönelmeleri sağlanmaktadır



Şekil 36- Değerlendirilen İçalim Cirosu

KALİTE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Yan sanayi firmalarının iade yüzdeleri altı aylık periyotlarda, tutar, parça ve parti bazında takip edilmekte, sonuçlar ve belirlenen iade yüzde hedefleri firmalara bildirilerek, bu hedeflere ulaşmaları teşvik edilmektedir. Firmaların son dört yıllık takip çizelgeleri oluşturularak, gösterdiği gelişmeler takip edilmektedir.

YAN SANAYİ PLANLI GELİŞTİRME

Kalite sistem değerlendirmeleri sonucu, belirli kalite seviyesine ulaşmış firmalar arasından ve Mako için kritik olan yan sanayi firmalarından belirlenen 4 işletme 1996 yılında planlı geliştirme kapsamına alınmış ve çalışmalar başlatılmıştır. Bu proje, yan sanayi firmalarına yoğun eğitim ve tecrübe aktarımı desteği vererek, uzun vadeli ortaklık anlaşması içinde ilişki kurabileceğimiz kalite ve verimlilikte çalışan firmalar oluşturmayı amaçlamaktadır.

EĞİTİM

Yan sanayi firmalarının kalite seviyelerinin geliştirilmesinde eğitimin önemi gözönünde bulundurularak, yapılan kalite sistem değerlendirmelerinde işletme yetkilileri ile firmaların

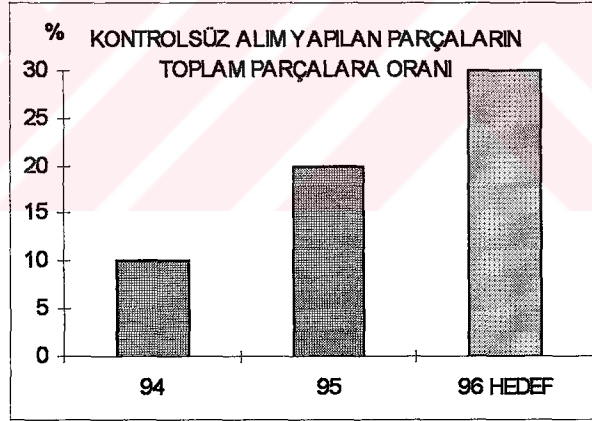
eğitim eksiklikleri belirlenmekte ve KOGEM (Koç Holding Eğitim ve Geliştirme Merkezi) tarafından verilen eğitimlere katılım teşvik edilmektedir. 1995 yılında 30 yan sanayi firmasından 32 eğitim programına 279 katılım olmuştur.

MALZEME KAYNAKLARININ ETKİN KULLANIMI

şirket bünyesinde oluşturulan MRP sistemi ile malzeme ihtiyaçları aylık olarak, öngörülen satış hedefleri ve stok bakiyelerine göre oluşturularak stokların kontrolü sağlanır. Malzeme stok seviyelerinin azaltılması amacıyla ,

- yerleştirme
 - ciro açasından büyüklük teşkil eden malzemeler için günlük veya haftalık periyotlarda temin edilmesi
 - kontrolsüz alımların arttırılması
- faaliyetleri yürütölmektedir.

KONTROLSÜZ ALIMLAR



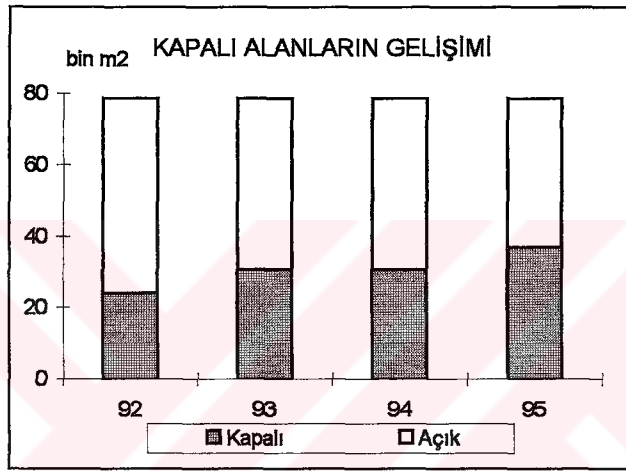
şekil 37- Kontrolsüz Alımlar

Kontrolsüz alımlar ile malzemelerin giriş kalite kontrolde bekleme zamanlarının sıfırlanması ve bu beklemelerden dolayı oluşan stok gün sayılarının azaltılması amaçlanmaktadır. 1994 yılında hazırlanan bir prosedür dahilinde parça bazında kontrolsüz alımlara başlanmıştır. Kontrolsüz alım için öngörülen şart kalite güvenilirliği sağlamış işletmenin son bir yıllık iade oranının %1' in altında olması ve işletmenin ürettiği parçanın son

altı aylık iade oranının sıfır olmasıdır. Kontrolsüz alım uygulanan parçaların oranı Şekil 4c.3 te görülmektedir.

SABİT DEĞERLER

Mako A.Ş. üretim çeşitliliğini ve üretim kapasitesini sürekli olarak arttırmakta olan bir firmadır. Bu da mevcut sabit kıymetlerin en verimli şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Artan üretim kapasitesi ve yeni ürün projeleri paralelinde kapalı alanlar yıllar içinde arttırılmıştır.



Şekil 38- Kapalı Alanların Gelişimi

Çalışanları memnun etmek de işletmenin ana ilkelerindedir. Bu amaçla, çalışanlara spor yapma imkanı sağlamak ve tüm işletme çalışanlarının katıldığı toplantılar düzenlemek için, 1500m² büyüklüğünde kapalı spor salonu, inşa edilmiştir. Ayrıca tenis kortu ve futbol sahası mevcuttur.

Ana ilkelerinden bir diğeri de çevreye saygılı olmaktır. Bu amaçla kurulan atık su arıtma tesisi ile günde 320 ton atık su işlenerek 250 ton su geri kazanılmakta ve 70 ton su da arıtılarak deşarj edilmektedir. Böylece hem çevre kirliliğinin önüne geçilmiş, hem de geri kazanım ile kaynak israfı önlenmiş olmaktadır.

Çevre duyarlılığı bilinciyle yapılan diğer yatırımlar arasında, 92 yılında doğalgaz kullanımına ve kaplama atölyemizde asitli banyolardan alkali banyo kullanımına geçiş sayılabilir.

4d. Teknoloji Uygulamaları

Mako'nun içinde bulunduğu imalat sektörü ve uluslararası rekabet ortamı mamul maliyetlerini düşürürken kalite seviyesini yükseltmek amacıyla teknolojinin takibini ve uygulanmasını gerektirir.

Son iki yıldır modern ürün, üretim ve kalite yönetim metotlarının uygulanması yönünde önemli adımlar atılmış olup, halen yayılma sürecinin geliştirilmesi faaliyetleri sürdürülmektedir.

Mako'da teknolojinin uygulanmasını iki bölümde incelemek gereklidir.

ÜRÜN YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİNİN UYGULANMASI

Mako'nun ürün yelpazesi, genel olarak metalin hassas işlenmesi ve şekillendirilmesine dayanan oto elektro-mekanik cihazlarını ve plastiğin estetiğe uygun şekillendirilmesine dayanan oto aydınlatma ve oto havalandırma/klima cihazlarını kapsar.

Mako, İtalyan MAGNETI MARELLI (FIAT Grubu'na bağlı) lisansı altında çalışan bir firmadır. Lisansör firmadan temin edilen temel cihaz tasarım ve dökümantasyonu üzerinde müşteri firmaların taleplerine göre özellikle orijinal elektro-mekanik cihazlarda boyutsal uyarlamalar ve performans değişiklikleri yapılarak prototip/ nümune hazırlanır. Bu esnada cihazlar üzerinde kısmi Ar-Ge faaliyetleri de yapılmaktadır. Mako tarafından yapılan uyarlama tasarımlarında, kısmi geliştirme faaliyetlerinde veya mevcut bir mamulün/parçanın kalitesinin iyileştirilmesinde kıyaslama metodu uygulanmaktadır. Aydınlatma ve havalandırma/klima cihazlarında ise talebe göre geliştirme ve uyarlamalar halen lisansör işletmenin tasarım ve prototip hazırlama desteği ile gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla mühendislik müdürlüğü bölümünden bir mühendis ve bir teknik ressam süregelen aydınlatma, havalandırma, klima projelerinin koordinasyon ve tasarımı için bir yıldan beri lisansör firmamız MAGNETI MARELLI tesislerine bulunmaktadır.

Türkiye ekonomisinde zaman zaman başgösteren ekonomik krizler, yeni cihaz yatırımlarını ve diğer genel yatırımları da etkilemekte, ertelemelere sebep olmaktadır. Bu konuda Mako'nun ana stratejisi, işletmenin geleceği olan yeni cihaz yatırımlarına öncelik

vermektedir. Çeşitli engellere rağmen Mako, özellikle yeni cihaz yatırımlarını kesiksiz olarak sürdürmektedir.

Satın alınan üretim araçlarının ön kabul işlemi sırasında Mako'da imalatçı işletme teknisyenlerinin katılımıyla önseri üretim gerçekleştirilmekte, aynı anda makinanın programlama, bakım ve kullanma eğitimleri Mako teknisyenlerine ve kullanıcıya verilmektedir. Önseri üretim parçalarına Mako ölçü merkezinin uyguladığı Cpk (süreç yeterlilik) ve Cmk (makina yeterlilik) testleri ve parça ölçülerine verilen onaydan sonra tesisin kesin kabulü yapılmaktadır

1995 yılı sonu itibariyle fabrika içinde faaliyet gösteren CNC / PLC kontrollü tezgah sayıları ve toplam tezgah sayılarına oranlarının gelişimi aşağıda de gösterilmiştir.

	CNC	PLC	TOPLAM %
93	21	84	% 14
94	25	85	% 15
95	27	98	% 17

Tablo 22- CNC - PLC Tezgah Sayıları

Son yıllarda yatırımların yönlendirilmesinden anlaşılacağı gibi Mako'da emek üretimden yarı otomasyona doğru bir geçiş vardır. Bu tür otomasyon yatırımlarında yatırım miktarının yüksek olması ve geri ödeme süresinin yüksek üretim sayısına bağlı olması nedeniyle özellikle üretim çeşitliliği olan hatlarda, daha düşük yatırımla işçiliğin en yüksek oranda kullanılabildiği hücreli üretim sistemlerine (doğrusal ve U-hatları, adasal üretim sistemleri) geçiş başlatılmıştır. Bunlara örnek olarak R19/stop lambası ve kuşak aydınlatma hatları gösterilebilir.

Mako'nun halen uyguladığı modern üretim yöntemleri arasında aşağıdakiler sayılabilir;

a) İ.P.K.(İstatistiksel Proses Kontrolü-SPC); uygulanabilir nokta sayısının yaklaşık %50'sinde halen uygulanmaktadır. Cpk (süreç yeterliliği ve Cmk (makina yeterliliği) değerleri en az 1,33 düzeyinde tutulmaya çalışılmaktadır.

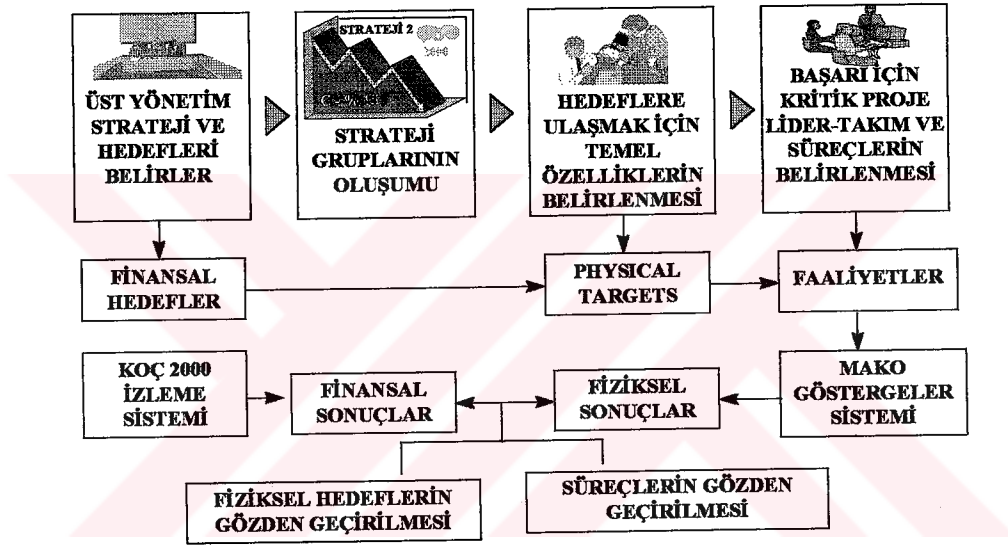
b) KANBAN uygulaması alternatör montaj hatlarında başlatılmış olup halen yayılma aşamasındadır.

c) İ.P.E. (İyileştirme Proje Ekipleri) kurularak, kronik problemlerin çözümü için her düzeyde katılım sağlanmıştır. İPE yayılım oranı %45 dolayındadır.

d) T.P.M. (Topyekün Üretken Bakım); 1995 yılında metal enjeksiyon presleri atelyesinde pilot uygulama olarak başlatılan çalışmalar, yalın üretim organizasyona geçilmesi ile daha da kazanacaktır.

4.2.5. SÜREÇLER

5a. Kuruluşun başarılı olmasında etkisi büyük olan kritik süreçlerin tanımlanması.



Şekil 39- Kritik Süreçlerin belirlenmesi

Mako Koç2000 komitesi, değişen faktörleri gözönüne alarak, hedef ve stratejilerine ulaşmada etkin rol oynayacak olan 10 adet kritik süreç belirlemiştir. Bunlar ;

- Yeni ürün geliştirme,
- Mühendislik değişiklikleri yönetimi,
- Yeni takım/aparat/tezgah yönetimi,
- Eski takım/aparat/tezgah yönetimi,
- İmalatçı değerlendirme, satınalma ve imalatçı performans değerlendirilmesi,
- Kalitesizlik önleme, kalite kontrol ve geliştirme,
- Siparişin yerine getirilmesi,
- Malzeme gereksinim planlama ve stok kontrol,
- İnsan kaynakları yönetimi ve geliştirilmesi,
- Ürün maliyet kontrolü

Mako, içerisinde bulunduğu pazarı incelendikten sonra, pazarda kendisine ciddi rakip olacak firmaları belirlemekte, kendi bünyesini temel alarak yapılan kıyaslama çalışmaları neticesinde, kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda politikaları, ana iş hedefleri ve stratejileri Mako Koç2000 komitesi tarafından belirlenmektedir.

Mako Koç2000 faaliyet planlarında belirlenmiş olan ana iş hedeflerine ve stratejilerine ulaşılmasını sağlayacak olan ana unsurlar, kritik süreç olarak adlandırılmıştır. Kritik süreç belirleme çalışmaları yıllar içerisinde Mako'da çeşitli değişiklikler göstermiştir.

