

Kalitenin Seyir Defteri

10 YIL
KalDer

KALİTENİN SEYİR DEFTERİ

KalDer'in 10. Yılı

Bundan on yıl önce bir grup gönüllü, öncü bir kuruluş olarak KalDer'i kurduğunda henüz Toplam Kalite Yönetimi uzak ülkelerde başarıyla uygulandığı bilinen bir yönetim teknikleri toplamıydı. Birkaç öncü kuruluş uygulamaya başlamış olsa da, çalışmalar bir anlamda deneme aşamasındaydı. O dönemde KalDer, ülkemizin verimli toprağına dikilmiş meyve vermesi umut edilen özenle sunulan bir fideydi.

İlk kez KalDer, Türkiye'de kuruluşlara yaşamın içinden "Kaliteyi kontrol etmeyin, üretin!" mesajını verdi. "Yaşamın içinden" diyorum; çünkü bunu soyut kuramsal bir önerme olarak değil, uluslararası uygulamaların, yaşanan deneylerin, somut uygulama alanlarının ışığında, pratik kazanımlarıyla birlikte ortaya koydu.

KalDer ve iş dünyamızın saygın kuruluşu TÜSİAD işbirliği ile temellerini attığı Ulusal Kalite Kongreleri ve Ulusal Kalite ödülleri geleneği ile bu geleneğin kısa sürede kazandığı prestij, fidenin tuttuğunu, can suyunun dallara yürüdüğünü gösteriyordu. Ulusal Kalite Kongreleriyle birlikte Türkiye bu kez, Avrupa'nın en büyük, dünyanın ikinci büyük kalite kongresini gerçekleştiren ülke olarak kayıtlara geçti.

KalDer kalitenin evrenselliğini, ulusal sınırların ötesinde bir dünya standardı olduğunu savundu. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı üyeliğinin yanı sıra, vakfın Türkiye'deki Ulusal işbirliği Ortağı kimliğini kazanarak, Toplam Kalite Yönetiminin evrensel düşünce boyutunu ülkemizde yaşama geçiren, TKY alanında uluslararası deneyimlerle ülkemiz arasındaki köprü işlevini gören kuruluş kimliğini pekiştirdi. Derneğimizin ulusal çapta bir misyon yüklendiğinin bir başka teyidi de, Bakanlar Kurulu kararı uyarınca adına, "Türkiye" sözcüğünün eklenmesi ile Türkiye Kalite Derneği olarak tescil edilmesi idi.

Öte yandan Toplam Kalite Yönetiminin yalnızca ticari kuruluşların rekabet gücünü değil, bütün bir toplumun yaşam kalitesini yükseltmek için gerekli olduğu gerçeğinden yola çıkarak Ulusal Kalite Hareketi'ni başlattık. Artık Toplam Kalite Yönetimi, salt daha yüksek verimlilik, daha fazla rekabet gücü için başvuru bir yönetim tekniği değil, kamu kuruluşları, belediyeler, hastaneler, sivil toplum kuruluşları dahil, Türkiye'de insanların yaşamını etkileyen her türlü kuruluşun benimsemesi gereken bir yaşam felsefesi olarak gittikçe yaygınlık kazanıyordu.

Beklenen sonuçlar çok geçmeden alınmaya başlandı. Yönetim biçiminde gerçekleştirilen dönüşümler, bilgi, beceri ve deneyime yapılan yatırım kuruluşlara büyük kazanımlarla geri dönüyordu. Toplam Kalite

Yönetimi konusunda başarılı uygulamalar ülke sınırını aştı. Türk kuruluşları Avrupa Kalite ödüllerinde ilk büyük başarılarını kazandılar. En önemlisi bu başarının tesadüfi olmadığı, üst üste kazanılan ödüllerle kanıtlandı.

Ulusal Kalite Hareketi'nin en önemli kazanımı, ülkemizde güçlü ve eski bir geleneğe sahip olan bu nedenle değişimlere kapalı olması beklenebilecek devlet yapısının, kamu yönetiminin de Toplam Kalite Yönetimini benimsemeye başlaması oldu. Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye'de ilk kez bir bakanlığın bir sivil toplum hareketine katılımı örneğini vererek Ulusal Kalite Hareketi'nin iyi Niyet Bildirgesi'ni imzaladı. Bugün Çalışma Bakanlığı'ndan, Adliyelerden Emniyet Müdürlüklerine, Türk Silahlı Kuvvetleri'nden Yerel Yönetimlere, üniversitelerden hastanelere çok geniş bir alana yayılan kamuda TKY uygulamaları KalDer'in 10 yıllık geçmişinde ülkemize kazandırdıklarının en somut ifadesidir.

KalDer'in üstlendiği önemli bir misyon da kalite uygulamaları konusunda dünyada öncü sayılabilecek bilgi ve içeriğin oluşturulmasıdır. Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarında TKY uygulamaları konusunda ilk vakanın yazılması, Belediyelerde TKB'nin nasıl uygulanacağı konusundaki ilk kitabın yayımlanması, KalDer'in bu misyona verdiği önemin göstergelerindendir. KalDer, yönetim anlayışının ürünleriyle de dünyada örnek kuruluş konumuna geliyor. Bunun bir örneği de, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın 2000 yılından sonra başlattığı Tanıma Modeli'nde, KalDer'in Ulusal Kalite Hareketi'ni referans noktası alması olmuştur. Başka bir örnek de Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın kuruluşunun 10. yılında, Milenyum'un son kongresi olarak İstanbul'da KalDer'in ev sahipliğinde gerçekleştirilen, uluslararası yönetim olimpiyatları sayılan Avrupa Kalite Forumu da organizasyon ve içerik olarak Avrupa'da bir kıyaslama standardı oluşturmasıdır.

Bugün, ülkemiz siyasal ve sosyal bir reform süreciyle karşı karşıya. Eski çalışma ve yönetim biçimlerini gözden geçirerek her alanda yenilenmeye, yeniden yapılanmaya açılan bir kavşak noktasındayız. Bu noktada, kuruluşları verimli çalışan, kurumlara güven katsayısı yüksek, etik değerleri rehber edinmiş, temiz bir topluma götürecek yola girersek, ülke olarak hak ettiğimiz, uluslararası topluluğun saygın, müreffeh ve güçlü bir üyesi konumuna gelebileceğiz. KalDer, kuruluşunun onuncu yılına rastlayan bu yenilenme döneminde asli misyonuna uygun ama yeni döneme özgü yeni görevler üstleniyor:

Değişimin toplumsal, düşünsel ve bilimsel lokomotif gücü olmak !

KalDer'in çalışmalarıyla Toplam Kalite Yönetimi'nin Bütçe Kanunu'na girişi, Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve Çalışma Bakanlığının TKY'yi rehber olarak kabul etmesi, Türkiye'de kamusal alanda başlayan reform sürecinin öncü yansımalarıdır. Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu değişim örneklerini yaygınlaştırabilir ve sürdürülebilir hale getirirsek söz konusu reform süreci başarıya ulaşacaktır.

KalDer bu önemli görevi nasıl yerine getirecek? "Şeffaflığı", "Açıklığı", "Hesap verebilirliği", "Katılımcılığı", "Verimliliği" ve "Etkinliği" değişmez çalışma ve yönetim ilkeleri olarak yaygınlaştırmanın her alanda, her fırsatta, her platformda toplumsal öncülüğünü yaparak. Bu ilkeler "İyi Yönetişim" in on koşullarını oluşturuyor. Bu ilkeler aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi'nin de temel kavramları arasında. Gerek ürün ve hizmetlerin tüketicisi kimliğiyle, gerekse yurttaş kimliğiyle bireyin mutluluğu ve toplam yaşam kalitesinin yükselmesi özel sektörün, gönüllü kuruluşların ve kamu yönetiminin böyle bir anlayışla hareket etmesine bağlıdır.