KRİTİK SÜREÇLERİN GELİŞİMİ

1993 yılında ISO 9002 (1987)'ye göre belirlenen kritik süreçler 1994 yılında standardın revize edilmesiyle gözden geçirilmiş ve değiştirilmiştir. Süreçlerin, işletme içerisindeki sistematik yaklaşımı ve kişilerle bağlantısı, hazırlanmış olan kalite güvence sistem prosedürlerinde izah edilmiştir. Sistemin daha sağlıklı işlemesi ve gözden geçirmelerin kendi bünyemizde yapılabilmesi amacıyla (ISO 9002 madde 4.17) bağımsız bir kuruluştan, fabrikamızda görev yapan 7 çalışana ISO 9002 denetçi eğitimi aldırılmıştır.

1993	1994	1995	1996	1997
FONKSİYONEL YÖNETİM			SÜREÇ ODAKLI YÖNETİM	
				
ISO 9002 87 VERS.	ISO 9002 94 VERS.	YALIN ORGANİZASYON & SÜREÇ ODAKLI YÖNETİM		
DEĞİŞİMLİK YÖNETİMİ DÜZELTİCİ FAALİYETLER YÖNETİMİ TEDARİKÇİ DEĞERLEME	SATINALMA DEĞİŞİKLİK YÖNETİMİ DÜZELTİCİ ve ÖNLEYİCİ FAALİYETLER YÖNETİMİ TEDARİKÇİ DEĞERLEME SERVİS DESTEĞİ YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME	YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME DEĞİŞİKLİK YÖNETİMİ YENİ ARAÇ VE EKİPMAN YÖN. BAKIM YÖNETİMİ TEDARİKÇİ YÖNETİMİ ÖNLEME VE KALİTE YÖNETİMİ TALEP KARŞILAMA YÖNETİMİ MRP VE STOK KONTROL YÖN. İNSAN KAYNAKLARI YÖN. ÜRÜN MALİYETİ YÖNETİMİ		ŞİRKET HEDEFLERİ İLE POLİTİKA YAYILIMI ŞİRKET BÜTÜNÜNDE SÜREÇ YÖNETİMİ
PROSEDÜRLER	PROSEDÜRLER	PROSEDÜRLER, SÜREÇ ANALİZİ & POZİSYON HARİTALARI		

Şekil 40- Süreç yönetimi yaklaşımındaki gelişim

Standardın yeni versiyonuna ve gerçekleştirilen iç denetimlere göre, gerekli iyileştirmeler yapılmıştır. Bu konuda revize edilen kalite el kitabı ve prosedürler önemli örnekler teşkil

etmektedir. Otomotiv üreticileri tarafından gerçekleştirilen kalite sistem ve süreç denetimleri, sistem ve süreçlerimizde aksayan noktaları ortaya koymuş ve iyileştirme fırsatları yaratmıştır.

1995 yılında, ISO 9002 belgesi hem TSE, hem de BVQI firmalarından alınmıştır

1991	Kalite El Kitabı 1. Yayın	
1991	Oyak-Renault AQF Denetlemesi	B
1994	Kalite El Kitabı 2. Yayın	
1994	Koç grubu Kalite Güvence Denetlemesi	B
1994	ISO 9002 (1987) göre Kalite El Kitabı 3. Yayın	
1994	Oyak Renault AQF Denetlemesi	A
1995	Koç grubu Kalite Güvence Denetlemesi	A
1995	ISO 9002 (1994) göre Kalite El Kitabı 4. Yayın	
1995	ISO 9002 sertifikalandırma denetimi için müracaat	
1995	ISO 9002 belgesi alındı (TSE ve BVQI)	

Tablo 23- MAKO Kalite Güvence Sistemi Tarihçesi

1994 yılında yapılan özdeğerlendirme çalışmalarının sonucu olarak, kalite güvence kapsamında yönetilen süreçler, süreç odaklı organizasyona geçiş ile tüm süreçleri kapsayacak şekilde genişletilmiştir

Süreçler arasındaki ilişkileri tanımlayabilmek amacıyla süreç analiz çalışmaları, daha önce prosedürler ile tarif edilen ilişkiler süreç odaklı yapı ile desteklenmiştir. Bu çalışma, süreçler içinde ve süreçler arasındaki ilişkileri daha rahat görmeyi sağlamıştır. 1996 yılında yapılan süreç analizleri neticesinde, pozisyon haritaları ortaya çıkmış, süreç analiz metodolojisinin gelişmesi kritik süreçlerin yönetimini kolaylaştırmıştır.

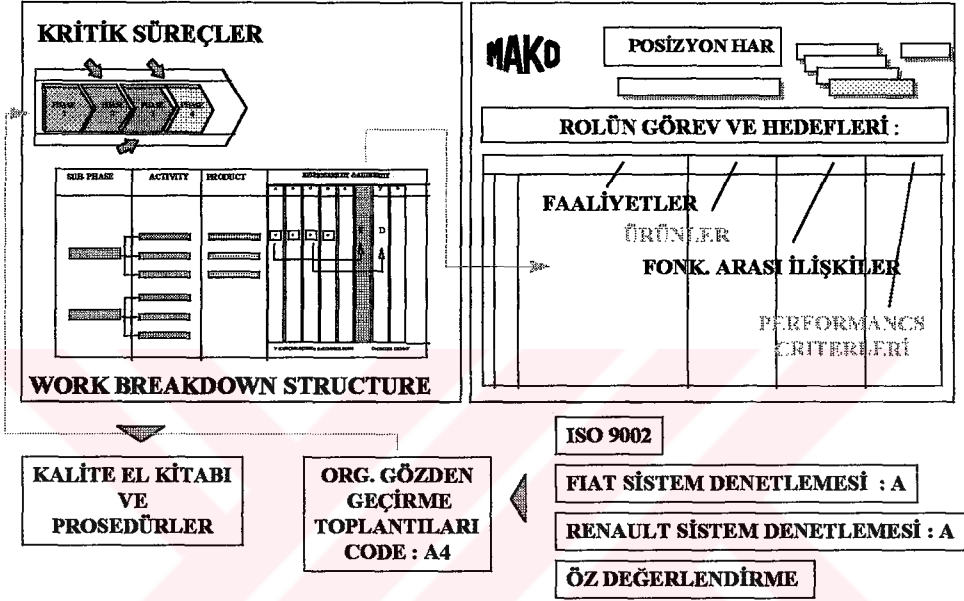
MAKO KOÇ2000 İZLEME SİSTEMİ

Faaliyet ve detay faaliyet planlarında süreçlerin sahipleri belirlenmiş ve hedefler ortaya konmuştur. İzleme sistemi ile süreçlerin iş üzerindeki etkinliği kontrol edilmektedir.

İzleme raporları, 3 ayda bir yayınlanmakta ve Mako Koç2000 komitesinde değerlendirilmektedir. İzleme sistemi, süreç odaklı organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda 1996 yılında 3 aylık, aylık, haftalık izlemeye olanak verecek biçimde geliştirilmiştir.

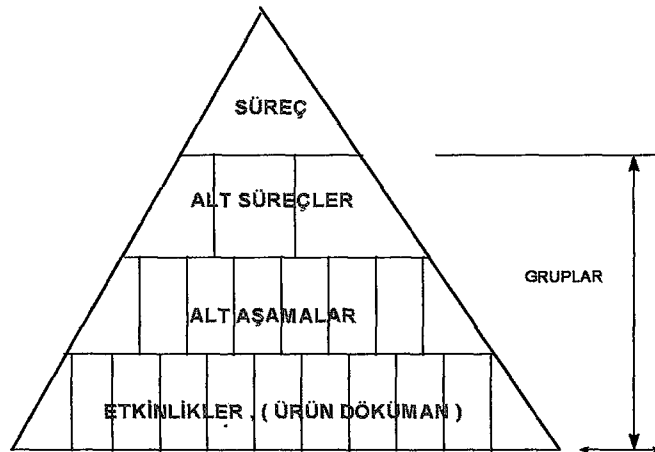
5b. İşletmenin süreçlerini sistematik olarak yönetmesi.

ISO9002 sisteminde, hazırlanmış olan görev tanımlarında, organizasyon içinde yer alan kişilerin süreçler içerisindeki aktiviteleri belirtilmiştir. Bunun yanı sıra kalite güvence prosedürleri ile kalite el kitabında da, süreçlerin içerisinde rol alan kişiler ve görevleri açık bir şekilde yer almaktadır.



Şekil 41- Süreçlerin Sistematik Yönetimi

WORKBREAKDOWN STRUCTURE



Şekil 42- Workbreakdown Structure

Süreç analiz çalışmalarında, süreç ekipleri içerisinde yer alan kişiler Mako Koç2000 komitesi tarafından belirlenmiş ve süreçlerde görev yapan insanlar olmasına dikkat edilmiştir. Oluşturulan kritik süreç grupları, alt süreç ve aşamaları belirleyebilmek amacıyla “*Workbreakdown Structure*” (iş küçük parçalara bölme) yaklaşımını uygulamışlardır

Süreçler alt süreçlere ve aktivitelere ayrıldıktan sonra süreç akış sayfaları oluşturulmuş ve etkinlikler, bu sayfalar üzerine kaydedilmiştir

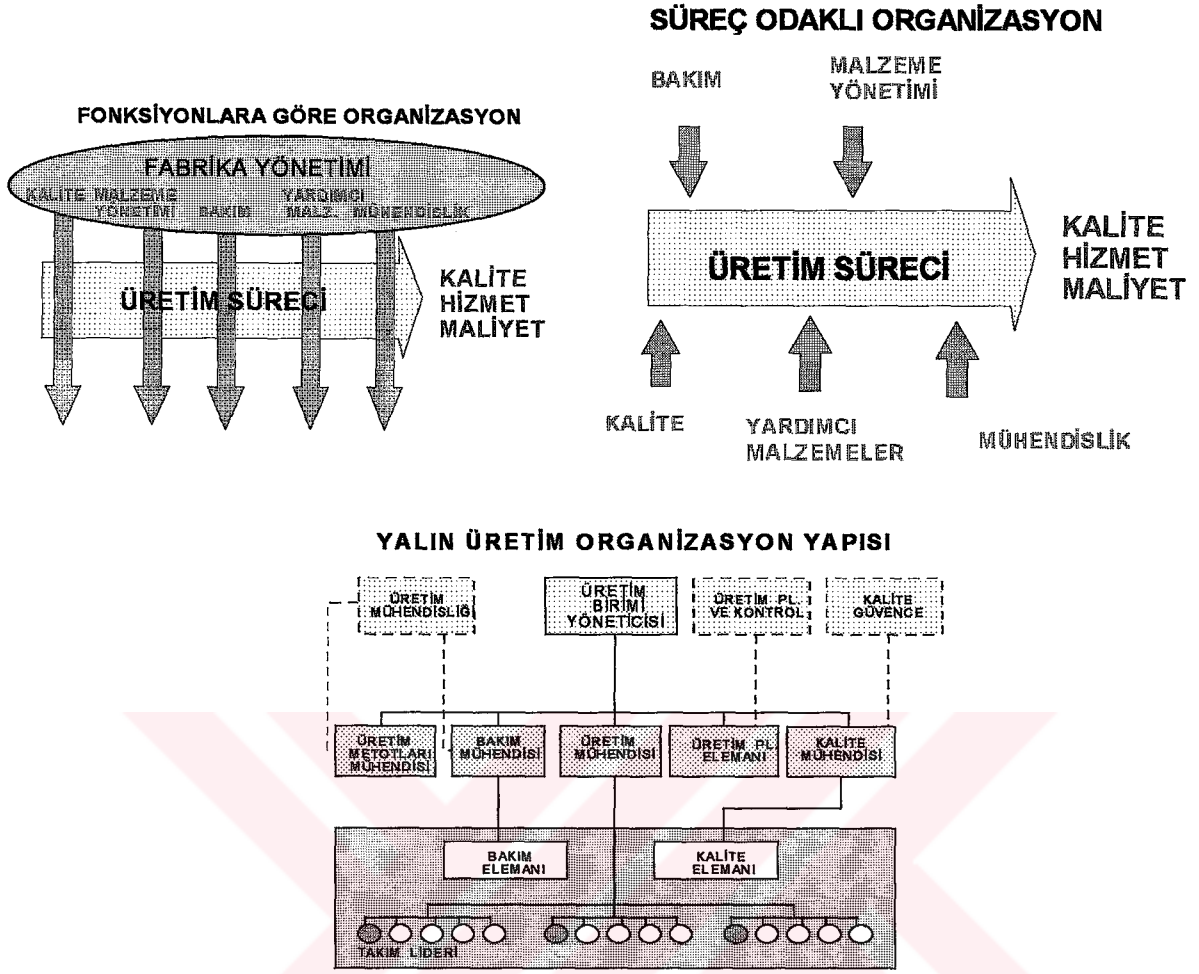
Oluşturulan süreç analiz ekipleri, gerekli analizleri yapmışlar ve organizasyon içerisindeki profesyonel figürlerin görevlerini belirlemişlerdir. Yapılan bu çalışmalar neticesinde, süreç sorumluları yeniden belirlenmiştir. İnsan kaynakları departmanı tarafından süreç analiz çalışmaları baz alınarak, pozisyon haritaları ve görev tanımları hazırlanmıştır.

Pozisyon haritaları kişilerin süreçler içerisindeki görevlerini tanımlamaktadır. Pozisyon haritalarında, sürecin yönetimine ait performans kriterleri de bulunmaktadır

Fonksiyonlara göre yapılanmada, alt süreç ve alt aşamalardaki hedef farklılıkları, üretim süreci sonunda elde edilen kalite, hizmet ve maliyet düzeyinin yeterli iyileştirilmesine engel oluşturmaktadır.

Oysa, süreç odaklı organizasyonda, alt süreç ve alt aşamaların sorumluları aynı takımda ve süreç sahibinin liderliğinde ortak hedefleri paylaştıklarından sürekli iyileştirme ortamı yaratılmış olur. Bu nedenle 1996 yılında, süreç odaklı organizasyona geçilerek, yeniden yapılanılmıştır.

Gerçekleştirilen süreç analiz çalışmalarından sonra ortaya çıkan pozisyon haritalarına bağlı kalarak prosedürler ve kalite el kitabı da revize edilmiştir.



Şekil 43- Fonksiyonlara Göre Organizasyon - Süreç Odaklı Organizasyon - Yalın Üretim Organizasyon Yapısı

1993 ve 1994 yıllarında yapılan iç denetimler ise FIAT ve RENAULT kılavuzuna bağlı kalınarak yapılmıştır. 1995 yılından itibaren iç denetimler de tamamen ISO9002 standardı kullanılmaya başlanmıştır .

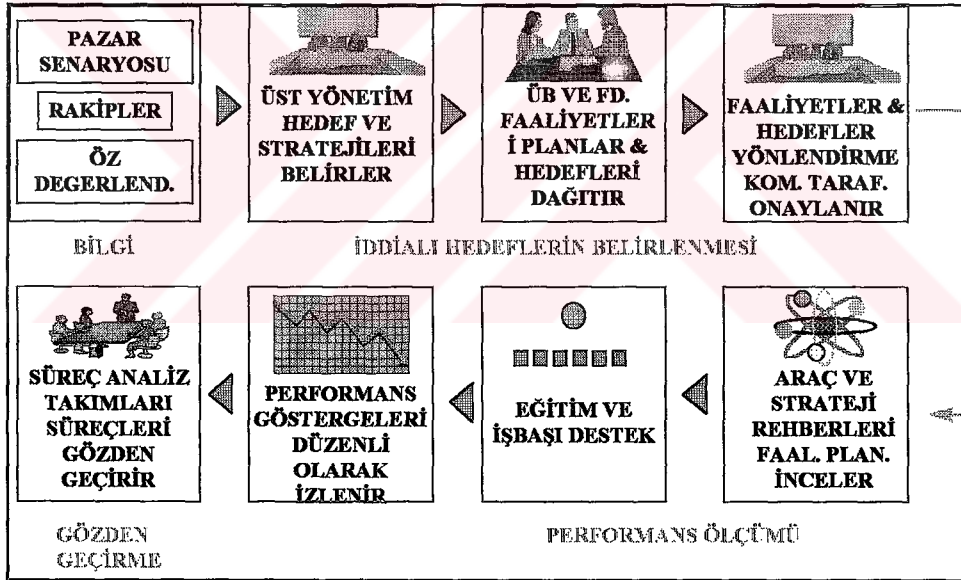
Yalın üretim organizasyonu çerçevesinde, süreçlerin gözden geçirilmesini de içeren toplantı yönetim sistemi oluşturulmuştur. Buna göre; her ay yapılmakta olan Mako Koç2000 komite toplantılarından yılda bir tanesi süreçlere ayrılmıştır.

DEĞERLENDİRME KILAVUZU	TARİH
FIAT	HAZİRAN 93
FIAT	OCAK 94
RENAULT	NİSAN 94
RENAULT	EKİM 94
ISO 9002 (1994)	NİSAN 95
ISO 9002 (1994)	ARALIK 95

Tablo 24- Değerlendirme Kılavuzu Gelişimi

5c. Süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirme hedeflerinin saptanması.

ISO9002 sisteminde süreçlerin gözden geçirilmesi, şirketin kendi bünyesinde yapılan iç denetimler ve ana sanayi firmalarının yaptığı kalite sistem denetimleri ile yapılmakta idi. Yıllara bağlı olarak değerlendirme puanının artışı süreç yönetimi açısından olumlu bir göstergedir.



Şekil 44- Süreç performansının ölçülmesi

Mako'nun hazırladığı pazar senaryosunda rakip şirketlerin zayıf ve güçlü noktaları belirlenmiş, Mako ile karşılaştırılmış ve kritik süreçlerin belirlenmesi gerçekleştirilmiştir. Zayıf olunan noktalar iyileştirmeye açık alanlar olarak belirlenmiştir.

Süreç odaklı organizasyona geçişte belirtilen akış içerisinde grup çalışmaları ve kritik süreçler incelenerek yapılmıştır. Yalın üretim organizasyonuna geçiş döneminde Mako

Koç2000 komitesi tarafından oluşturulan süreç takımları, tüm kritik süreçleri gözden geçirmiştir. Süreç analiz çalışmaları 2 kademedede gerçekleştirilmiştir. İlk kademedede eski yapı içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler ve bunları kimlerin yaptığı belirlenmiş, ikinci kademedede ise; ilk kademedeki faaliyetlerin devamı olarak, oluşturulmuş olan yeni yapıya göre belirlenen yeni süreçleri yerine getirecek olan profesyonel figürler ve görevleri belirlenmiştir.

Mükemmeli yakalama yolunda, yeni geçilen üretim birimi yapısında hedefler ve göstergeler, üretim birim yöneticileri tarafından belirlenecek ve Mako Koç2000 komitesi tarafından onaylandıktan sonra devreye alınacaktır. İlk uygulama alternatör üretim biriminde mart 1996'dan itibaren başlatılmıştır.

Hedeflerin saptanmasında pazar araştırmasının yanında en önemli verilerden biri "müşteri sesi" dir. Müşteri memnuniyetini ön planda tutan Mako için, özellikle ana sanayi iadeleri, servis iadeleri gibi çeşitli bilgiler hedef belirlemede ve göstergelerde öncelik taşımaktadır.

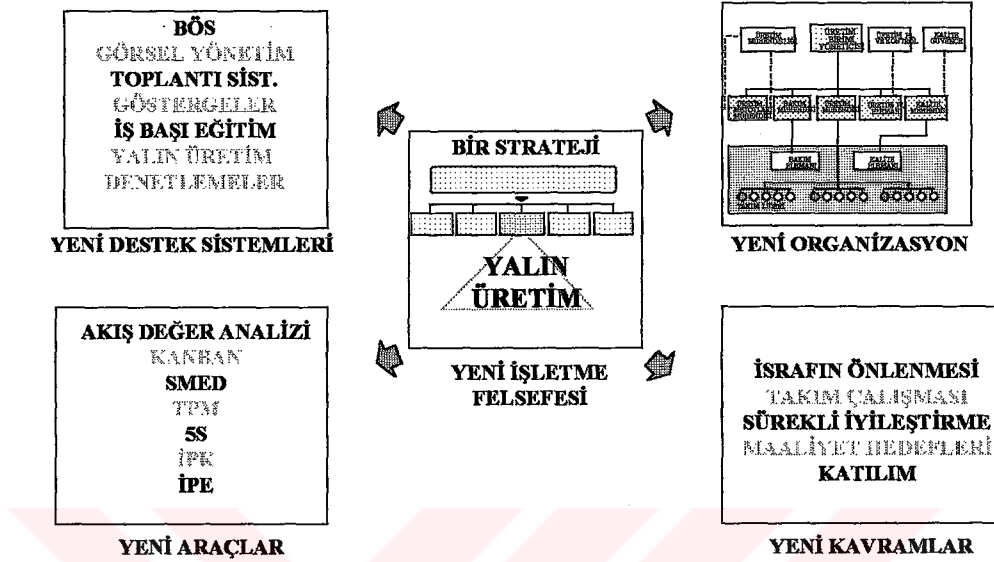
Toplantı yönetim sistemine göre, performans göstergeleri ile ilgili, fabrika müdürü ve üretim birim yöneticisi tarafından aylık periyotlarda toplantılar düzenlenmesi ve sonuçların gözden geçirilerek değerlendirme yapılması kararlaştırılmıştır. Göstergeler sisteminin düzenli olarak takip edilmesi amacıyla, organizasyon içerisinde üretim göstergeleri analiz mühendisi adı altında bir sorumlu atanmıştır.

5d. Süreçlerin iyileştirilmesinde çalışanların yenilikçi atılımları ve yaratıcılıklarının özendirilmesi.

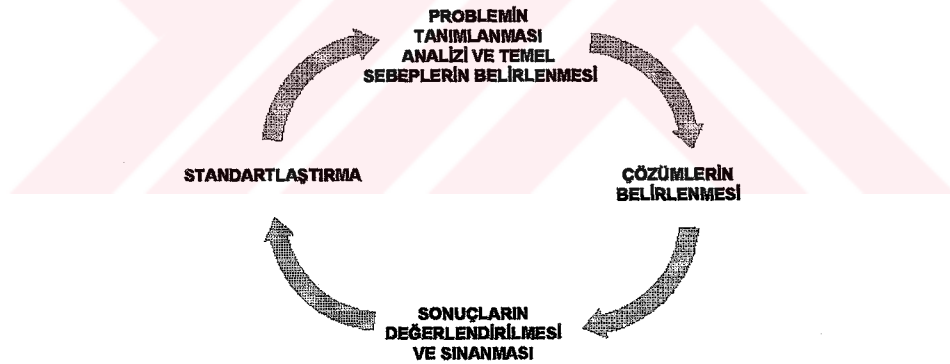
İYİLEŞTİRME PROJE EKİPLERİ

Mako Koç2000 komitesi düzenli olarak, politika ve stratejileri hedeflerine ulaştıracak faaliyet ve detay faaliyetlerin gerektirdiği projeler veya kronik problemlerin çözümü için iyileştirme proje ekipleri oluşturmakta ve hedef bildirerek Planla-Yap-Sına-Uygula çevrimine uygun olarak 6 - 8 ay içerisinde bu hedeflere ulaşmalarını istemektedir. Atanan ekiplerin üyelerine iyileştirme proje rehberleri tarafından 1 günlük "bilinçlendirme" ve 2 günlük "problem çözme teknikleri" eğitimi verilir. İyileştirme proje ekipleri, Mako Koç2000 komitesine sunarlar. Sunuşu, ekip lideri gerçekleştirir. Ekip üyeleri de sunuşlara katılırlar. Sunuşlarda problemler ve

nedenleri verilir; çözümler açıklanarak, komiteden kaynak tahsisi ve standartlaştırma için onay alınır. Çalışmanın sonucunda ise harcanan kaynaklar ve elde edilen sonuçlar ortaya konur; hedefe göre karşılaştırmalar yapılır.



Şekil 45- Süreç iyileştirmesinde özendirmeler



Şekil 46- Planla - Yap - Sına - Uygulama

1995 yılında gerçekleştirilen yalın üretim organizasyonunda yoğun eğitim programlarının uygulanması ile birlikte, insanların çalışma anlayışları değişmekte ve bireysellikten takım anlayışına geçilmektedir. Yalın üretim organizasyonu ile beraber kademe sayısı 5 'den 3 'e düşürülmüş ve çalışanların memnuniyetlerinin artırılması amaçlanmıştır

Yalın üretim uygulaması ile beraber bir çok teknik devreye alınmakta yada mevcut benzer uygulamalar revize edilerek uygulanmaktadır. Bu kapsamda ;

- Bireysel öneri sistemi,
- Kanban uygulamaları,
- SMED uygulamaları,
- Akış değer analizleri,
- 5S uygulamaları,
- TPM uygulamaları,
- Görsel yönetim

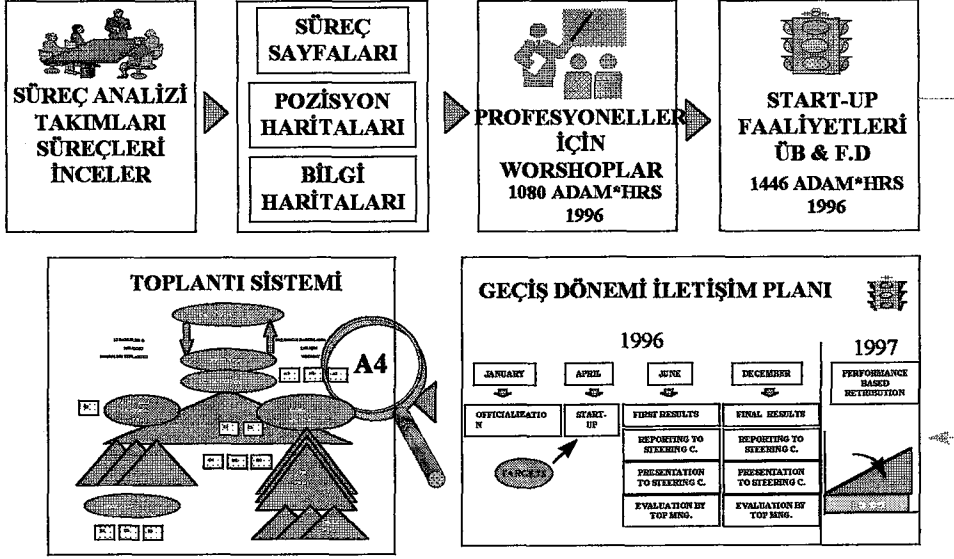
gibi çeşitli uygulamalar devreye girmiştir. Görsel yönetim, 5S, TPM ve bireysel öneri sistemi Mako'da devrede olan uygulamalardır. Kanban ve SMED uygulamalarına 1995 yılında pilot uygulama olarak başlanmıştır. İlk devreye alınacak üretim birimi olan alternatör hattında Kanban uygulamaları devam etmektedir. Sonuçlar Mako Koç2000 komitesine raporlanmaktadır. Tüm hatlarda akış değer analiz çalışmaları, Mako Koç2000 komitesinin belirlediği ekipler tarafından 1995 yılı içerisinde gerçekleştirilmiş ve geçiş zamanları hesaplanmıştır. Bu konu ile ilgili hedefler Mako Koç2000 faaliyet planlarına eklenmiştir.

KOGEM, Mako ve Mako dışında düzenlenen eğitim ve seminerler ve insan kaynakları tarafından dağıtılan makaleler ile çalışanların bilgi ve becerileri arttırılmaktadır

Fabrika içerisinde uygulanmaya başlanan TPM uygulamalarında beyaz ve mavi yakalılar ortak bir çalışma yapmış ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

5e. Kuruluşun süreç değişikliklerini uygulamaya koyması ve sonuçlarını değerlendirmesi

Yalın üretim organizasyonunda, süreçler üzerinde yapılan çalışmalar bir grup çalışması şeklindedir. Kritik olarak belirlenen 10 süreç için, 10 ayrı ekip oluşturulmuş ve süreçler gözden geçirilmiştir. Yapılan gözden geçirmelerden sonra hazırlanan pozisyon haritaları ve görev tanımları üretim birim sorumlularına ve ilgili kişilere eğitimler (*workshop*) ile iletilmiştir. Yalın üretim organizasyonuna geçiş tarihinden 1.5 ay önce pozisyon haritaları tamamlanmıştır. Süreç analiz çalışmalarından hemen sonra prosedürler ve kalite el kitabının düzeltilmesi gerekli görülmüştür. Süreçlerin akışının prosedürlerde net ve doğru olarak yansıtılması zorunluluğu olduğundan, yalın üretim organizasyonuna geçmeden prosedürler tamamlanmıştır.



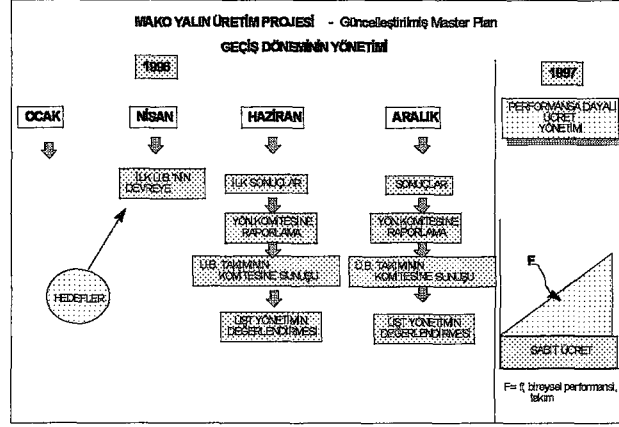
Şekil 47- Süreç değişiklikleri ve Sonuçların izlenmesi

1993 yılından bu yana iç denetimler ve özdeğerlendirme çalışmaları kullanılarak yapılan süreç değişiklikleri, yerini süreç analiz gruplarına bırakmıştır.

Kanban metodu, TPM, SMED ve benzeri yeni tekniklerin fabrika içerisinde uygulamaya geçişi belli pilot bölgelerin belirlenmesi aşamasıyla başlamıştır. TPM ve SMED uygulamasında pilot bölge olarak alüminyum enjeksiyon presler ve Kanban uygulamaları için alternatör hattı kullanılmıştır. Konu ile ilgili video kasetleri mevcuttur. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara ve karşılaşılan problemlere göre, diğer hatlarda uygulamalar başlatılmaktadır.

Uygulamaların sonuçları ile ilgili bilgi Mako Koç2000 komitesine aktarılmaktadır. Yeni uygulamaya alınan ve uygulamada olan tekniklerle ilgili rehberler bu komite kararı ile atanmıştır. Yeni devreye alınan yada değişen süreçlerle ilgili göstergeler izleme sistemine dahil edilmektedir.