Binlerce üyesi, sayısız Kalite Gönüllüsü, ülkenin dört bir yanına dağılmış Kalite Odakları ile 10'uncu yılında KalDer artık toprağa yeni dikilmiş bir fide değil. Dallandı budaklandı, yeşerdi, meyve verdi. KalDer ve Kalite Camiası, Türkiye'nin zorlukları aşma, kendini yeniden ve daha güçlü olarak var etme çabalarında yer alacak, giderek daha etkin bir rol oynayacak.

Dr. Yılmaz Argüden

KalDer Yönetim Kurulu Başkanı

KalDer'in Kilometre Taşları

1990

- KalDer kurucu üyelerinin ilk toplantısı yapıldı (Aralık)

1991

- İlk Genel Kurul toplandı
- Çalışma ve Uzmanlık Grupları oluşturuldu

1992

- 'Önce Kalite' Dergisi basıldı
- Ulusal Kalite Kongresi yapıldı
- Kalite eğitimleri başlatıldı
- TÜSİAD-KalDer 'Ulusal Kalite Ödülü'nün ilanı yapıldı
- Faaliyet yürütme komiteleri oluşturuldu
- Dernek amblemi oluşturuldu

1993

- Sohbet toplantıları başlatıldı
- Sektörel organizasyonlar yapıldı
- İlk Kalite ödülü verildi
- Şube çalışmaları başlatıldı
- İlk KalDer kitabı yayımlandı

1994

- Kalite konusundaki master tezleri desteklendi
- Bülten yayımlandı
- KalDer Kütüphanesi oluşturuldu
- KalDer "Yılın Derneği" seçildi

1995

- Ankara Şubesi kuruldu
- İzmir Şubesi kuruldu
- Türkiye'de ilk EFQM Paylaşım Toplantısı gerçekleştirildi.
- Ulusal Kalite Ödülü Paylaşım Konferansı gerçekleştirildi.

1996

- Anadolu Kalite Günleri başlatıldı
- Kalite Yönetim Sistemleri Fuarı gerçekleştirildi.
- TÜSİAD-KalDer Makale Yarışması düzenlendi

- KalDer "Yılın Derneği" seçildi
- EFQM ödül sürecinde Türk değerlendiriciler görev almaya başladı

1997

- KalDer Danışma Kurulu oluşturuldu
- 'www.kalder.org', KalDer internet'te
- İlk 'secondee' uygulaması başlatıldı
- Başarı ödülleri verilmeye başlandı
- KOBİ ödül kategorisi oluşturuldu

1998

- Ulusal Kalite Hareketi başlatıldı
- Bursa Şubesi kuruldu
- İlk KOBİ Kalite Ödülü verildi
- KalDer 'EFQM' Üyesi oldu
- KalDer Kütüphanesi geliştirilerek "Kalite Kütüphanesi" oluşturuldu
- Yerel Kalite Günleri başlatıldı
- İcra Kurulu oluşturuldu ve süreçlerle yönetime başlandı
- 'Hukuk Düzeninde Kalite' arama konferansı gerçekleştirildi
- Eğitimciler Zirvesi yapıldı
- Önce insan Sempozyumu (Ankara) gerçekleştirildi
- Kalite Çemberleri Konferansı (Ankara) gerçekleştirildi
- KalDer 'Yılın Kurumu' seçildi
- 7. Ulusal Kalite Kongresi 'Yılın En Başarılı Kongresi' ödülünü aldı

1999

- Eskişehir Şubesi kuruldu
- KalDer EFQM'in "Ulusal işbirliği Ortağı" (NPO) oldu
- Türkçe EFQM'in resmi dilleri arasında yerini aldı
- Yeni KalDer amblemi ve logosu oluşturuldu
- Mükemmeli Arayış Sempozyumu (İzmir) gerçekleştirildi
- Ulusal Kalite Hareketi Eğitimleri başlatıldı
- "Milli Eğitim Bakanlığı" Ulusal Kalite Hareketi'ne katıldı
- Deprem Yardım kampanyası yapıldı
- İlk eğitim filmi hazırlandı
- 1.Kıyaslama Çalışması gerçekleştirildi
- Üye Toplantıları ve Üye Bağlılığı Anketi yapıldı
- TKY Anketi yapıldı
- 8. Ulusal Kalite Kongresi yılın en başarılı kongresi seçildi

2000

- Kamu ödül Kategorisi ilan edildi
- Yerel Kalite ödülleri oluşturuldu
- 1.Kamu Sempozyumu gerçekleştirildi
- Eğitim Lisansı verilmeye başlandı
- Forum 2000 Türkiye'de gerçekleştirildi
- 'Türkiye Kalite Derneği' unvanı alındı

2001

- KalDer'in kuruluşunun 10. Yılı
- Kamuda ilk Kalite ödülü verildi
- KalDer'in kamudaki yeniden yapılanma konusundaki çalışmalarına ilişkin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Yaşar Okuyan "KalDer, devletin yapamadığını yaptı" dedi
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile protokol imzalandı
- TTGV destekli eğitimler başladı
- Avrupa Birliği'nden 13 Milyon Euro'luk Kalite fonunun yönetiminde KalDer yer aldı
- TKY, bütçe kanununun içine girdi
- Sivil Toplum Kuruluşları için Kalite ödülü oluşturuldu.
- KalDer Buluşmaları başlatıldı.
- e-Kalite öğrenim programları hazırlandı
- KalDer Forum yayın hayatına başladı
- Kalite Profesyonelleri Geliştirme Programı başlatıldı

Kalitenin Seyir Defteri Hakkında....

Türkiye Kalite Derneği-KalDer'in 10. Yılı için hazırlanan Kalitenin Seyir Defteri isimli bu eserde, kuruluşundan bu yana KalDer'in kurucularına, yönetim kurullarına ve etkinliklerine yer verilmesinin yanı sıra, bu sürece katkıda bulunan kişi ve kurumlara da değinilmiştir.

KalDer'in kurulduğu 1991 yılı sonrasında ise, kendi ismindeki "kalite" kelimesiyle misyonunu ortaya koyan KalDer'in çalışmaları, kalite ve yönetim konularında öncü rol oynamıştır. Ancak KalDer, kalite ve yönetim anlayışının Türkiye'de tek kurumu ve merkezi olmaktan çok, rehberi ve yardımcısı olmayı seçmiştir. Söz konusu rehberlik anlayışı sayesinde sadece özel şirketlere değil üniversitelerden belediyelere, hastanelerden devlet dairelerine, Türk Silahlı Kuvvetleri'ne, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'na kadar kalite konusunda yaygınlaşma sağlanmıştır.

Bu kitabın ismi bütün bu nedenler yüzünden "KalDer'in 10 Yılı" ya da "KalDer'in Tarihi" değildir. Türkiye'de 1980'li yıllarda başlamış ve KalDer' in 1991 yılında kuruluşuyla form kazanmış bir Kalite Hareketi vardır ve bu kitap, Türkiye'deki Kalite Hareketi'nin Seyir Defteri'ni tutmaktadır.

KalDer, pek çok iyileştirilebilecek niteliği olsa da, bir sivil toplum örgütü olarak 10 yıl gibi bir sürede hatırı sayılır bir başarı elde etmiştir. Kalitenin Seyir Defteri'nde bir sivil toplum örgütü olarak KalDer'in Türkiye'de nasıl böylesine büyük bir etki yarattığının modeli de verilmeye çalışılmıştır.