Yalın üretim organizasyonu geçişi öncesinde, uzmanlar tarafından *workshop* eğitimleri tüm kademelere verilmiş ve konu ile ilgili hazırlanan Mako üretim sistemi el kitabının içeriğini oluşturan organizasyonel prensipler, roller, performans, gösterge ve yalın üretim teknikleri konularında 6 grup halinde ikişer günlük seminerler verilmiştir.



Şekil 48- Geçiş Dönemi Yönetimi

Yalın organizasyona geçiş döneminde, de gösterilen sistem uygulanmaktadır. Nisan ayında ilk üretim biriminin start-up çalışması yapılmıştır.

4.2.6. MÜŞTERİ TATMİNİ

6a Dış müşterilerin işletmenin ürettiği ürün, hizmet ve müşteri ilişkileri ile ilgili algılamaları

Bu kriterin özelliği, (daha doğrusu 6,7,8 nolu kriterlerin ilk maddelerinin) direk müşteri, çalışan, ve toplumun algılamalarını içermesi zorunluluğudur, yani bu kriterlerdeki veriler şirketin kendi verileri değil anket, toplantı vs yöntemlerle toplamış olduğu verilerdir. Bu yüzden bu kriterlerle ilgili uygulamanın anlatıldığı şirketin elinde çok kapsamlı bir bilgi bulunmamaktadır. Örneğin, müşteri tatmininde bir müşteri tatmini anketi yapılmadığı için müşterinin şirket ve ürünler hakkındaki algılamaları toplantılar, denetimler ile toplanmıştır. Bu kriterlerde kapsamlı bilgi verebilmek ve şirketi tam anlamıyla değerlendirmek için anket en etkili çözümdür ancak, şirket bir yan sanayi kuruluşu olduğu ve müşterilerinin de ana sanayi şirketleri olduğu, son kullanıcı, tüketici ile doğrudan irtibat halinde olunmadığı göz önüne alındığında, bu konuda kapsamlı bir çalışma yapılmaması şartı bulmamalıdır. Ancak bu sene ilki açılan Mako yetkili servislerinin yayılması ile birlikte tüketiciler ile direkt bağlantıya geçilecektir ve bu konuda kapsamlı çalışmalar da başlatılacaktır. Açılan bu yetkili servisler aracılığı ile ürünlerin tüm garanti, bakım ve tamir hizmetleri doğrudan olarak Mako A.Ş. tarafından yürütülecektir. Bu güne dek bu hizmetler oğrudan yürütülmemekte idi.

SİSTEM VE PROSES (SÜREÇ) DENETİMLERİ

Mako'nun müşterilerince algılanmasının ve memnuniyetinin en önemli göstergelerinden biri müşterilerin Mako'da yapmış olduğu denetimlerdir.

Bu denetimlerden biri; işletmenin kaliteyle ilgili tüm faaliyetlerinin ve sonuçlarının planlanan düzenlemelere uygunluğunun, etkin olarak uygulanmasının ve yeterliliğinin incelendiği kalite sistem denetimleridir. Otomotiv üreticileri, toplam kalite kültürüne sahip, kendi kalite güvence sistemini kurmuş, süreçlerini ve ürün kalitesini kontrol altında tutabilen tedarikçiler ile çalışmak istemektedirler. Bu nedenle kalite sistem denetimleri, otomotiv üreticileri için tedarikçilerinin performans göstergelerinden birisidir.

Mako, Koç Holding tarafından yapılan ve Renault firmasının kendi adına yapmış olduğu kalite sistem denetimlerinde, A sınıfı bir tedarikçi olarak belgelendirilmiştir. Bu firmaların Mako ana sanayi satışları cirosu içindeki payı % 95 tir.

Müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilecek bir gösterge de firmaların Mako üretim hatlarında yapmış oldukları proses denetimleridir.

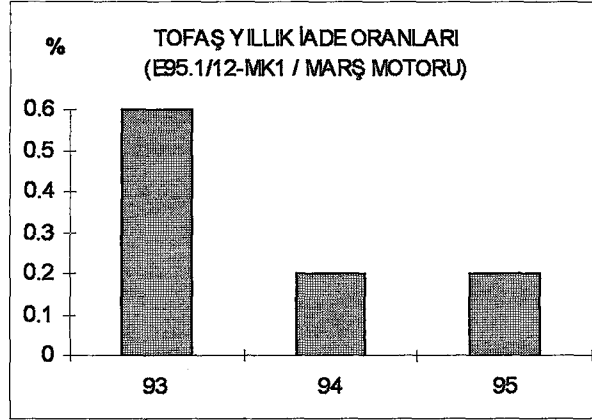
Proses denetimlerinde, bir ürünün imalat sürecinin ve bununla ilgili tüm faaliyetlerin, planlanan düzenlemelere kalite açısından uygunluğu incelenmektedir. Proses denetimlerinin sonucu uygun görülen ürünün, giriş kontrol yapılmaksızın imalat hatlarına sevk edilmesine karar verilmektedir. Otomotiv üreticileri için proses denetimleri de tedarikçi performans göstergelerindedir.

Proses denetimlerinin amacı, tedarikçileri sürekli iyileştirmeye yönlendirme ve denetim sonunda tedarikçilerin hazırladıkları iyileştirme planlarındaki uygulamaların takibidir.

Temmuz 1995 ve eylül 1995 tarihinde yapılan denetimler sonucunda da T.S.E. ve BVQI'dan ISO9002 kalite güvence sistemi belgesi almıştır. Bu, müşterilerin tedarikçi beklentilerini karşısına yönelik bir sonuçtur.

Ayrıca, 1995 yılında Mako'ya, Koç Holding ikmal koordinasyon grubu tarafından otomotiv üreticileri adına başarılı tedarikçi ödülü verilmiştir.

Müşteriler, Mako'nun ürün kalitesi konusunda değişik göstergeleri izlemektedirler. Örneğin, Tofaş firması her ay Mako ürünlerine ait iadeleri içeren bir raporu hazırlamakta ve tarafımıza göndermektedir. Bu raporlardaki yıllık iade oranlarına ait bir örnek aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 49- İade Oranları

6b. Müşterilerin tatmini için işletmenin izlediği diğer göstergeler

ÜRÜN GÜVENİLİRLİĞİ

Mako ürün gamında bulunan tüm cihazlar ile ilgili fonksiyon ve dayanıklılık testlerini yapabilecek olanaklara sahip, konusunda uzman bir kuruluştur.

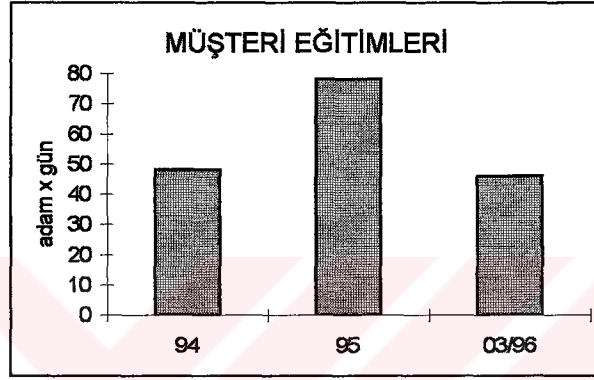
Elektromekanik ürün test laboratuvarı 1988 den beri TSE laboratuvar yeterlilik belgesine sahiptir. Tüm elektromekanik ürünleri, TSE veya TSEK kalite belgesine sahiptir. Aydınlatma ve sesli ikaz ürünleri Avrupa Birliği normlarına uygun sertifikalara (E3) sahiptir.

Hat sonlarında, bitmiş ürün üzerinde yapılan son kontroller sonucu hazırlanan Final Kalite kontrol raporları ürün ile birlikte müşteriye gönderilmektedir. Ürünlerimiz, müşterilerimiz tarafından giriş kontrolsüz olarak kabul edilmekte ve doğrudan üretimde kullanılmaktadır.

EĞİTİM

Mako, ürünleri ile ilgili servis hizmetlerinin en iyi şekilde verilebilmesi için otomotiv üreticilerinin satış sonrası teşkilatlarına eğitim desteği vermektedir. Bu, Mako'da veya müşterinin tesislerinde düzenlenen seminerler ile gerçekleştirilmektedir.

Şimdiye kadar, Tümosan, Trakmak, Türk Traktör, A.O.S., Otoyol, Renault v.b. için çeşitli eğitim seminerleri düzenlenmiştir.



Şekil 50- Müşteri Eğitimleri

Tofaş-Oto Ticaret firmasının servis eğitim programlarında bir gün Mako'ya ayrılmaktadır. Bu program kapsamında eğitime katılan servis elemanlarına, ürünler ile ilgili teorik ve pratik bilgiler aktarılmaktadır. Ayrıca, yedek parça dağıtım şirketlerindeki teknik personele de ürünler ile ilgili eğitimler verilmektedir.

MÜŞTERİ PROBLEMLERİNE YAKLAŞIM

Mako, müşteri problemlerinin kısa zamanda çözümlenmesini, müşteri memnuniyeti açısından önemli bir faktör olarak görmektedir. Bu amaçla iadelerin tek tek incelendiği ve analiz edildiği bir garanti analiz birimi oluşturulmuştur. Garanti analiz birimi gelen müşteri iadelerinde tespit edilen hataları ilgili birimlere hata analiz formu ile duyurmakta ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktadır.

Laboratuvarlar ile sıkı bir işbirliği içinde çalışan garanti analiz birimi tespit edilen hatalar ile ilgili iyileştirme çalışmaları yaparak problemin tekrarlanmaması için gerekli önlemlerin alınmasını da sağlamaktadır.

Ayrıca, müşterinin sözlü veya yazılı olarak bildirdiği problemler kısa sürede ele alınmakta ve çözüm aranmaktadır. Problem ile ilgili iyileştirme planları ve iyileştirme faaliyetlerinin sonuçları müşteriye bildirilmektedir. Garanti analiz biriminin yapmış olduğu analizlerin sonuçları, ilgili birimlerin katılımı ile aylık kalite toplantılarında ele alınmakta ve gerekli iyileştirme faaliyetleri başlatılmaktadır.

Mako Koç2000 komitesinde müşteri şikayet ve problemleri sistematik olarak ele alınmaktadır. Gerekli durumlarda İPE ler görevlendirilmektedir.

SEVKİYAT PERFORMANSI

Tüm ana sanayi müşterilerimizden muntazam program alınmasına çalışılmaktadır. Türkiye'nin yapısal özelliklerinden dolayı bu program süresi ekonomik duruma bağlı olarak 1 ay ile 1 yıl arasında değişmektedir. Mako'nun hedefi müşteri programlarını %100 karşılamaktır.

ÜRÜN GAMININ GENİŞLEMESİ

Ürün gamının genişlemesinde müşteri memnuniyetinin izlenen göstergelerinden birisidir. Aşağıda son 5 yılda üretimine başlanmış bazı araçlar için ürün yelpazesinin genişleme ve müşteri sayısındaki artış gösterilmiştir.

TOFAŞ'IN ÜRETTİĞİ TEMPRA SX MODEL ARAÇLARA VERİLEN ÜRÜNLER						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996
KORNA	X	X	X	X	X	X
ATEŞLE BOBİNİ		X	X	X	X	X
ELEKTRONİK DİSTRİBÜTÖR		X	X	X	X	X
MARŞ MOTORU		X	X	X	X	X
ALTERNATÖR		X	X	X	X	X
ÖN CAM SİLECEK MOTORU		X	X	X	X	X
RADYATÖR FAN MOTORU		X	X	X	X	X
ÖN AYDINLATMA			X	X	X	X
ARKA AYDINLATMA			X	X	X	X
KOMPLE İSİTMA SİSTEMİ			X	X	X	X
KİLİT SİSTEMİ				X	X	X
SİS LAMBASI					X	X

REANULTUN ÜRETTİĞİ R19 1400cc MODEL ARAÇLARA VERİLEN ÜRÜNLER						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996
MARŞ MOTORU				X	X	X
ÖN CAM SİLECEK MOTORU				X	X	X
ARKA AYDINLATMA					X	X
RADYATÖR FAN MOTORU					X	X
ALTERNATÖR						X
KORNA						X

REANULT'UN ÜRETTİĞİ R9 BROADWAY ARAÇLARA VERİLEN ÜRÜNLER						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996
ALTERNATÖR	X	X	X	X	X	X
DİSK TİPİ KORNA	X	X	X	X	X	X
MARŞ MOTORU		X	X	X	X	X
KOMPLE CAM SİLECEK		X	X	X	X	X
FAN MOTORU				X	X	X

AYDINLATMA CİHAZLARINDA MÜŞTERİ SAYISININ ARTIŞI				
1993	1994	1995	1996	1997
TOFAŞ - TEMPRA	TOFAŞ - TEMPRA	TOFAŞ - TEMPRA	TOFAŞ - TEMPRA	TOFAŞ - TEMPRA
	TOFAŞ - TIPO	TOFAŞ - TIPO	TOFAŞ - TIPO	TOFAŞ - TIPO
		RENAULT 18	RENAULT 18	RENAULT 18
			RENAULT X082	RENAULT X082
				TOFAŞ - DOĞAN
				ŞAHİN - KARTAL
				RENAULT L 84
				RENAULT
				(FRANSA) X 84 (*)

(*) Fransa'daki Renault firmasına doğrudan verilecektir.

Tablo 25- Ürün Gamındaki Genişleme ve Müşteri Sayısındaki Artış

4.2.7. ÇALIŞANLARIN TATMİNİ

7a. Çalışanların kuruluşunu algılaması

Mako A.Ş. de sürekli gelişmeyi ve rekabeti hedefleyen diğer şirketler gibi çalışanların çok önemli bir unsur olduğunun bilincindedir. İyi iş sonuçları elde etmenin en önemli öğelerinden birinin çalışanların tatmini olduğunu kavramıştır. Özellikle son yıllarda çalışanların tatminine yönelik çalışmalar daha da hız kazanmış, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş yapmıştır. Ve bu geçiş halen devam etmektedir. Bu konudaki ayrıntılı bilgi çalışanların yönetimi kriterinde verilmiştir. İşletme çalışanların yönetimi sürecinin çıktılarını elde etmek için anketler düzenlemiştir ve çalışanların tatminini artırmak için yeni yaklaşımlar arayışına girmiş ve yeni sistemler getirmiştir.

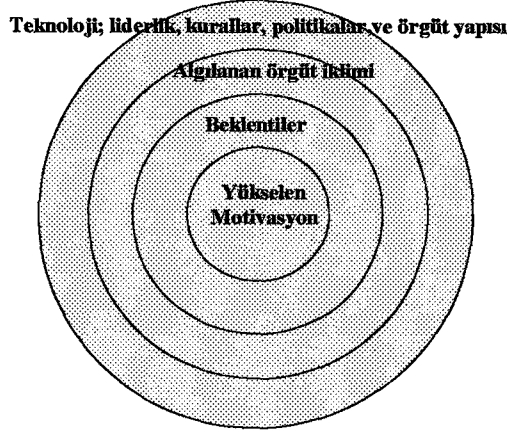
Burada belirtildiği gibi çalışanların tatminini 2 boyutta ölçülmektedir.