Herhangi bir değişim hareketinin gelişmesinin sürmesi, özellikle cesaret edip emek vererek bu harekete katkı sağlayanlara teşekkür edilmesine, bu insanların onurlandırılmasına bağlıdır. Kalitenin Seyir Defteri, son yirmi yıldaki Kalite Hareketi'nin bir anlamda belgeselini ortaya koymakla birlikte, bu harekete katkı koyan tüm insanlara bazen sadece isimlerini anarak bile olsa şükran borcumuzu ödemeyi amaçlamaktadır. Bu alana katkı koyan değerli insanların ve kuruluşların çokluğu dolayısıyla, kitapta özel olarak belirtilememiş kişi ve kurumların anlayışını bekliyoruz.

Türkiye’de Kalite Hareketi ve KalDer’in Ortaya Çıkmasına İmkân Veren Koşullar

1980’li yıllarda Japonların Toplam Kalite Yönetimi tekniklerini kullanarak dünya pazarlarındaki başarısı, ABD ve Avrupa devletleri ile şirketlerinin dikkatlerini Toplam Kalite Yönetimi’ne çekmiştir. Bu gelişme, Batı dünyasında geleneksel kalite çalışmalarından Toplam Kalite Yönetimi’ne geçilmesine fırsat yaratmıştır. Toplam Kalite Yönetimi konusundaki uygulamalar ve literatür hızlı bir şekilde gelişmiş ve Türkiye’ye de yansımaları olmuştur. Bazı işletmelerde irili ufaklı kalite çalışmaları başlamış, bazı üniversitelerde ise kaliteyle ilgili dersler verilmeye başlanmıştır.

1980’li yıllarda Türkiye’nin ithal ikamesine dayalı sanayileşme politikasını bırakarak, dışa açık ve ihracata yönelik bir ekonomi politikasını izlemeye geçmesi Türkiye’de kalite çalışmalarının başlamasına yol açmıştır. İhracat yapabilmenin on koşulu, ürün ve hizmetlerde kaliteyi sağlamak olarak düşünülmüştür. Türkiye’de kalite çalışmaları öncelikle dış pazarlara ihracat yapan kuruluşlar, çalıştığı pazarlarda yüksek rekabet içinde olan şirketler ve yabancı ortaklı şirketlerde başlamıştır. Dış pazarlara ihracat yapan kuruluşlar, dünyanın talep ettiği kaliteyi sağlayabilmek üzere kalite çalışmalarına yönelmiştir. İç pazarda faaliyet gösteren, rekabetle karşı karşıya olan ve kalıcı olma amacını taşıyan şirketler de bu amaçlarına ulaşmanın yolunun kalite çalışmalarından geçtiğini görmüşlerdir. Yabancı ortaklı olan ya da yabancı şirketlerin lisansı ile faaliyet gösteren veya üretim yapan şirketlerse, bir ölçüde ortaklarıyla girdikleri etkileşimin bir sonucu olarak kalite çalışmalarına başlamışlardır.

1980’lerin ortalarından itibaren özellikle Batı dünyasında işletmelerde kaliteyi sağlamanın yolu, bir kalite güvence sistemi olarak görülmeye başlanmıştır. Bu yaklaşımların sonucunda 1987 yılında Uluslararası Standartlar Organizasyonu, ISO 9000 Kalite Belgelendirme sistemini oluşturmuştur. ISO 9000, bir ürüne ya da hizmete kalite belgesi vermeyi değil, o ürünü ya da hizmeti üreten sürecin standart olduğunu belgelendirmeyi amaçlamıştır. Bir kalite belgelendirme sistemi olan ISO 9000, tüm dünyada sihirli bir iş terimi gibi algılanmış ve üzerine tüm dünyada binlerce makale ve kitap yazılmıştır. Bu sayede hem dünyada hem de Türkiye sanayisi özelinde kalite kavramı daha çok gündeme gelmiştir.

1980’lerin ortalarından itibaren Türkiye’de özellikle holdingler ve büyük ölçekli işletmelerin bir kısmı kalite güvence sistemi kurmaya başlarken, bir kısmı da Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılacak etkinliklerin içine girmiştir.

Kuruluşların bazıları, piyasa liderliklerini perçinlemek, bazıları içinde bulundukları krizden çıkmak, bazıları değişmek ve gelişmek amacıyla Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulamaya başlamıştır. Kalite fikri ve Toplam Kalite Yönetimi olgusu, yukarıda özetlendiği gibi, özellikle 1980’lerin ortalarından başlayarak Türkiye’nin farklı noktalarında filiz vermiş birçok kuruluş bu fikrin gelişip serpildiği birer gelişme odağı olmuş ve bütün bunlar 1991 yılında KalDer’in kuruluşuna yol açmıştır. KalDer’in kuruluşuna kadar ve KalDer’in kuruluşundan sonra kalite, verimlilik ve yönetim geliştirme konularının Türkiye’de yaygınlaşmasında özel şirketler kadar TSE, MPM, TODAİE, Sevk ve idare Derneği, UME, KOSGEB, TTGV gibi kurumların da payı vardır.

Türkiye ve hatta dünya için bile belirli ölçüde yeni sayılabilecek bu yeni yönetim ve yaşam felsefesini başta kendi kuruluşlarında olmak üzere daha etkili uygulamak, karşılıklı bilgi alışverişini sağlamak, Türkiye’de yaygınlaştırarak Türkiye’nin bir bütün olarak gelişmesine yardımcı olmak amacını taşıyan kuruluşların ileri gelenleri Türkiye’de Kalite Derneği’nin kurulmasını sağlamıştır.

Yukarıda anlatılan dönem ve ülke zemininin özelliği, KalDer’in kuruluşundan itibaren hızlı şekilde kurumsallaşan ve amaçlarına ulaşan bir dernek olmasına imkân vermiştir. "Hiçbir güç, zamanı gelmiş

bir fikirden daha etkili olamaz" yargısına uygun şekilde, KalDer bir fikir ve bilgi alışveriş kulübü olmaktan öteye giderek etkisi Türkiye'de yaygınlaşmış, kurumları ve insanları harekete geçirmiş ve hatta Türkiye sınırlarını aşarak Avrupa' da yankı uyandırmıştır.

KALİTENİN SEYİR DEFTERİ

Bölüm 1 : KURULUŞ

KalDer'in Kuruluşu ve Kurucuları

KalDer'in ilk Yönetim Kurulu Başkanı ve kurucusu Mehmet Sabuncu'ya göre kalite olgusu, iş dünyasında rakiplere karşı üstünlüğü kanıtlamak için kullanılan en önemli değer yargılarından biri olmuştur. "1970'lerin Türkiye'si gibi sanayisi gelişmekte olan toplumlara bakıldığında, genelde tüketicilerin satın alma gücü düşük, sunulan ürün ve hizmetlerin miktarı da toplam talep ve ihtiyacın çok altındadır. Bu durum nedeniyle satın alma kararlarında fiyat, kaliteden öne çıkmıştır. 1980'lerden itibaren gerek Türk pazarının dışa açılması gerekse tüketicinin bilinçlenmesi sonucunda kalite hak ettiği birinci sıraya gelmeye başlamıştır."

Türkiye Kalite Derneği-KalDer, Türkiye'deki belli başlı sanayi grup temsilcilerinin bir araya gelmesiyle 1990 yılı sonlarında o dönemdeki yöneticiler Siemens'in Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Sabuncu ve Kalite Güvence Yöneticisi Selim Güven, TSE Başkanı Mehmet Yılmaz Arıyörük, Şişecam Başkan Yardımcısı Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu, Elginkan Holding Yöneticisi Haydar Yalçın, Enka Holding Kalite Koordinatörü Prof. Dr. Ergin Çavuşoğlu, Altınyıldız Planlama Müdürü Ali Osman Kilitçioğlu, Türk Demirdöküm Toplam Kalite Yöneticisi Turgay Günay ve Arçelik Kalite Planlama ve Güvence Yöneticisi Regaip Baran tarafından kurulması için Kasım 1990 tarihinde ilk resmi başvuru yapılmıştır. Yapılan başvurunun kabul edilmesi üzerine Kasım 1991 tarihinde KalDer resmen kurulmuştur.

Çok Merkezli Gelişme

Kalite hareketi Türkiye'de çok merkezli bir şekilde gelişmiştir. KalDer'in kurucusu olan Siemens, Şişecam, Enka, Elginkan Holding, Altınyıldız, Arçelik, Türk Demirdöküm gibi kuruluşların fabrikalarında ve sonradan Ulusal Kalite Ödülü'nü alan bazı kuruluşlarda ayrı ayrı ama paralel olarak, kongrelere, sempozyumlara ya da dergilere dönüşecek seviyede kalite çalışmaları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı, bu kuruluşların tedarikçisi oldukları müşterinin talep ve yönlendirmeleriyle, bazıları sadece kendinden güdülü bir şekilde, bazıları da bir krize cevap oluşturmak amacıyla gelişmiştir.

İlerleyen yıllarda kalite hareketi Ulusal Kalite Ödülü süreciyle önce büyük ölçekli özel sektör kuruluşlarına ve daha sonra KOBİ'lere yayılmıştır. KalDer'in ulusal rekabet gücünü artırma amacıyla 1998 yılında başlattığı Ulusal Kalite Hareketi'ne 1999 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'nın katılımıyla kalite bilinci kamu kuruluşlarına ve izleyen dönemde sivil toplum kuruluşlarına da sıçramıştır. Derneğe kurucu üye olanların ve kuruluşların aşağıda aktarılan öyküleri, KalDer'in kurulmasına imkan veren ortamı gözler önüne sermektedir:

KalDer'in Kurucuları

Mehmet Sabuncu/Siemens

Kalite Derneği'nin kurucusu ve ilk başkanı Mehmet Sabuncu Almanya'da Ford fabrikasında imalat mühendisi olarak çalışırken otomobillerin montaj bandındaki problemlerinin çözülmesinden de sorumluydu. Çok kritik bir görevdi; çünkü montaj bandı durduğunda tüm üretim duruyordu. 1966 yılında Ford'un M12 modeli üretim bandına girince önemli bir sorun yaşanmıştı. Amerikalılar tüm ölçüleri "inch" cinsinden yazmışlar; Almanya'daki fabrikada tüm bu ölçüleri metreye çevirmek zorunda kalmıştı. Ancak benzin deposunun ölçüsünde bir problem vardı. Bir türlü yerine bağlanamıyordu. Ford'da ise genel bir kural olarak tüm arabalar, çalışır durumda kendi kendilerine banttı çıkardı. Benzin deposu olmayan bir arabanın çalışır durumda inebilmesi mümkün değildi. Mehmet Sabuncu ve arkadaşları, bandın ve üretimin durmaması için bir formül bulmak zorundaydılar; sonunda silecek suyu deposuna benzin koyarak onu bir şekilde ilgili yere bağladılar ve otomobiller banttı çalışır vaziyette çıkabildiler. Daha sonra elbette, benzin deposu ölçülerindeki inch ve metre karışıklığı giderilerek benzin depoları uygun büyüklüğe getirildi. Bu olay, Mehmet Sabuncu'ya kalitenin yaratıcılık gerektirdiğini, basma kalıp yöntemlerle problem çözülemediğini düşündürdü.

Sistemin arkasında yaratıcı insanlar olmadan, problemler çözilemiyor ve gelişme sağlanamıyordu.

1969 yılında Mehmet Sabuncu'nun Türkiye'de işe başladığı Siemens, küçük çapta bir seri üretimle kontaktör yapıyordu. Mehmet Sabuncu, isim yapmış bir şirketin geleneksel de olsa kalite anlayışıyla burada tanıştı. "O sırada kontaktörler yeni bir üretim kalemi olduğundan, birçok sorun çıkıyor ve sorunlu ürünler kalite muayene yöntemiyle ayıklanıyordu. Piyasa ise çok kalitesiz birçok ürünle doluydu. Siemens'in muayene ve kontrol ile ayırdığı ürünler bile piyasadakilerden çok daha iyiydi. Ancak Siemens, ismini ve kendini kaliteye adanmış bir kurumdu. Siemens, muayenede ayrılan ürünleri ya mükemmelleştirerek piyasaya veriyor, ya da düzeltilemiyorsa hurdaya çıkarıyordu. "insanlar bir isme güvenerek bir malı satın alırlar. Pazarda durum ne olursa olsun, muayene ve kontrol çalışmalarından ötürü Siemens ürünlerinin fiyatları yüksek de kalsa, kaliteden ödün verilmeyordu. İşte böylece kalitenin taviz verilmez bir olgu olduğu, müşterinin şirkete, ürün ve hizmetlerine olan güveninin hiçbir zaman sarsılmaması gerektiğini öğrendim."

"Kalite için yapılan her şey kendini ileride öder. Kaliteden vazgeçme, kaliteyi koru!"

Mehmet Sabuncu'nun kalite konusundaki ikinci önemli öğrendiği olgu, kalitenin bir sistem içi olmasıydı. Tekrarlanabilir prosedürler ve süreçler olduğunda görevler belli oluyor ve hatalara yol açan sapmalar azalıyordu.

1985 yılına gelindiğinde bir üretim sistemi vardı. ISO 9000 Belgelendirme Sistemi dünyada yeni yeni gündeme gelmeye başlıyordu. O dönemde Türkiye'de Akkuyu'da bir Atom Santrali yapılacaktı. Siemens şirketi de Atom Santrali ihalesini kazanmış ve Türk Siemens şirketlerine de parça üretmek için görev vermişti. Siemens'in Almanya'daki merkezi, böyle bir proje için Türk Siemens'in de ISO 9000 belgelendirmesi yapması gerektiğini bildirdi. Böylece Mehmet Sabuncu'nun liderliğinde bir ekip bir buçuk yıl içinde bir kalite sistemi kurdu. Fakat çeşitli nedenlerden dolayı Türk Hükümeti, Atom Santrali'ni devreye sokmaktan vazgeçti. Ancak Türk Siemens'te artık kalite yolculuğu başlamıştı. Siemens'te kalite çalışmalarından sorumlu Selim Güven, kalite güvence sisteminin kurulmasında fiili önderlik yapıyor; bir yandan da kuruluş içi eğitimler yapıyor ve kuruluş dışında da konferanslar veriyordu. Kalite çalışmalarıyla iç içe olan bu ekip endüstriden bilgi alışverişi için, sonradan önemli bir kısmı KalDer' e kurucu olan değişik insanlarla bir araya geliyordu. Türkiye'nin birçok noktasından değişik şirketler özel sektördeki ilk ISO 9000 belgesinin sahibi kuruluş olan Siemens'e inceleme ziyaretleri yapıyorlardı.

"İnsanlar olmadan kalite sistemi yetersiz"

Mehmet Sabuncu, kalite sisteminin iyi ve yararlı bir sistem olduğunu düşünüyordu; ama insanlar olmadan sistem tek başına yetersizdi. Hem kaliteli, hem de piyasa fiyatlarıyla rekabet edebilir ürünler ortaya koyabilmek için sistemle birlikte motive olmuş, yaratıcı insanlara ihtiyaç vardı. Kaliteyi Üretimin bünyesine yerleştirebilmek için, insanları harekete geçirmek ve verimli kılmak gerekiyordu. İnsanların yaptıkları kontrol edilmemeliydi; insanlar kaliteyi üretmeliydiler.