Örgüt iklimi: Belli alt boyutlarda çalışanların kuruluşu nasıl algıladığı

Beklentiler ve tatmin unsurları: Çalışma hayatını değerlendirme anketi ile çalışanların önem verdiği noktaları ve bu noktalarda Mako'yu nasıl algıladıklarını içeren çalışmadır. Bunun sonunda ankette sorulan sorular kendi içerisinde hijyen unsurlar, motivatör unsurlar, fırsat alanları ve tasarrufluk olarak bölünmektedir.

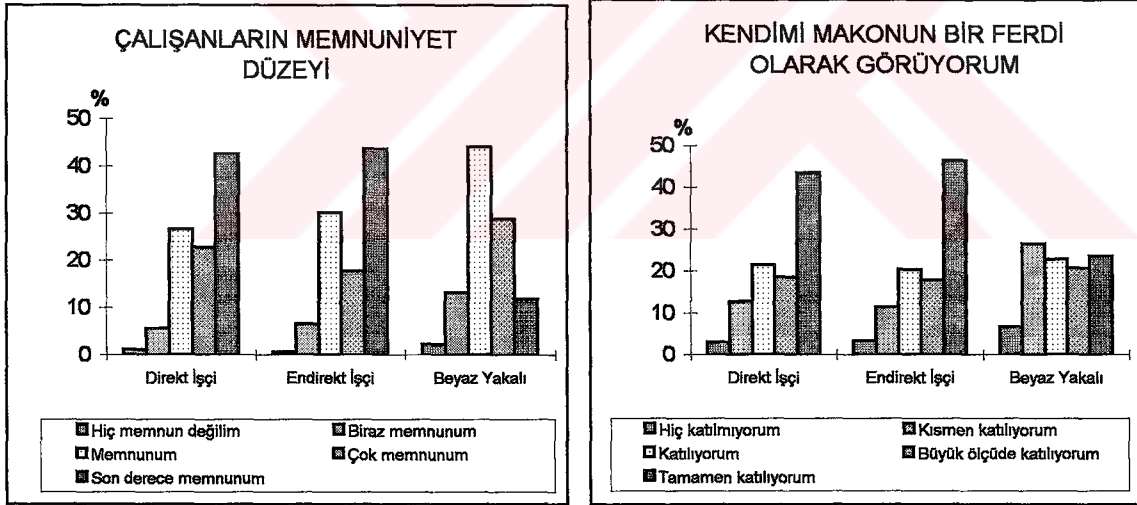
ÇALIŞANLARIN TATMİNİ

DIŞ ÇEVRE



Şekil 51- Çalışanların Tatmini Yaklaşımı

1995 yılında örgüt iklimi anketi, ilk olarak beyaz yakalılara yapılmış ve 1996 nisan ayında tüm çalışanları kapsayacak şekilde tekrarlanmıştır. Çalışma hayatını değerlendirme anketi ise ilk olarak 1996 Nisan ayında tüm çalışanları kapsayacak şekilde yapılmıştır.



Şekil 52- Çalışanların Tatmini Anket Sonuçları

1996 yılında beklentileri ve tatmin edici unsurları ölçmek üzere Remark ile beraber bir anket yapılmıştır. Bu anketten hedeflenen Mako'da çalışanların bağlılık / tatmin seviyesinin ölçülmesi ve bağlılığı etkileyen sebeplerin belirlenmesidir.

1996 yılında yapılan bu çalışmadan da görüldüğü gibi memnuniyet düzeyi ve çalışanların kendilerini Mako ailesinin üyesi olarak görmesi ile ilgili konularda olumlu cevapların oranı oldukça yüksektir.

Çalışanların tatmini ve örgüt iklimi anketleri bundan böyle her yıl tekrarlanacaktır böylece çalışanların bakış açıları ve tatmin edilme dereceleri ve de izlenen yaklaşımların doğru olup olmadığı gözlenecektir. Bu anket sonuçları ve diğer geri bildirimler ışığında sistem sürekli olarak iyileştirilecek ve mükemmeli yakalama yolunda ilerlenecektir. Bu çalışmalar henüz erken olduğu için tam olarak sonuçların elde edilmesi biraz zaman alacaktır. (Anketlerde önemli olan trenddir- benchmarking 2. sırada gelir çünkü her işletmenin ve toplumun kültürü farklıdır. Sonuçları yine aynı kültüre sahip kuruluşlarınkiler ile kıyaslamak verimlidir)

7b. Çalışanların tatmini için işletmenin izlediği diğer göstergeler

Şirketin politika ve stratejilerini gerçekleştirmek, hedeflerine ulaşmasını sağlamak için tüm çalışanların kendilerini adayarak katkıda bulunmaları gerektiğini bilen Mako, bunu gerçekleştirmenin yolunun da çalışanların motivasyonu, tatmini ve mutluluğundan geçtiğinin bilincindedir ve bu konulara öncelik verilmektedir.

Bu kapsamda

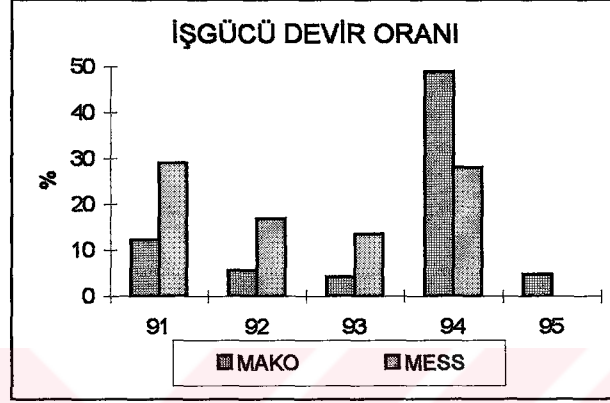
- İş güvencesi,
- Çalışma ortamı, iş güvenliği ve sağlık hizmetleri,
- Ücretlendirme,
- Eğitim,
- Eleman seçimi, işe alma ve yerleştirme,
- Takım çalışması,
- Tanıma ve ödüllendirme

üzerinde önemle durulan konulardır ve şirket politika ve stratejileri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir

Devir oranını, MESS üye şirketler ortalamasıyla karşılaştırdığımızda 1994 ekonomik kriz dönemi hariç, daha alt sıralarda yer alındığı görülmektedir. 1994 deki farklılığın nedeni Mako'daki düşey entegrasyonun MESS genel ortalamasına göre daha yüksek oluşudur.

Nitekim 1994 yılındaki Mako'nun fiziki küçülmesi % 33 olmasına karşın personel tensikat oranı % 18 olmuştur.

Şirket, ekonominin en güç şartlarında dahi eleman çıkarımını birinci öncelikte düşünmemekte onun yerine yarı ücretli veya ücretsiz izin gibi başka uygulamalar arayışı içine girmektedir.



Şekil 53- İşgücü Devir Oranı

Şirket, çalışanların işlerini daha rahat bir ortamada yerine getirebilmesi ve iş ortamını daha elverişli hale getirmek amacıyla devamlı iyileştirmeler yapmaktadır. Teknolojik makina yenilemeleri yapıp fabrika yerleşimleri (bürolar ve fabrika içindeki atelyeler) değiştirilmiştir. Fabrika zemini çalışanları tozdan, yağdan, statik elektrikten ve diğer etkilerden korumak için silikal (MMA) metil metakrilat reçine katkılı boya ile kaplanmıştır.

Çalışanlardan elde ettiği kazanımına karşılık çalışanların hakkını vermeye çalışan şirket, toplu sözleşmelerde ücretlendirme konusunda otomotiv ana sanayi şirketleri ile aynı kategoride yer almaktadır. Ücretleri belirlemek için yıllık enflasyon oranlarının yanı sıra yapılmakta olan pazar ücret araştırması sonuçları dikkate alınarak çalışanlarına adil bir ücret sistemi uygulamaktadır.

4.2.8. TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ

8a. Kuruluşun toplumu tatmin etme derecesi

Çevre ve toplum üzerindeki etkinin şirketin geleceği açısından önemi son zamanlarda su götürmez bir şekilde görülmüştür. Şirketler toplum ve çevre üzerinde iyi bir etki yaratmak için ellerinden gereken çabayı göstermeye gayret etmeye başlamışlardır. Ancak bu etkinin ölçülmesi hiç de kolay değildir çünkü müşteri ve çalışanlara yapılan anketlerin toplum için de yapılması büyük mali ve maddi zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu yüzdendir ki bu kriterin puanı diğer algılama kriterlerine oranla daha düşüktür.

Mako A.Ş. de toplum üzerindeki etkiyi direkt olarak değil de dolaylı bir yoldan ölçme yolunu seçmiştir. Bu da alınan plaket ve ödülleri değerlendirmekle sağlanmıştır. Toplum ve çevre üzerindeki etkiyi ölçmek için bir anket düzenlenmemiştir. Bu güne kadar sözel olarak iletilen bilgiler yazılı olarak elde bulunmadığı için, bu kriter için fazla somut bir bilgi bulunmamaktadır.

Şirkete, çevrenin korunması, iyileştirilmesi, temizlenmesi, her türlü çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevre bilincinin yaygınlaştırılması konularında göstermiş olduğu gayret ve yapmış olduğu çalışmalardan dolayı Çevre Bakanlığınca bir çevre beratı verilmiş ve 17 kasım 1993 tarihinde de Çevre Koruma Dergisi bir teşekkür belgesi vermiştir.

8b. Toplum üzerindeki etkiye yönelik işletmenin izlediği diğer göstergeler

Şirket, çevreye saygılı, israfa karşı, hayır ve yardım işlerine önem veren bir kuruluştur. Mako'da kuruluşundan (1972) beri atık su arıtma tesisi vardır. Bu tesis 1992/1993 yıllarında modern gelişim ve gerekler doğrultusunda tamamen yenilenmiş ve atık su arıtma ve geri kazanma tesisi olarak 28 Şubat 1994 tarihinde devreye girmiştir. Fabrikada kurulmuş bulunan endüstriyel atık su arıtma ve geri kazanma tesisi, üretim aşamasından kaynaklanan çeşitli nitelikteki atık suların bir kısmını çevreye zararsız hale getirmekte, diğer bir kısmını da tekrar üretime sokmaktadır. Günde 320 ton civarında su kullanılmakta ve bunun 250 tonu geri kazanılarak kullanılmaktadır.

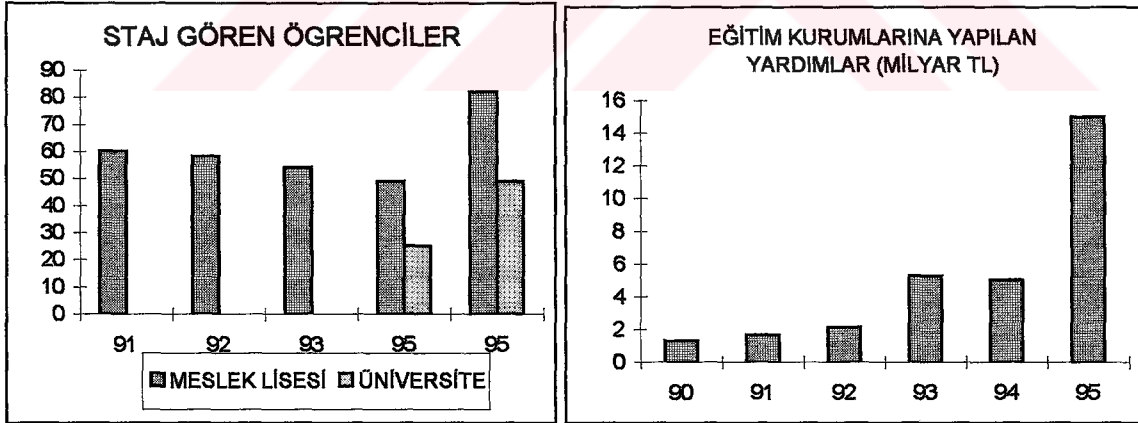
Isıtma ve üretim proseslerinde doğalgaz kullanılmaktadır. Yayınlanan bir tebliğ ile enerji tasarrufu özendirilmiştir. Gereksiz yere enerji harcanması önlenmiştir. Üretimi gerçekleştirilen ürünlerin hepsi geri dönüşümlüdür ve üretimden çıkan alüminyum, sac, bakır, plastik vb. hurda malzemelerin tümü geri dönüşümle tekrar kullanılmaktadır.

SOSYAL FAALİYETLER

Tüm gençlerin faydalanabileceği yaz-kış spor okulları açılmaktadır. Duyuru, medya kanalıyla yapılmaktadır. Buradaki amaç; gençleri kötü alışkanlıklardan uzaklaştırmak ve zamanlarını boşa geçirmek yerine hem beden hem de ruh sağlığı gelişimine katkıda bulunarak dinamik bir nesil yaratmaktır. Bu doğrultuda deneyimli ve bilgili hocalar nezaretinde çalışmalar yaptırılmaktadır. Gençleri teşvik etmek amacıyla bu faaliyetler için servis ve malzeme imkanları sunulmaktadır.

BRANŞ	92		93		94		95		96	
	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E
BASKETBOL	35	72	33	91	52	75	35	81	15	35
FUTBOL				40		53		84		
TENİS					16	21				
YÜZME	25	42	36	62	44	81	28	61		
KAYAK					20	35	22	36		

Tablo 26- Spor Etkinlikleri



Şekil 54- Eğitim Konularındaki Faaliyetler

Meslek lisesi öğrencilerine meslek stajı yapmalarına imkan verilmektedir. Yüksek öğrenim gören öğrencilere yaz aylarında iki dönem (Temmuz - Eylül) staj yapma olanağı sağlanmaktadır.

Koç Topluluğunun sosyal kuruluşu olan Vehbi Koç Vakfının 2547 sayılı yüksek öğretim kanunu hükümleri çevresinde Koç Topluluğu şirketlerinin de katkısı ile kurulan Koç Üniversitesine ve İstanbul'da bulunan italyan okuluna yardımlarda bulunulmuştur.

Ayrıca, meslek yüksek okullarına , sanat enstitüsü ve teknik liselere malzeme ve döküman yardımında bulunulmaktadır.

4.2.9. İŞ SONUÇLARI

9a. Finansal İş Sonuçları

İşletmenin belki de en kuvvetli yönlerinden birisi, elde ettiği finansal iş sonuçlarıdır. 1972 den beri faaliyette bulunan şirketin bu güne değin ayakta durabilmesi de elde edilen iş sonuçlarının başarısı neticesindedir. Ve bu iş sonuçları uygulanan politika ve stratejilerin gerçekleşmesi sonucu elde edilmiştir. Şirket, tanıtım kısmında da belirtildiği üzere gün geçtikçe büyümekte ve gelişmektedir. Türk ekonomisinin en sıkıntıda bulunduğu kriz dönemlerinde bile başarı ile en az etkilenen kuruluşlardan biri olmuştur. Şirketin finansal verileri gizli olduğundan dolayı veriler aşağıda sadece index olarak sunulmaktadır.