Öneri Programları, o zaman Türkiye'de pek bilinmiyordu. Türk Siemens'te "Geliştirme Teklifi" isimli, çalışanların işle ilgili iyileştirme önerilerini bildirdikleri bir sistem kuruldu: Japonlar, bu önerileri verenleri sadece onurlandırır; Avrupa ve Amerika'da ise para ödülü de verilirdi. Türk Siemens'te benzer şekilde, geliştirme önerilerine para ödülü vermeye başladı.

Kalite kontrolden, kaliteyi üretme anlayışına geçen Türk Siemens'te muhasebeden, satış gruplarına kadar herkes, kalite düşüncesinin içine çekilmeye çalışıldı. Üretimden tüm süreçlere kadar kalite fikri yayıldı.

TSE, o dönemde Türkiye'de devletin kalite ve standartlarla ilgili resmi olarak kabul ettiği tek kurumdu. TSE, uluslararası bir kredi desteği dolayısıyla Kalite Kontrol İstişare Kurulu'nu organize etmekle görevlendirilmişti. Mehmet Sabuncu da, bu kurulda özel sektörden TOBB temsilcilerinden biri olarak yer almıştı. Kredi desteğinin şartı bu kurulun var olmasıydı. Ekim 1987 yılında oluşturulan bu kurul, Şubat 1988 yılında lav edildi. İzleyen iki yıl içinde benzer bir çıkış noktasıyla Milli Kalite Konseyi oluşturuldu.

Mehmet Sabuncu, "Türkiye'de kalite çalışmalarının geleceği ne olacak, kalite çalışmalarının gelişmesini ve yaygınlaşmasını nasıl sağlarız" diye düşünüyordu. "O sırada bir araya geldiğimiz özel sektörden değişik arkadaşlarla bilgi ve fikir paylaşımı yapıyorduk. Bir dernek gibi değil, bir fikir kulübü gibiydik. Herkes kalite olgusunu kendi çizgisinde, kendi kültüründe yakalamaya çalışıyordu. Daha sonra bunu kendi dar çevremizden dört-beş şirketin ortamından daha geniş çevrelere yayabilir miyiz diye araştırmaya başladık. Kalite yolculuğunda az sayıdaki şirket sadece pahalı kalite çalışması yapabilir; diğer bir deyişle girdilerde ve çıktılarda kalite kontrol.

Verimli kalite için tedarikçisi de, üreticisi de, dağıtıcısı da kaliteyi bünyesine yerleştirmeli. Pahalı kalite kolay; verimli kalite zordur.

"Kendi aramızda Kalite Derneği'ni kurmaya karar aldıktan sonra o dönemki TSE Başkanı Mehmet Yılmaz Arıyörük'ten randevu alarak bu düşüncemizi ilettik. TSE'nin bizi engellemek isteyeceği bir rakip gibi değil, işbirliği tarafı olarak algılamasını istiyorduk. TSE Başkanı Mehmet Yılmaz Arıyörük de 'özel sektörün kalite işine sahip çıkmasına çok memnun oldum' diyerek bizleri kutladı. Biz de kendisine derneğin bir numaralı üyesi olmasını teklif ettik¹."

Kalite Derneği'nin Dernekler Masası'na yaptığı başvurudan ilk olağan genel kuruluna kadar geçen bir beş altı aylık sürede, Mehmet Yılmaz Arıyörük başkanlık yaptı. Daha sonra yapılan ilk Genel Kurul da Kalite Derneği'nin ilk başkanı olarak Mehmet Sabuncu seçildi.

Kalite Derneği'nin kurulmasıyla ortaya çıkan ilgiyi kurucu üyeler de hayretle izliyorlardı. 1990'lı yılların başında ISO 9000 belgelendirme sisteminin, ISO 9000 gibi içeriği anlaşılmayan büyüklü bir kalite terimi gibi basında birçok yanlış anlaşılma ile birlikte gündem bulması da Kalite Derneği'ne olan ilgiyi artırdı. Özellikle, "ISO 9000 kalite sistem belgelendirmesi olmayanlar ihracat yapamaz, bir şey satamaz"

gibi basında ya da konferanslarda yer alan slogan sözler kalite olgusunun kaçınılmaz bir zorunluluk olarak algılanmasına yol açtı.

ISO 9000'de sistem prensibi vardı. Ancak Toplam Kalite Yönetimi, sistemden öte insanlarla ilgili bir yöntemler bütünüydü. Kalite Derneği'nin görevi ise hem sistem, hem de insanların zihinsel gelişimleri konusunda destek olmak gibi görünüyordu.

Siemens'te Mehmet Sabuncu ile birlikte çalışan Selim Güven Kalite Güvenliği Fabrika Sorumlusu idi. Uçak mühendisi olan Selim Güven'in Siemens'te kalite güvence sisteminin kurulması ve işletilmesindeki katkısının yanı sıra Türk Sanayii'ne kalite anlayışının yayılmasında önemli katkısı vardır. Selim Güven, KalDer kurulmadan sanki bir Kalite Derneği varmış ve Selim Güven de onun temsilcisiymişçesine, birçoğu sonradan KalDer'in kuruluşunda görev alacak bir çok sanayi kuruluşunun yöneticisiyle iletişime geçmiştir. KalDer'in kuruluşundan sonra da Genel Sekreterlik görevini üstlenen Selim Güven, KalDer'in ilk operasyonlarının şekillenmesine katkıda bulunmuştur.

Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu / Şişecam

Kalite Derneği'nin kurulmasında birçok kuruluşun katkısı olmuştur; ancak Şişecam ile Siemens'in katkısı ayrıcalıklıdır. 1990'lı yıllara yaklaşıldığında Siemens kalite güvence sistemlerinin ve ISO 9000'in uygulama mabedi sayılırken, Şişecam da Toplam Kalite Yönetimi'nin mabedi kabul ediyordu.

1985 yılında Şişecam Topluluğu'nun Genel Müdürü Talat Orhon'un Grubun dünya çapında bir oyuncu olması, bulunduğu noktadan çok daha ileri bir noktaya çıkması yönünde talepleri vardı. Yönetim modeli olarak Şişecam'da dünyanın en ileri yönetim modellerini, otomasyon ve bilişim teknolojilerini ve Japonların Toplam Kalite Kontrol (TKK) yöntemlerini uygulamak istediğini belirterek bu konuda Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu'ndan yardım almak üzere davette bulundu. Daha önce Japon uzmanlardan TKK konusunda yardım talep etse de, Japon uzmanlar düşünülenlerin o dönemde Türkiye gibi bir ülkede, yaklaşık 19 bin kişilik bir kuruluştaki başarılamayacağını söylemişlerdi.

1985'li yıllarda Talat Orhon'un uygulanması için gündeme getirdiği kavram, teknik ve teknolojilerle ilgili vizyon o yıllar için çok ileriye. Bilişim ve TKK kavramlarını duyanların sayısı bile oldukça azdı. O zaman Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu Talat Orhon'un davetiyle, heyecan verici proje karşısında Boğaziçi Üniversitesi'nden ayrılıp Şişecam'da Başkan Yardımcısı olarak görev aldı.

"Bir fili nasıl yersiniz?"

Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu'na göre Toplam Kalite Yönetimi bir yemek olarak yenecek bir file benzetilirse, bu fil ancak lokma lokma yenilebilir. Amerika'dan bu konu üstüne uzman bir danışman davet ettiler. O da fili lokma lokma yeme benzetmesine uygun olarak Toplam Kalite'nin aşama aşama uygulanmasını önerdi: önce Kalite Çemberleri, daha sonra İstatistiksel Süreç Kontrolü, Hedeflerle Yönetim, İnsan Kaynakları Geliştirme Programı, Toplam Verimli Bakım ve Maliyet Düşürme Programı

"Şişecam'da otomasyon ve bilişim alanında yapılanlar, kapsam ve çap olarak Türkiye için öncü sayılır. Otomasyon ve bilişim teknolojileri olarak da o günlerde çok kimsenin bilmediği 'real time network', 'databank', 'CAD-CAM' gibi pek çok teknolojiyi 5-10 yıl içinde devreye soktuk. Şişecam bünyesindeki kuruluşlar bilgisayar şebekesiyle birbirine bağlandı, 4500 kadar, masa başı çalışanı bilgisayarla çalışmaya başladı; bütün birimler birbiriyle konuşur hale geldiler. UNIX bazlı bugünün Kurumsal Kaynak Planlaması olarak bilinen ilk ERP uygulamaları Şişecam'da devreye girdi." Ancak Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu'na göre bütün bunlardan daha ilginç kalite alanında gündeme gelen gelişmelerdir:

"Şişecam'da 'Ürünlerimizin ve süreçlerimizin kalitesini geliştireceğiz' dediğimiz noktada yönetici ve uzmanlardan tepkiler geldi. O günlerde Toplam Kalite Kontrolü diye bir olgu hiç bilinmiyordu. TTK'nın hiç bilinmediği bir ortamda TTK anlatılamıyor. Aradan 15 yıl geçtikten sonra 2000'li yıllarda TTK'yı anlatmak o günlere göre çok daha kolay. Teoriyi anlatarak ilerleyemedik. Teorinin karşısına klasik savunmalar geldi: 'Biz zaten kalite için elimizden geleni yapıyoruz.' 'Biz şimdi de kaliteli üretiyoruz.' 'Fabrikalar da kalite çalışmaları olmasaydı, dünyanın dört bir tarafına ihracat yapabilir miydik?' gibi; sözlerle karşılaştıkⁱⁱ.

İzlediğimiz ikinci yol, imrendirme ya da örnek gösterme diye tanımlayabileceğimiz yöntemdi. TTK'nın kullandığı Japon firmaların ya da Amerikan firmalarının çalışmalarını ve başarılarını örnek gösteriyorduk. Ancak Türkiye'de klasik söylemlerden birisi de Türkiye'nin Japonya ya da Amerika gibi bir ülke olmadığıdır. Yabancı ülkelerde uygulanan yöntemlerin Türk kültürüne ve iş anlayışına uygun olmadığı söylenir. Onların kültürünün, iş anlayışının farklı olduğu belirtilir ve oradaki yöntemlerin Türkiye'de geçerli olamayacağı da eklenir. O sırada Türkiye'de TTK uygulayan bir kuruluş olsa onu örnek göstereceğiz, ancak yok, ilk defa biz Şişecam'da uygulamaya çalışıyorduk.

İzlediğimiz üçüncü yol, birkaç pilot şirkette TTK'nın başarı kazanacağını ispatlamaktı. O dönemde önce iki kuruluşu ardından da bir kuruluşu daha çalışmaların yapılacağı öncü şirketler olarak seçtik. Bu şirketler Trakya Cam, Kırklareli Cam ve Teknik Cam. Üçüncü şirket İstanbul'a daha yakında olan bir şirketti. Yoğun bir uygulama çabasına girdik ve olağanüstü bir başarı sağladık. Yıllardır çözilemeyen, kronikleşmiş kalite ve verimlilik sorunlarını çözdük. Pilot kuruluşlarda TTK'nın başarısını ispatlayınca, TTK çalışmaları bütün Şişecam kuruluşlarına yayıldı. Şişecam neredeyse şehir büyüklüğünde bir örgüttü. 35 şirket bunların 22'si büyük fabrika, 18800 çalışan. İlk pilot kuruluşlardaki başarı, bu şehir büyüklüğündeki örgütü inandırmaya yaradı. Çalışmalar yaygınlaşmaya başladıkça, bu çalışmanın sadece pilot kuruluşlarda değil her yerde işe yaradığı ispatlandı. Beş yıllık bir sürede 500 bin adam/saatlik resmi kayıtlara girmiş kalite eğitimi yapıldı. Bu rakamlara diğer eğitimler dahil değildir."

Motivasyon niçin yükseliyor

Şişecam Grubu'nda fire oranları düşerken, verimlilik ve motivasyon yükseliyordu. Motivasyonun kaynağı bizzat çalışanlardı. Katılımcı ve yaratıcı çalışmalar her şirkette vardı. Bu çalışmaların kendi motivasyonunu nasıl yarattığını, binlerce örnekten sadece biriyle açıklayayım:

Soda Sanayi şirketinde ustabaşlarının bir sunuşu vardı. Almanya'da üretilen siklonların salyangoz denilen parçaları 3 ay gibi bir sürede bozulacak ölçüde aşınır; değiştirilmesi için de fabrikada üretime ara verilirdi. Ustabaşlarının sunumlarında gösterdikleri Adana'da bir atölyede imal ettikleri salyangozlar 6 ayda neredeyse aşınmıyordu bile. Sunumdan sonra kendilerine teşekkür etmek ve kutlamak istediğimizde ustabaşlarından beklemediğimiz bir tepkiyle karşılaştık.

Kibar bir şekilde dediler ki: 'Biz bu işi sizin takdirinizi kazanmak, tebrik edilmek için yapmadık. Tebrike gerek yok. Bu bizim işimiz. Biz işimizi seviyoruz ve bunu sadece işimizin gereği olarak, kendi işimizi başarmak için yaptık.' Sağladıkları bu gelişme, Şişecam'a birçok maliyet tasarrufu sağladığı gibi, salyangozların değişimi için yılda birkaç defa üretime ara verilmesi gereğini de ortadan kaldırdı."

Şişecam, bilindiği kadarıyla Türkiye'de ilk "Kalite" dergisinin yayımlandığı kuruluş olmuştur. Eylül/Ekim 1998 tarihlerinde "Kalite" isimli dergi Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Sanayi Mühendisliği Müdürlüğü tarafından yayımlanmıştır. Derginin sahibi olarak Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu, Yazı İşleri Müdürü olarak Nedret Yayla ve Yayın sorumlusu olarak Semih Ordaş görev almışlardır. Dergiye sunuş yazısı hazırlayan Şişecam Grubu Genel Müdürü olan Talat Orhon, kalite

kavramının gereken yeri bulabilmesinin eğitime ve iletişime bağlı olduğunu vurgulamıştırⁱⁱⁱ.

Şişecam da Sanayi Mühendisliği bölümünde çalışan Nedret Yayla, Semih Ordaş ve yine aynı bölümde çalışan ve daha çok eğitim programları konusunda görev alan Bahadır Akın, daha sonra KalDer'in birçok organizasyonunda önemli rol oynayacaktır.

Daha sonra Şişecam'a 1990'lı yılların başında Genel Müdür olan Adnan Çağlayan da, yürütülen tüm çalışmaları sahiplenmiştir. Grubun dergisi olan Kalite için yazdığı bir sunuş yazısında "Ana şirketin önderliğini gerektiren faaliyetlerin yanı sıra Topluluk şirketlerinin de TKK konusuna sahip çıkarak gerekli çalışmaları yapmaları ile başarıya ulaşmamız mümkün olacaktır. Toplam Kalite Kontrol anlayışının şirketimize yerleştirilmesi ve yaygınlaştırılması için icra Kurulumuz gerekenleri tespit etmiş ve bir program çerçevesinde bu gerekenlerin yerine getirilmesini istemiştir."