OEM Üretim Gelişimi

	1994 Fıllı	1995 Fıllı	%	1996 Tahmin	%	1997 Bütçe	%
Otomobil	212,651	233,412	9.76	205,000	-12.17	196,000	-4.39
Traktör	22,663	40,659	79.41	49,000	20.51	50,000	2.04
Mini & Midi Bus	7,771	11,176	43.82	14,860	32.96	15,180	2.15
Kamyon & Kmnt	21,529	38,134	77.13	44,890	17.72	49,690	10.69
Otobüs & Tır	1,182	1,665	40.86	2,435	46.25	2,570	5.54
Toplam	265,786	325,046	22.29	316,155	-2.73	313,440	-0.87
MAKO Müst. irt.	249,406	279,096	11.90	261,050	-6.47	246,550	-5.55
Müşteri Pazar %	93.80%	86.40%		82.60%		78.70%	

MAKO Fiziksel Büyüme

	1995 (%)	1996 (%)	1997 (%)
OEM	-7.27	21.89	-1.05
A/M	22.93	44.76	3.65
EXPORT	254.23	-27.75	4.43
TOPLAM	32.65	1.75	0.83

Tablo 27- Ana sanayi ve MAKO fiziksel büyüme karşılaştırmaları

	1996 Pazar Payı	1997-2000Ort. Yıllık Büyüme	2000 Pazar Payı
Alternatörler	54.06	1.32	66.45
Büyük Marş Motorları	65.28	0.07	71.69
Küçük Marş Motorları	55.72	2.01	64.45
Havalandırma Sistemleri	82.25	-6.15	55.00
Cam Silgi Motorları	65.19	1.79	73.40
Radyatör Fan Motorları	38.25	2.01	58.01
Aydınlatma	10.02	1.67	60.99

Tablo 28- Pazar Payı

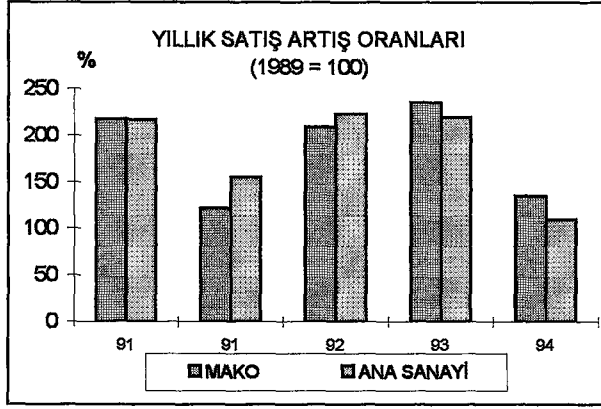
HİSSE SENEDİ DEĞERLERİ VE GETİRİLERİ

1970 yılında 4 milyon TL sermaye ile kurulan, 1995 sonu itibariyle ödenmiş sermayesini 504 milyar TL'sına çıkaran şirket, son beş yılda ödenmiş sermayesini 18 milyar TL'sından 504 milyar TL'sına çıkarmıştır. Ödenmiş sermayesini 5 yıllık süreç içinde 28 kat artırmış ve bu artışın % 96 'lık kısmını bedelsiz olarak gerçekleştirmiştir.

Yıl	Ödenmiş Sermaye (Milyon TL)	bedelli	Artırım Şekli bedelsiz	Toplam artış
1991	18000			
1992	36000	9000	9000	18000
1993	72000	9000	27000	36000
1994	72000			
1995	504000		432000	432000
Toplamlar		18000	468000	486000
Artırım %		% 3.7	%96.3	

Tablo 29- Hisse Senedi artışları

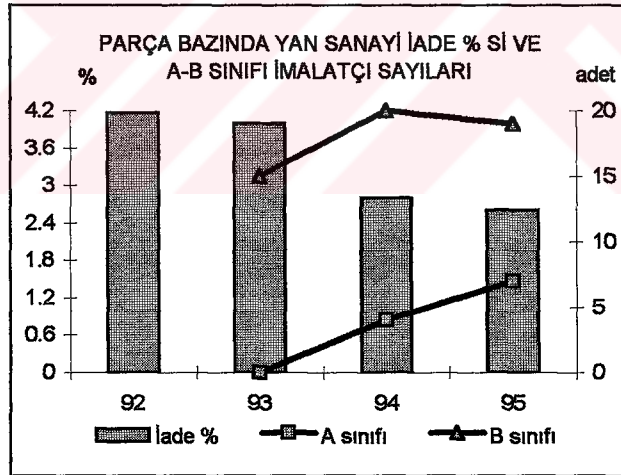
89-94 döneminde şirket, ana sanayinin elde ettiği satış sonuçlarına paralel bir satış performansı sergilemiştir. Bu sonuçlar, şirketin ana sanayide ve pazarda meydana gelen değişimlerin başarıyla izlendiğini göstermektedir. Satış grafiği olarak 1991 yılında ana sanayiye göre daha olumsuz bir sonuç elde eden şirket, 92-94 döneminde artırdığı performansı ile ana sanayinin üzerine çıkmayı başarmıştır. 1991-1995 döneminde ödenmiş sermayesini 28 kat artıran ve bu artırımların %97'lik kısmını faaliyetlerinden elde ettiği kaynaklardan karşılayan şirket, finansal bünyesini güçlendirmiş, istikrarlı bir büyüme sağlamış ve planlanan karlılık hedeflerine ulaşmıştır.



Şekil 55- Karlılıklar

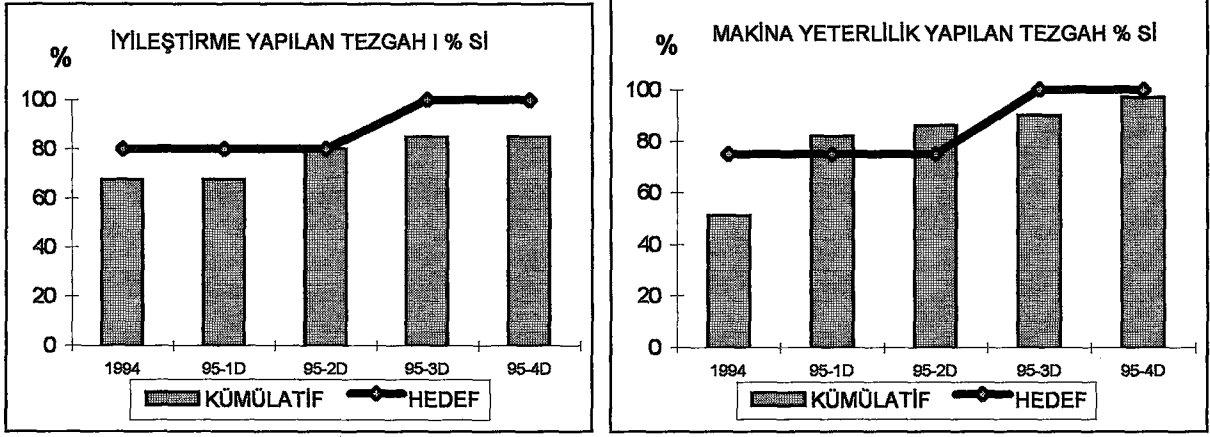
9b. Finansal olmayan iş sonuçları

Mako'nun bugün itibariyle müşterisi olan yerli otomotiv üreticisi sayısı 11 dir. Bu sayı halen ülkemizde üretim yapmakta olan toplam 16 adet otomotiv ana sanayi üreticisinin sayısal % 69 unu toplam araç satışlarındaki ciroya göre ise % 66 sını oluşturmaktadır. Otomotiv üreticilerine gerçekleştirilen bu satışlar, Mako toplam satış cirosunun % 66.2 sini teşkil etmektedir.



Şekil 56- Yan sanayi iade % ve A-B sınıfı imalatçı sayıları

Ürün kalitesi ve güvenilirliğinin artırılması amacıyla 79 adet olan İPK noktasının 217 ' ye çıkarılması , tezgah yeterliliği $C_m > 1.33$ olan tezgah sayısının ve proses yeterliliği $C_p > 1.33$ olan proses sayısının % 100 ' e çıkartılması hedeflenmiştir.



Şekil 57- İyileştirme ve Makina Yeterlilik

Ürün kalitesini sağlamak ve maliyetleri azaltmak amacıyla da hat içi ıskartaların takibi yapılmakta ve aylık ıskarta analiz raporları hazırlanmaktadır. Ürün kalitesi ve güvenilirliğinin artırılması amacıyla takip edilen bir gösterge de montaj hattı sonunda tutulan hat sonu hata analiz raporlarıdır. Bu raporlarda, hat sonlarındaki % 100 kontrol sırasında tespit edilen hatalar, aylık bazda takip edilmekte ve yıl sonu hedefi ile karşılaştırılmaktadır. Aylık bazda takip edilen bu gösterge, yıl sonlarında yıllık olarak da değerlendirilmektedir.

Müşteri iadelerinin azaltılması konusunda yapılan çalışmalara kaynak oluşturan müşteri iadelerinin takibi , hata dağılımı ve iade oranı bazında yapılmaktadır. Yıl sonlarında; her cihazın iade mamul hata dağılım raporu referans alınarak hata maliyet analizi yapılmakta, bu raporlar sayesinde hangi tür hatanın ne kadarlık bir maliyeti olduğu, iyileştirilmesi öncelikli konular , toplam ıskarta ve tamir maliyetinin ne olduğu belirlenmektedir.

Bu raporlardan faydalanılarak yeni dönem için kalite planı yapılmakta ve yeni ıskarta hedefleri belirlenmektedir. Birer yıllık dönemi kapsayacak şekilde takip edilen iade oranları , yıl sonlarında yıllık bazda da takip edilmekte ve hedeflerle karşılaştırılmaktadır

4.3. TKY ÇALIŞMALARININ BAŞARISIZ OLMASININ NEDENLERİ

START-UP (BAŞLANGIÇ) SÜRESİNCE NEDEN BAŞARISIZ OLURLAR

Toplam Kalite yolculuğuna çıkmayı düşünen şirketler belirli rotalardan geçecek ve problemlerle karşılaşacaklardır. Bu ilk aşamada, kuruluşlar, TKY, felsefesi, uygulamaları ve araçları hakkında bilgi sahibi olmak, ne zaman ve nasıl başlayacakları konusunda stratejik kararlar vermek zorundadırlar. Genelde, kalite konularında workshoplara katılırlar ve kuruluşlarında TKY prensiplerinin uygulanabilirliğini test için pilot projeler başlatırlar.

Bu ilk aşamada, kuruluşların önünde birçok seçenek ve yol bulunmaktadır. Bir sürü teknikler ve kısaltmalarla uğraşmak zorundadırlar ve danışmanlık broşürleri ve diğer kaynaklar içinde boğulurlar. İlgili maliyetler ve eğitimle ilgili çelişen bilgiler elde ederler. Tüm bu karmaşanın ortasında, ne zaman, nasıl ve nereden başlamanın stratejik kararını vermek zorundadırlar. TKY uygulamalarını başlatan kuruluşların yarısından fazlası ilk iki yıl içerisinde, inisiyatiflerini kaybederler. Tecrübeler doğrultusunda bunun başlıca 4 nedeni vardır.

Üst yönetimin İnanç Eksikliği

Yöneticiler, çoğu zaman TKY'ne, müşterilerinin talebi veya TKY'ni bir maliyet indirici strateji olarak görmeleri gibi yanlış nedenlerden dolayı yaklaşır. TKY'ni doğru ve uygun amaçlarla uygulamasalar da, çabaları nasıl destekleyeceklerini bilemezler.²¹

Kötü Zamanlama ve Yanlış Nedenler

Bazen, kuruluşlar, TKY'ne başlamadan önce bir finansal kriz yaşamak zorundadırlar. Müşterileri memnun etme, rekabetçi durumu ilerletme veya bir kalabalığı takip etme dahil tüm bunlar zayıf nedenlerdir. TKY uygulamasına girişmenin tek ve en iyi nedeni, işletmenin tüm alanlarda -finansal sonuçlar, müşteri tatmini, ve çalışanların tatmini- performansını iyileştirmektir.²²

²¹ M.Graham Brown, "Why TQM Fails", Irwin Publishing, 1994, s: 9

²² M.Graham Brown, "Why TQM Fails", Irwin Publishing, 1994, s: 27

Boşa harcanan eğitim ve yetiştirme

TKY, eğitim ve yetiştirmeye belirgin miktarda bir kaynak gerektirir. Ancak, çoğu işletme, eğitime yaptıkları bu harcamaların karşılığını alamamaktadır. Çünkü, yanlış eğitimi veya eğitimde yanlış bir yolu izlemektedirler. Genelde de yöneticiler ele dokunur sonuçları görmezlerle çabaları ve kaynakları keserler.

Eğitimin başarıya ulaşması için ne tür bir eğitimin ne kadar ve kimlere verilmesi gerektiğinin belirlenmesi gereklidir.

Kısa-Dönem ve Alt-Kademe sonuçların eksikliği

TKY, bir uzun dönem organizasyonel iyileştirme stratejisi olmakla birlikte, bir çok işletme, ilk birkaç yıl hiç bir sonuç görmeyeceklerine inanırlar. Kuruluşlar, sonuçlardan ziyade süreçlere odaklanırlar, bu arada işletmenin kıt kaynakları da hiç bir sonuç göstermeksizin kalite faaliyetlerine harcanır. Bunun sonucu olarak da, ekonomi çöktüğü veya işler sıkıştığı zaman, TKY ikinci plana itilir. Temelde para ve zaman harcanmasına neden olan hataların bazıları şunlardır.

- Yanlış göstergelerin izlenmesi
- İlerlemeler/katkılar yerine davranışlar üzerinde odaklaşma
- Rekabet yerine kortej üzerinde durulması
- Maliyet kontrolünün TKY ile karıştırılması
- Dış iyileştirmelerden ziyade iç iyileştirmelere odaklanılması
- Anahtar süreç değişkenlerinin belirlenmesinin yapılamaması
- Benchmarking'in etkin olarak yapılamaması

DÜZENLEME SIRASINDAKİ BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

İlk aşamada başarıya ulaşan işletmeler, TKY'yi işletme bütününde yaymak için sabırsız olurlar. Ancak, pilot bir başarının, tüm organizasyona işlenmesi, yeni bir takım engeller ortaya çıkarır. Bunların ilki, dengeleme konusudur. TKY'yi tüm kuruluşta yürütmek, pilot bir uygulamadan daha farklı stratejiler ve yapılar gerektirir. İşletmeler, çoğunlukla, kalite komiteleri ve takımları ile sadece bürokrasi getiren bir “pararel hiyerarşi” yaratırlar.

TKY uygulamaları yayıldıkça, işletme, TKY ile çelişen sistem ve uygulamalardan rahatsızlık duyar. Kuruluşlar, uygun ölçüm sistemleri bilinmediğini yada sahip oldukları sistemlerin düşük kaliteyi teşvik ettiğini keşfederler. İşletmeler, takım çalışmasını cesaretlendirdikçe, insan kaynakları sistemlerinin takım çalışması yerine bireysel çalışmaya odaklı olduğunu görürler.

Bu aşamada, işletme, kredi sahibi, yönetilebilir bir uygulama stratejisi geliştirmeli ve gelişmeye engel teşkil eden bazı organizasyonel sistemleri izole etmelidir. İşletmeler bu aşamada genelde şu hataları yaparlar :²³

Iraksak Stratejiler

Bir çok işletmede, çalışanlar, kalitenin işten ayrı olduğunu düşünürler, işletmeler de bunu güçlendirmek için ellerinden geleni yaparlar. Kalite, bütün bir iş grubundan ziyade, Kalite iyileştirme projelerine (QIT) bağlanır.

Öncelikle, TKY'nin bir program olmadığı gösterilmelidir. Sloganlardan, afişlerden ziyade sürekli iyileştirme üzerine eğilmelidir.

Uygun Olmayan Ölçümler

Temel yönetim felsefesi “ne ölçerseniz onu alırsınız” kuralına dayanır ve işletmeler, önemli olanı değil neyi saymak kolay ise onu ölçmeye eğilimlidirler. Örneğin, birçok müşteri hizmet yetkilisi, müşteriyi tatmin edip etmediği ile değil, bir saatte yaptığı telefon görüşmesi ile değerlendirilir. Bu ölçüler dengeli değildir çünkü yöneticiler, müşteri ve kalite verileri ile değil finansal raporlarla ilgilenirler. Ve bu ölçüler, öğrenmek için değil cezalandırmak için kullanılmaktadır.

²³ M.Graham Brown, “Why TQM Fails”, Irwin Publishing, 1994, s: 70

Geri Kalmış Değerlendirme Metodları

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri, takımlara ve kaliteye zarar verir. Ortak çalışma yerine yarışmayı cesaretlendirir, yetkilendirme yerine geleneksel yönetim uygulamalarını güçlendirir, müşterilerin değil yöneticilerin isteklerine odaklar. Etkin verimlilik yönetim sistemleri aşağıdaki prensipler üzerine kurulmalıdır. Bunlar “açık bir değerlendirme” nin köşe taşlarıdır.

- Takım toplantılarına planlama ve geri bildirim eklenmesi
- Toplantıların fikir geliştirici sorular etrafında geliştirilmesi
- Değerlendirmenin işle zamanlamasının ayarlanması
- Bireysel ratinglerin bırakılması
- Bireysel ve takım geribildirimlerinin sunulması
- Müşteriler ve rakiplerin verilerinin birleştirilmesi
- Sonuçları sunmak için doğal bir yol bulunması.

Uygun Olmayan Ödüller

Geleneksel değerlendirmeler gibi, bir çok ücretlendirme sistemi de bireysel performans üzerine odaklanmıştır ve takım çalışması yerine yarışmayı özendirir. Bununla savaşmak için, işletmeler, bir çok alternatif geliştirmişlerdir: kardan pay, yeteneğe dayalı ücret gibi. Ancak, bunlar da bazen sadece yeni problemler getirirler. Ayrıca, yöneticilerin ücretlendirilmesi nadiren kaliteye ilişkilendirilmiştir.

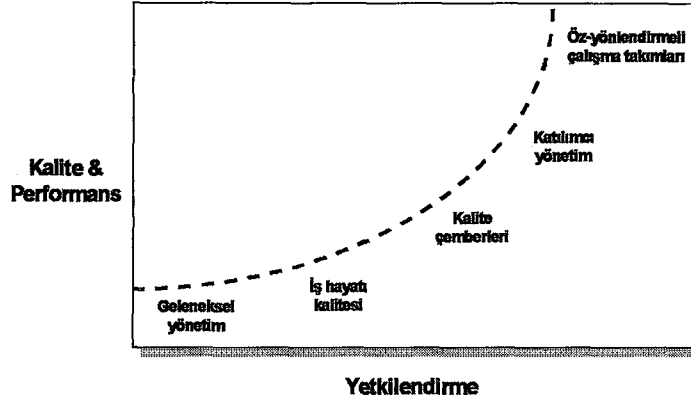
ENTEGRASYON (BÜTÜNLEŞTİRME) SIRASINDAKİ BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

TKY'nin başarıya ulaşması için, organizasyonun yapısı, organizasyonel davranışları, yapıları, uygulamaları, sistemleri ile organizasyonel öğrenmeyi güdüleyecek şekilde bütünleştirilmelidir. Bu meydana geldiğinde, TKY, organizasyonu birarada tutan görünmez bir unsur olur. Entegrasyon, işletmenin bir çok yönlendirici fikirleri değiştirmesi için fırsatlar yaratır. TKY, bilgi ve gücün çalışanlarla paylaşılmasını gerektirir. Bu yetkilendirme yönetim felsefesini ve uygulamasını değişime zorlar. Organizasyonel sistemler kaliteye göre ayarlanmalıdır.

Bu dramatik değişimler, odalarında oturan bir çok yöneticiyi tehdit eder, çünkü, ancak, “entegrasyon” gerçekleşene kadar birçoğu kaydadeğer kişisel değişimlerden kaçınmayı

başarabilirler, her nevarki artık TKY’de geri kalan gelişmeler kişisel gelişimlerine bağlıdır. Bu aşamadaki başarısızlık nedenleri 5 kategoride değerlendirilebilir.²⁴

Çalışanlara gerçek gücü transferdeki başarısızlık



Şekil 58- Kalite & Performans ve Yetkilendirme

2. aşamada kullanılan kalite iyileştirme takımları yönetim gücünü nadiren tehdit eder, çünkü, takımlar ancak öneri vermeleri için güçlendirilmişlerdir. Bir işletmenin daha yüksek performansı yakalaması için çalışanların çoğunun daha yüksek derecede otoriteye sahip olmaları gereklidir. “öz-yönlendirme”, “kendi kendini yöneten takımlar” gibi terimler, orta kademe yöneticiler için, terör yaratmış gibi gözükselerde, bilgi-bazlı ekonomide hayatta kalmak için gereklidir.

Modası geçmiş yönetim uygulamalarının devam ettirilmesi

Çalışanlar, yöneticilerin tutarsız davranışlarını farketmekte çok başarılıdırlar. “*Lafla Peyir Gemisi Yürütmek*” kavramı TKY’nin ve yetkilendirme çabalarının ortaya çıkmasının ana nedenlerinden biridir. Yönetim felsefesinde, uygulamalarında ve davranışlarında bir tutarlılık olmalıdır. Değişen inanç sistemleri cazip unsurlardan biridir.

Halen var olan eski inanışlardan bazıları şunlardır.

- İş yapmanın amacı kar elde etmektir.

²⁴ M.Graham Brown, “Why TQM Fails”, Irwin Publishing, 1994, s: 138

- Kalite maliyeti çok yüksektir.
- Çalışanlar maliyet yükü getirir.

Kötü Organizasyon ve İş Tasarımı

Eski ekonomik şartlardaki bir organizasyon tasarımı yeni şartlarda tökezleyecektir. Geçmişte, kuruluşlar merkezci ve merkezcilikten uzak yapılar arasında gidip gelmişlerdir ve aradaki iyi bir noktayı yakalamaya çalışmışlardır ancak iletişim akışıyla donatılmış fonksiyonel yapılar tercih edilmelidir. Görevler de artan güçlendirme/yetkilendirme gözönüne alınarak yeniden tasarlanmalıdır. Esnek bir organizasyon tasarımı için prensipler aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 59- Esnek Organizasyon Prensipleri

Kalite ile ilgili görevleri tasarlarken ise :

- Müşteri Tatminini ve Kaliteyi maksimum kılmak için organize olunmalı,
- Birbiriyle ilişkili kişileri biraraya getirilmeli,
- Anlamli geribildirim ve sonuçlar sunulmalı,
- Bütün "pis iş" ler elimine edilmeli,
- Takım üyelerinin, kendini yönetebilecek, çok yönlü ve becerili olmasına dikkat edilmelidir.

Modası geçmiş Mali Sistemler

Bazı insan kaynakları, 2. aşamada engeller teşkil etmişlerdi. Şimdi 3. aşamada, geriye kalan mali sistemler yeniden keşfedilmelidir. Cari muhasebe uygulamaları, toplam kalite organizasyonları için uygun değildir. Bilgi sistemleri hala, rekabetçi avantaj sağlayacağına, iç verilerin yönetimi ile uğraşmaktadır.

Organizasyonel sistemler, yönetim felsefesinin yapıtaşlarıdır. Bu yüzden kuruluşlar onları değiştirmekte isteksizdirler. Dönen dünyada, bu, işletmenin çalışanlarından istedikleri ve elde ettikleri arasında bir uçurum yaratır. Takım çalışması ve kalitenin gerçekleşmesi için, muhasebe, bilgi, insan kaynakları ve planlama sistemlerinin yeniden tasarlanması gerekir. Aşağıda sistemlerin TK prensiplerine göre ayarlanması gereken alt sistemleri verilmektedir.

Finansal sistemler : Muhasebe ve finans, bütçeleme, satınalma, stoklar.

İnsan kaynakları sistemleri : Faydalar, ücretlendirme ve ödüllendirme, işe alma ve seçme, performans değerlendirme, görev ve pozisyon tanımları, eğitim.

Bilgi sistemleri : Benchmarking, müşteri ve tedarikçi geri bildirimleri, ölçümler, raporlama

Planlama sistemleri : Stratejik planlama, mali ve operasyonel planlama, üretim planlaması, envanter yönetimi.

Organizasyonel Öğrenme Eksikliği

Bir çok işletmede, kalite problemlerine çözümler bulunurken, öğrenme, işletmenin geri kalanına hiçbir zaman sindirilememektedir. Aynı şekilde, kalitenin gelişmesinde aynı değerde olan, başarısızlıklar da paylaşılmamaktadır. Çoğunlukla “öğrenen organizasyon” kavramı anlaşılabilir bir kavramdır.

Sürekli öğrenmenin bilmekten farkı, uyarlamalı ve yaratıcı öğrenme arasındaki fark gibidir. Uyarlamalı öğrenme, kuruluşların günümüze ayak uydurabilmelerini sağlayabilecek minimum bir gereksinimdir. Uyarlamalı bir organizasyon esneklik ve pazarın devamlı değişen ihtiyaçlarına cevap verebilir. Ancak, gerçekten rekabetçi olabilmek için, yeterliliklerin genişletilmesi, verilen bilgi ve eformasyondan yeni bir şeyler yaratılmasını sağlayacak, yaratıcı öğrenmenin de uygulanması gerekir. Öğrenen organizasyonların ortak özellikleri şunlardır.

- Tüm organizasyon üyeleri, ortak vizyona göre hareket eder ve öğrenme sürekli
- Deney ve risk alma öğrenmenin entegre bir parçasıdır,
- Yönetim sadece öğrenmeye destek vermekle kalmaz onu modellendirir,
- Grup öğrenmesi, bireysel öğrenmeye tercih edilir.

SONUÇ

Zor rekabet koşullarında çalışan her işletmenin temel amacı “müşteri tatmini” yaratmak olmalıdır. Müşteri tatmini, sunulan mal ve hizmetlerin bütünündeki “kalite-maliyet-termin” unsurlarının uygunluğu ile oluşan ve demografik, sosyal ve ekonomik gelişmelerden etkilenen dinamik bir olgudur. Günümüzde bu olgu, mal, hizmet kalitesinin sürekli yükseltilmesi, maliyetin sürekli azaltılması, ürünün çeşitlendirilmesi çevreye ve topluma saygı duyulması ve tüm bu öğelerin hızla gerçekleştirilebilmesi ile sağlanabilmektedir.

Toplam kalite yönetimi, kaliteyi “müşteri mutluluğunu” sağlamak amacıyla bir fonksiyon olarak algılayan ve yöneten bir sistemdir. Kuruluşun faaliyetlerinin ve personelin tamamının, kalitenin oluşmasında etkili olduğu gerçeğini gözönüne alarak, kaliteyi ürün bünyesinde oluşturan tüm süreçlerin denetimini, analizini ve sürekli olarak geliştirilmesini öngörmekte ve bunu sağlayacak somut teknikler, araçlar ve yöntemler içermektedir.

Klasik yönetim modeli ile de yüksek kalite sağlanabilir, fakat bu yolla sağlanan kalitenin maliyeti çok yüksek olur. Kişilerin içsel motivasyonunu temel alan, otokontrole ve önleyici yaklaşıma dayalı ölçülen ve sürekli geliştirilen kalite her zaman maliyet ve termin avantajına sahiptir.

Toplam kalite programının başarısı için; üst yönetimin tam inancı ve desteği, programın şirket ana stratejisi ile entegrasyonu, uygulamada taviz verilmemesi, her kademenin mutlak inanç ve katılımı, sabır ve devamlılık gerekli olan temel konulardır.

Türkiye de dünyada ve özellikle Avrupada gelişen toplam kalite yönetimi konusundaki bu olaylardan geri kalmamak için kendi bünyesinde Avrupa Kalite Modelini esas alarak TÜSİAD-Kalder Toplam Kalite Modelini geliştirdi. Böylece şirketlerimiz kendilerini Avrupa daki benzerleri ile karşılaştırma imkanı buldular ve hatta 1995 yılında TÜSİAD-Kalder ödülünü alan Brisa 1996 yılında müracaat ettiği Avrupa Kalite Ödülünü ülkemize kazandırdı, Netaş da Mansiyon ödülü aldı ve Avrupadan geri kalmadığımızı ve hatta onları geçebileceğimizi herkese gösterdi

Biz de Mako A.Ş. olarak 1980 li yıllarda kalite çemberleri ile başlatmış olduğumuz kalite çabalarını geliştirerek önce MBNQA modeli ve daha sonra da EFQM ve TÜSİAD-Kalder toplam kalite modellerini özdeğerlendirme modelleri olarak kullandık.

Mako'da gerçek anlamda toplam kalite yönetimi uygulamaları yaklaşık iki yıldan beri süregelmektedir. Takdir edersiniz ki bu zaman toplam kalite yönetimi uygulamalarının tam olarak elde edilmesi için kısa bir süredir. Çünkü modeldeki sonuç kriterlerinde sonuçlar için en az üç yıllık pozitif bir trend aranmakta ve sonuçların da yaklaşımlardan kaynaklanması beklenmektedir. Ancak şu da dikkate alınmalıdır ki toplam kalite yönetiminin kısa dönem içerisinde de sonuçlar üzerinde bir etkisi vardır. Kısa dönemde öncelikle değişim yaklaşımlarda gözlenmektedir. Mako A.Ş. de de bu böyle olmuştur.

Yaklaşımlar büyük ölçüde değişmiştir. Girdi kriterleri olan liderlikte, politika ve stratejinin belirlenmesi, çalışanların yönetimi, kaynakların yönetimi ve süreçlerin yönetiminde yaklaşımlar büyük değişikliklere uğramıştır.

Üst yönetimin katılımının artırılmasına yönelik toplantı sistemi kurulmuş, üst yöneticilere verilen eğitim artırılmış, bir yönlendirme komitesi kurulmuştur. Yöneticilerin toplam kaliteye gerekli kaynakları aktarması teşvik edilmiştir.

Politika ve stratejiler toplam kalite yönetimine uygun olarak yeniden belirlenmiş, müşteri tamini, ürün kalitesi, sürekli iyileştirme, çevreye ve topluma saygı unsurları şirketin misyon, vizyon , değer ve toplam kalite politikalarına yansıtılmıştır.

Personel yönetiminden insan kaynakları sistemine geçilmiş, performansa dayalı ücret yönetimi esas alınmıştır. Çalışanların tatminin ölçmek ve onların görüşlerini almak ve çalışma koşullarını iyileştirmek için çalışanların tatmini ve örgüt iklimi anketleri yapılmıştır. Çalışanlara verilen eğitimler ve eğitim harcamaları artırılmıştır.