Kalite çalışmalarının başarıya ulaşması üst yönetimin sahiplenmesine ve bu sahiplenmenin kesintiye uğramamasına bağlıdır.

Şişecam'daki kalite birikimi Ağustos 1989 yılından itibaren endüstriye de verilen seminerlerle yayılmaya başlamıştır^{iv}. O dönemde Sümerbank Holding, Yıldız Çini işletmesi, Bakırköy Konfeksiyon, Hereke Yünlü S. işletmesi, Altınyıldız, Beymen, Alboy, Petkim Holding, Alpet, Adana Çimento Sanayii'ne Toplam Kalite Kontrolü esasları (3 gün), İstatistiksel Proses Kontrol (3 gün) ve Kalite Çemberleri Eğitimleri (5 gün) verilmiştir^v. Bu eğitimler ileride KalDer'in eğitim programlarından bazılarını oluşturacaktır.

Şişecam kendi içinde Kalite Sempozyumu düzenleyen öncü kuruluşlardan olmuştur. 17 Aralık 1991 tarihinde Destek Reasürans A.Ş. konferans salonunda ilk "Kalite Sempozyumu"^{vi}, 1 Mart 1993 tarihinde II. Kalite Sempozyumu düzenlenmiş, bu sempozyumlarda Şişecam Grubu şirketleri yöneticileri bildiriler sunmuşlardır^{vii}.

Öğretim üyeliği, danışmanlık ve uygulama yöneticiliği gibi birden çok şapkası olan Prof. Dr. İbrahim Kavrakoglu, özellikle Şişecam'daki kalite çalışmalarının geldiği olgunluk ve yaygınlık düzeyini dikkate alarak, çalışma arkadaşlarına kalite konusunda bir dernek ya da vakıf kurma zamanının geldiğini belirtiyordu.

Mehmet Yılmaz Arıyörük/TSE

TSE'de 1964 yılında göreve başlayan ve 1984 yılında kuruma Başkan olan Mehmet Yılmaz Arıyörük, 1999 yılının sonuna kadar Başkan olarak TSE'ye hizmet verdi. Görev yaptığı otuz beş yılda, KalDer'in kurucu üye olarak desteklenmesi gibi çok sayıda kritik görevi yerine getirdi. İslam Ülkeleri standardizasyon ve Metroloji Organizasyonu, özellikle Rusya'daki Türk Cumhuriyetleri'ni kapsayan Bölgelerarası Standardizasyon ve Kalite Organizasyonu'nun kurulması, TSE'nin Dünya Ambalaj Teşkilatı'na üyeliği, TSE'nin Avrupa Kalite Organizasyonu'na üyeliği gibi uluslararası girişimler Mehmet Yılmaz Arıyörük'ün zamanında gerçekleşmiştir. Kalite konusunda ulusal ve uluslararası karikatür yarışmalarının düzenlenmesi gibi toplumun ilgisini çekecek girişimlerle birlikte, Türkiye'de ISO 9000 konusunda; standardın çevrilmesi, ilgili eğitimlerin hazırlanması ve sertifikasyon sisteminin kurulması gibi çalışmalar yapılmıştır.

Mehmet Yılmaz Arıyörük'e göre, kalite modası geçmeyen bir iktidardır:

"Zamana hakim olmak istiyorsan, kaliteyi bileceksin, uygulayacaksın ve yaşayacaksın. Kalite, yarınları bugünden yaşatmaktır. Eğer biz dünyadaki rakiplerimizi bu anlayışa uygun şekilde aşmış olsaydık,

Türkiye ekonomik krizlerle karşılaşmazdı. Ekonomik krizlerden etkilenmeyen kuruluşlar, kaliteli üretim yapanlardır. Çünkü dünya kalitesinde ve üstünde üretim yapabilenler kendilerini sadece ülke ekonomisine bağlamazlar. İhracat yapabildiklerinden, dünyaya mal satabildiklerinden nakit akışları bozulmaz. Fiyat farkından ya da döviz kurlarındaki hareketler dolayısıyla sağlanan avantajlar geçicidir. Eğer ürünleriniz, hizmetleriniz uluslararası standartlardan üstünse tüm dünyada bu ürünün pazarı gelişir."

Dünya Bankası (Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası) ile Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı arasında imzalanmış bir anlaşma gereğince, Teknoloji Geliştirme Projesi çerçevesinde sağlanan 100 milyon ABD doları eşdeğerindeki kısmı İstanbul'da bir kalite kampüsü oluşturmak, 1994 Yılında Milli Akreditasyon Konseyi haline gelmesini sağlamak üzere verilecekti. Ancak anlaşmanın şartlarından biri, bu işin içinde kalite konusunda ulusal çapta faaliyet gösteren bir sivil toplum örgütünün bulunmasıydı. Mehmet Yılmaz Arıyörük, gerek uzun yıllar harcadığı kalite ve standart çalışmalarının sanayiinin kuracağı bir sivil toplum örgütü tarafından sahiplenilmesi, gerekse söz konusu kredinin kullanılabilmesi için bir dernek kurulmasını istiyordu.

Daha önceden Milli Kalite Konseyi'ndeki çalışmalarından ve Türkiye'de TSE'den ilk ISO 9000 belgesini alan kuruluş olan Siemens'in Genel Müdür Yardımcısı olması dolayısıyla önceden tanıdığı Mehmet Sabuncu ve arkadaşlarının Ankara'da yaptıkları ziyarette Kalite Derneği'ni kuracaklarını açıklaması, Mehmet Yılmaz Arıyörük'ün beklentileriyle mükemmel bir zamanlamayla buluşmuştur.

KalDer'in kuruluş için başvuru yapmasından Kuruluş Genel Kurul Toplantısına kadar başkanlık yapan Mehmet Yılmaz Arıyörük, ilk Ulusal Kalite Kongresi'nden sonra KalDer'in çalışmalarının Milli Kalite Konseyi üzerinden izledi.

Milli Kalite Konseyi

4 Temmuz 1991 tarih ve 20919 sayılı Resmi Gazete'de Milli Kalite Konseyi'nin kurulmasına ilişkin karar yayımlandı. "Milli Kalite Konseyi'nin üyeleri TSE, Sanayi Bakanlığı, KOSGEB, Milli Savunma Bakanlığı, Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilatı, TÜBİTAK, KalDer, TUSİAD, TOBB, TTGV, Üniversiteler ve ISO 9000 belgesini ilk alan firmaların temsilcileriydi. İlk toplantısını 30 Ocak 1992 tarihinde yapan Milli Kalite Konseyi'nin görevleri kısaca şöyleydi:

- Kalite konusunda milli seviyede koordinasyon ve işbirliği sağlamak
- Kalite konusunda Avrupa Topluluğu ve diğer gelişmiş ülkelerdeki mevcut durumu ve gelişmeleri takip etmek, Türkiye'de kalite konusundaki bu gelişmeleri duyurmak, Milli Kalite Sistemi'nde gerekli değişiklikleri yapmak ve ilgili kuruluşlar nezdinde girişimlerde bulunmak
- Türk belgelendirme kuruluşlarının, metroloji ve kalibrasyon kuruluşlarının, kalibrasyon ve deney laboratuvarlarının uluslararası platformlarda tanınması ve bu çerçevede anlaşmaların yapılması için çalışmaları yürütmek
- Belgelendirme alanında (ürün-kalite sistemi-personel) çalışan Türk kuruluşlarının yeterliliklerinin onaylanması için AB ve diğer Batı ülkelerindeki uygulamaları değerlendirerek bir sistem kurmak üzere gerekli altyapıyı oluşturmak