Kaynakların yönetiminde, bilgi kaynakları iyileştirilmiş, yazılım ve donanımlar günün koşullarına uygun ve toplam kaliteyi destekleyecek şekilde güncellenmiştir. Yan sanayi planlı geliştirme çalışmaları hızlandırılmış, malzeme kaynaklarının optimizasyonu için yerleşirme

çalışmaları, geçiş sürelerinin azaltılması hedeflenmiştir. Teknolojik açıdan üretim sistemi modernleştirilmiştir.

İş süreçlerinde süreç odaklı organizasyona geçiş yapılarak süreçlerin etkinliği artırılmıştır. Hedef ve stratejiler daha belirgin olarak düzenlenmiştir. Şirketin kritik süreçleri belirlenmiş, bireysel öneri sistemi, görsel yönetim sistemi kurulmuştur, organizasyon yapısı da değiştirilerek süreç odaklı organizasyonun gereği olarak ortaya çıkan yalın üretim sistemine geçiş yapılmıştır.

Bu çalışmaların büyük çoğunluğu son iki yılda gerçekleştirilmiştir. Bu kısa zaman diliminde gerçekleştirilen bu köklü değişikliklerin sonuçları takdir edileceği gibi tam olarak elde edilememiştir. Ancak istenen sonuçların, eğer bu sürekli iyileştirme faaliyetleri devam ederse ki edilmesi şirket politika ve stratejilerinde öngörülmüştür, önümüzdeki bir kaç yıl içerisinde elde edileceği kesindir.

Bu kısa zaman içerisinde elde edilen sonuçların bir kısmını örneklendirmek gerekirse;

Müşteri tatmini ilkesinde müşterilere verilen eğitim saatleri artmış, ürün hat içi ve hat sonu ıskarta oranları düşmüş, müşterilerimizin yapmış oldukları denetimlerde A-sınıfı tedarikçi sertifikası alınmış, ürün fiyatlarımız rekabet edebilecek şartlara çekilmiş, ürün gamı artırılarak, servis teşkilatı kurulmasına başlanarak müşterilere sunulan hizmet geliştirilmiş ve genişletilmiştir.

Çalışanların tatminini ölçmeye yönelik anketler yapılmıştır ve bu anketlerin sonuçları çalışanların büyük çoğunluğunun memnuniyetini sergilemiştir. Devamsızlık oranları, iş gücü devir oranları 1994 yılı hariç düşmüş, iş kazaları azalmış, kurulmuş olan bireysel öneri sistemine katılım artmıştır.

Toplum ve çevreye yararlar sağlamak için arıtma tesisi kurulmuş, atıklar azaltılmış, çalışanlara ve gençlere spor imkanı yaratılmış, yardım kuruluşları, eğitim ve sağlık kuruluşlarına yardımlar yapılmış, gençlere iş ve staj imkanları sağlanmıştır.

İş sonuçlarına gelince; ülkemiz kötü bir ekonomik dönem yaşamasına rağmen şirket, yatırımlarına devam etmiş, yeni ürünler piyasaya sunmuş, ve finansal açıdan ayakta kalmıştır.

Otomotiv endüstrisindeki küçülmeye oranla daha az bir küçülme göstermiştir. Yeni rakiplerinin ortaya çıkmasına rağmen pazar payını mümkün olduğu kadar korumayı başarmıştır. Bu sonuçlara ilişkin detay bilgiler, Bölüm IV te verilmiştir.

Başlatmış olduğumuz toplam kalite çalışmalarını daha iyi analiz etmek, daha da ilerilere götürmek için 1996 yılında TÜSİAD-Kalder ödülü için müracaat ettik. Bu bizim için bir kilometre taşı oldu. Her ne kadar bu ödülü alamadık ise de bir çok tecrübeler kazandık, eksiklerimizi gördük. Eksiklerimizin büyük bir kısmı bu çalışmaların tam olarak neticelerinin alınamamasından kaynaklanmakta idi. Girdi kriterlerinde yaklaşımların, sistemlerin ve bu sistemleri gözden geçirme sistemlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi ve ve sistematik hale getirilmesi konularında hala eksiklerimiz bulunmaktadır. Bu eksikler de ancak zamanla ortadan kalkabilecek eksikliklerdir. Sonuç kriterlerinde ise değerlendirme yaparken hedeflerle karşılaştırma, dış kuruluşlarla benchmark yapılması hususlarında eksiklerimiz olduğunu gördük.

Model, sadece sonuçları değil bu sonuçların yaklaşımlardan kaynaklanıp kaynaklanmadığı ve kapsam alanının genişliğini de değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Böylece sonuçların tesadüfi değil sistematik bir şekilde elde edilmesi garanti altına alınmaktadır.

Bu tezin hazırlanmasında karşılaştığım en büyük güçlük konunun çok geniş bir yelpazede yer alması idi, çünkü toplam kalite denince işin içerisine çevreden topluma, üründen müşteriye, çalışandan yöneticiye, süreçlerden iş sonuçlarına her şey dahildi. Konuya nereden girileceği ve ne kadar detaya inileceği büyük bir sorun teşkil ediyordu. Bu yüzden konu bütünlüğünü bozmamak amacı ile çok fazla detay noktalara inmeden ancak gerçekten anahtar kavram ve noktaları belirtmek yolunu seçtim, elimden geldiği kadar anlaşılır bir dille yazmaya çalıştım.

Son olarak, bu çalışmaların içerisinde fiilen yer alan biri olarak şunu söyleyebilirim ki Toplam Kalite yolculuğu sonu gelmeyen, sürekli yeni hedefleri beraberinde getiren ve mutlaka çıkılması gereken bir yolculuktur.

REFERANSLAR

- Ahmet Cansever. *Kalite Ödülleri, Önce Kalite*, sayı 5, Ekim 1993
- Akın Aydınçeren, *Toplam Kalite Yönetimi, Önce Kalite*, sayı 2, Ocak 1993
- Barrie Dale and Cary Cooper. *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*, Blackwell Business, 1992.
- Benham Naknai and Joao S. Neves. *The Deming, Baldrige and European Quality Awards*, Quality Progress, April 1994.
- Bob E. Hayes. *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires*, ASQC Quality Press, 1992.
- Bruce M. Sheridan, *Policy Deployment*, ASQC Quality Press, 1987
- Charles N. Weaver, *TQM: A Step-by-Step Guide to Implementation*, ASQC Quality Press, 1991.
- Christian N. Madu, *Strategic Total Quality Management: Corporate Performance and Product Quality*, Library of Congress Cataloging-in-Publication data, 1995.
- D2D-Design to Distribution- European Quality Award Submission, 1994.
- Federal Total Quality Management Handbook, *How to Get Started Implementing Total Quality Management*, June 1991.
- Günay Apak, *Quality of Environment and Our Responsibilities*, Kalite 96 Uluslararası Kalite Konferansı Tebliği, 1996.
- İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalitenin Temelleri*,
- James Mc.Hugh, *ISO 9000 and TQM*, Kalite 96 Uluslararası Kalite Konferansı Tebliği, 1996.
- J.V. saraph, R. Sebastian, *Bir Kalite Kültürü Geliştirme*, Bizden haberler, Aralık 1993.
- Krzysztof Obloj, Donald P. Cushman, Andrzej K. Kozminsky. *Continuous Improvement Theory in High-Performans Organizations*, State University of New York Press, 1995.
- Manuel Dias Ferreira, *Leadership and Quality*, Kalite 96 Uluslararası Kalite Konferansı Tebliği, 1996.
- Mark Graham Brown, Darcy E. Hitchcock, marscha L. Williard, *Why TQM Fails and What To Do About It*, IRWIN Professional Publishing, 1994.
- Necati Arıkan, *Toplam Kalite Yönetimi, Önce Kalite*, Sayı 2, Ocak 1993
- Norman Burges, *ISO 9000 and TQM*, Kalite 96 Uluslararası Kalite Konferansı Tebliği, 1996.
- Rank Xerox & The Award Program, Rank Xerox, 1995.
- Richard M. Balano. *The 10 Commandments of Quality*, Quality Progress, January 1994.
- Richard M. Hodgetts. *Implementing TQM in Small & Medium-Sized Organizations: A Step-by-Step Guide*, AMACOM, 1996.
- Rolf E. Rogers, *Implementation of Total Quality Management: A Comprehensive Training Program*, International Business Press, 1996.

Seiichi Nakajima, *Total Productive Maintenance*, Productivity press, 1988

The Integration of Quality into Business, Rank Xerox, 1995.

The Rank Xerox European Quality Award Submission Document, 1992.

TI Europe Application For the European Quality Award, 1995.

Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli Özdeğerlendirme El Kitabı, 1996.

W.Edwards Deming, *Kalite Üretimi ve Yapılması Gerekenler*, Bizden Haberler, Ocak 1993.

Yasuhiro Monden, *Toyota Production System*, 1983



INDEX

S

SS, vi; 146

A

Akış Değer Analizleri, 146
Amaç, vi; 11; 40; 74; 89; 90
Amaçlara Göre Yönetim, 4
Ana Görev Bildirgesi, 95; 98; 104; 107; 108; 111; 112
Anketler, 28; 39; 53
Avrupa Kalite Ödülü, vii; 2; 15; 19; 25; 54; 59; 65; 89; 90; 170

B

Bilgi, iii; viii; 41; 42; 43; 118; 121; 127; 128; 129; 130; 168; 169
Bilgi Kaynakları., 41
Bireysel Öneri Sistemi, 99; 120; 146

Ç

ÇALIŞANLARIN TATMİNİ, 56; 153
Çalışanların Tatmini, iv; 11; 43; 56; 57; 59; 63; 154; 163
ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ, 33; 114
Çevre, v; 48; 64; 65; 90; 134; 157
Çevresel Kalite Planlaması, 62

D

Davranış Bilimleri, 4
Değer, 146
Deming, iii; 1; 26; 61; 74; 75; 77; 78; 89; 90; 91; 2

E

EFQM, i; vii; 2; 9; 10; 26; 32; 49; 70; 71; 91; 93; 98; 117; 119; 171
Eğitim, iii; iv; 35; 50; 58; 60; 63; 64; 98; 101; 112; 133; 155; 158; 169
Ekipmanlar, 130
Entegrasyon, 166
EQA, vii; 19; 34; 90; 91

F

Faaliyet Planı, iii; 98; 110; 124
Finansal, iii; 22; 40; 66; 84; 125; 159; 161; 163; 169

G

Geri dönüşüm, 63
Girdi Kriterleri, iv; 13

H

Hedef, iv; 60; 103; 172

İ

İPE, vii; 95; 100; 102; 120; 121; 137; 152
ISO 9000, i; iv; 2; 48; 86; 87; 88; 89; 119; 131; 174
ISO 9000 KAVRAMI VE UYGULAMASI, 87
ISO 9000 standartlar serisi, 88
ISO 9002, 88; 98; 138; 139
İstatistiksel Kalite Kontrol, 6; 90
İşe alma, 35; 36; 58; 60; 118; 169
İzleme Sistemi, iii; 99; 113; 139

J

Juran, iii; 74; 77

K

Kalder, i; ii; iii; 2; 9; 10; 11; 14; 15; 16; 68; 74; 93; 103; 119; 170; 171; 173; 2
Kalite Fonksiyon Dağılımı, viii; 24; 50
Kalite Güvence, iv; vii; 52; 76; 89; 90; 95; 98; 112; 139; 140; 149
Kalite Toplantısı, 95; 99; 102; 111; 120; 122
Kanban, vi; 98; 146; 147
Kategoriler, 80
Kaynaklar, 39
Kaynakların Yönetimi, iii; 40; 125
Kriterler, 78; 79; 80
Kritik Süreçler, iii; 137

L

Liderlik, 5; 11; 18; 20; 79; 80; 81; 82; 89; 118

M

Mako Koç2000, 92; 94; 95; 96; 97; 98; 99; 100; 102; 104; 105; 108; 109; 110; 111; 112; 119; 120; 121; 124; 127; 129; 137; 138; 139; 141; 142; 144; 146; 147; 152
Malcolm Baldrige, iii; 1; 78; 81; 82; 86; 93; 113
Mali Kaynaklar, 39; 40; 125
Maliyet, v; 7; 67; 90; 131; 162; 164
Misyon, 26; 27
Müşteri Tatmini, 29; 35; 43; 52; 53; 56; 57; 85; 90; 163; 168
Müşteri ve tedarikçiler ile ilişkiler, 24; 101

O

Organizasyon, iii; iv; 82; 115; 142; 168; 172

Ö

Ödüllendirme, iii; 58; 59; 122
Özdeğerlendirme, iii; iv; 9; 10; 14; 16; 30; 31; 50; 68;
69; 70; 71; 72; 73; 89; 95; 97; 98; 119; 2

P

Pazar Senaryosu, 105; 108
Performans, iv; 47; 80; 84; 85; 130; 131; 144; 147; 167;
169; 174
Planlama, iii; iv; 32; 62; 72; 83; 114; 128; 169
Politika, iii; iv; vii; 11; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 34; 37;
41; 42; 49; 75; 98; 100; 103; 105; 106; 107; 110; 111;
112; 114; 171
Politika ve Strateji, iii; 11; 27; 31; 98; 107; 110; 111;
114
Politika Yayılımı, iii; vii; 29; 30; 32; 34; 37; 42; 49
PSP, viii; 50

Q

QFD, viii; 51; 52
QIP, viii; 50

S

Sağlık, v; 58; 59; 61; 63
Sevkiyat, v; 54; 55; 56
Sistem, iii; 5; 22; 23; 98; 101; 129; 132; 139; 149
Sistem Yaklaşımı, 5
SMED, vi; 98; 146; 147
Strateji, iii; iv; 5; 83; 98; 105; 106; 107; 110; 111; 114;
115
Süreç Odaklı Organizasyon, iii; 142
Süreç Yaklaşımı, 4
Süreçler, iii; 45; 47; 137; 139; 141

T

Takım Çalışması, 118; 123; 155
Tanınma, iv; 22; 58; 59; 121
Taylor, 4
Tedarikçiler, 24; 25; 43; 49; 130
Tedarikçiler, malzeme, bina ve ekipmanlar, 43
Teknoloji, 44; 51; 135
Toplam Kalite, iii; iv; v; vii; 1; 2; 3; 6; 9; 10; 11; 16; 17;
18; 19; 20; 21; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 33; 42; 43; 52;
68; 74; 90; 92; 93; 94; 96; 97; 98; 100; 102; 103; 107;
126; 130; 132; 163; 168; 170; 171; 173; 174; 2
Toplam Kalite Kültürü, iii; 96; 97
Toplam Kalite Yönetimi, iii; vii; 2; 6; 9; 11; 17; 18; 19;
25; 33; 52; 90; 94; 170; 171; 174
Toplum Üzerindeki Etki, 11; 70
TPM, v; 98; 99; 121; 146; 147
TSE, 139; 150
TSEK, 150
Turnover, 61
TÜSİAD, i; ii; iii; 2; 9; 10; 11; 14; 15; 16; 68; 93; 170;
171; 173

V

Veri, viii; 42; 82; 128
Vizyon, 26; 27; 33

W

Workbreakdown, iii; 140; 141

Y

Yaklaşım, 13; 89
Yayılım, 13; 31; 36; 83
Yöneylem Araştırma, 4