1992-1995 yılları arasında TÜBİTAK-Ulusal Metroloji Enstitüsü-UME altyapısını büyük ölçüde tamamlayarak birincil seviye kalibrasyona başlamıştır. Türk Kalibrasyon Servisi adı altında ülkemizde kalibrasyon merkezlerini içerecek bir ağ önerisi getirmiştir. KalDer de gerek sistem belgelendirme kuruluşlarının, gerekse personel belgelendirmesi yapan kuruluşların akreditasyonuna ilişkin Avrupa

Standartlarını esas alan taslaklar hazırladı. Projeye göre, 1994 yılı sonuna kadar ülkemizdeki akreditasyon işlerini düzenleyecek bir kanunun hazırlanması gerekiyordu. Bu kanun ile hangi kuruluşların hangi konularda nasıl belgelendirme ve nasıl akreditasyon yapacakları belirlenecekti. Çalışmaların tamamlanma aşamasına geldiği 1994 yılı sonlarında Milli Kalite Konseyi'nin başkanlığı ve sekreteryasını yürütmekte olan TSE, Konseyin diğer üyelerini bilgilendirmeden mevcut konseyi ortadan kaldırarak, TSE Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Teknik Kurul Başkanları'ndan oluşan 45 üyeli yeni bir konsey topladı...^{viii}

O dönemde ISO 9000 belgelemesi gündemdeydi. Kuruluşları denetleyerek ISO 9000 belgesi verecek ve belgelendirme kuruluşlarını denetleyecek iki kuruluşa ihtiyacı vardı. TSE ise hem belge veren, hem de belge verenleri denetleyen kuruluş olmak istiyordu. Bununla birlikte 100 milyon dolarlık krediden yararlanmak için kalibrasyon konusunda TÜBİTAK-UME ve TSE bir anlamda rekabet ediyordu. Ana amacı, Toplam Kalite Yönetimi'ni yaymak olan KalDer ise, ISO 9000 ve Toplam Kalite konuları iç içe geçtiği için bütün bu oluşumların içinde bulundu. ISO 9000 belgelendirmesi konusunda KalDer de gelişmiş dünya ülkeleri gibi belge verenlerle, belge verenleri denetleyen (akredite eden) kuruluşların ayrı olmasını öneriyordu. Ortada kalibrasyon, ürün belgelendirme, sistem belgelendirme ve Toplam Kalite fikrinin yayılması gibi işler vardı; ancak bu işler kurumlar tarafından açık bir şekilde paylaşılmamıştı; kurumlar arası çekişmelerin kaynağında görev paylaşımının netleşmemesi vardı. Zaman içinde kurumlar ve görevler daha açık bir şekilde yerli yerine oturdu. TSE ürün belgelendirmesi ve ISO 9000 sistem belgelendirmesi konusunda, TÜBİTAK - UME metroloji ve kalibrasyon konusunda, KalDer ise Toplam Kalite fikrinin yayılması konusunda bir görev aldı. Bu görev paylaşımının netleşmesinden sonra kurumlar arası uyum ve işbirliği de gözle görünür şekilde artmıştır.^{ix}

Mehmet Yılmaz Arıyörük, KalDer'in kurulmasından sonra çok olmasa da bazı muhalif düşüncelerle karşılaştıklarını belirtiyor: "Başlangıçta kalite çalışmalarına muhalefet eder şekilde, 'kalite ve standartlar statükoyu ifade eder' gibi birkaç söz söylendiyse de bu tür yanlış algılamaları çabuk düzelttik. Bir girişimde, en önemli unsur, girişimin kendisidir. 'Kalite' kendi başına herkes tarafından kabul edilen olumlu bir değerdi."

KalDer özveriyle kuruldu

"Özel sektördeki arkadaşlarımızla birlikte, kalite olgusuna ülkede bir sahip yaratalım dedik ve onun için KalDer'i kurduk. KalDer'in kurucuları türlü imkansızlıklara rağmen çok özverili bir şekilde çalıştılar ve sağlam bir altyapı kurdular. Aidatlarla ayakta durabilen dernek çok azdır. KalDer'i ayakta tutabilmek için hizmet üretmeliydik ki, gelir sağlayabilelim. Özellikle kuruluş dönemindeki eğitim faaliyetleri KalDer'in sağlam temeller atmasına yardım eden gelirleri oluşturmuştur. KalDer'in bir vakıfa dönüşmesini, dünya çapında hizmet veren kalite danışmanlık ve eğitim kuruluşu olmasını hayal etmiştim. Dünyanın dört bir tarafında eğitim faaliyetleri vermesini düşünmüştüm. Böylece Vakfın gelirleri de dövizle dayalı olurdu."

Prof. Dr. Ergin Çavuşoğlu/Enka

İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Metalurji Ana Bilim Dalı Başkanı olan Prof. Dr. Ergin Çavuşoğlu, Kalite Koordinatörü olarak hizmet verdiği 1980'li yıllarda Ercan Holding bünyesindeki MAN Kamyon, Mahle ve Meges gibi kuruluşlarda kalite el kitaplarının yazılmasının, kalite sistemlerinin kurulmasını, kalite çemberlerinin başlatılmasını sağladı. Bu çalışmalar sırasında MAN'ın Almanya'daki fabrikalarını ziyaret ettiğinde, onların Kalite Güvence kitaplarını ve sistemlerini inceledi. ABD'den kitaplar getirterek, eğitimler hazırlanıyordu. Quality Progress isimli dergiden makaleler çevrilerek personele dağıtılıyordu. Bu çalışmalar sırasında 1980'li yılların ortalarında meslektaşlarıyla birlikte bir Kalite Derneği fikri de aklından geçmişti; bu konuda başkalarının da istekli olduğunu öğrendiği sırada 1988 yılında Kalite

Koordinatörü olarak hizmet vermeye başladığı Enka'da da aynı konuda görevlendirilmişti. Enka Holding bünyesindeki el aletleri üreticisi Altaş, çelik imalat şirketi Çimtaş, Pimaş ve Kelebek Mobilya şirketlerinin kalite el kitapları yazılacak ve bu şirketlere ISO 9000 belgesi alınacaktı. Prof. Dr. Ergin Çavuşoğlu ekibiyle yaptığı çalışmalar sırasında bir gün Altaş'taki Genel Müdür Yardımcısının odasında ziyarete gelmiş olan Siemens'in kalite sorumlusu Selim Güven ile karşılaşarak tanıştı. Görüşmelerle birlikte Siemens'in kalite el kitabını inceledi; daha sonra Siemens Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Sabuncu'nun da dernek kurma fikrini öğrendi. Böylece bir dernek kurma konusunda istekli insanlar Siemens'te toplanmaya başladılar. Prof. Dr. Ergin Çavuşoğlu da, aradığı fikir ve uygulama paylaşımını bularak KalDer'in kurucu ekibi arasına girdi. İlerleyen yıllardan sonra Arılı Plastik'in Genel Koordinatörü olan Prof. Dr. Ergin Çavuşoğlu'nun öneri sistemleri konusunda hoş anıları var:

"Bir kuruluştaki öneri sistemi geliştirildiğinde ilk gelen öneri maaşların artırılması olmuştur. ödülle takdir edilen bir işçi, ödülü eve götürdükten sonra karısının kahveyi bile bir başka özenle servis yaptığını anlatıyordu. Meges boya fabrikasında, işçiler boyaları test etmek için, fırçayı boyaya daldırır ve duvara sürerlermiş. Bunun sonucunda tüm fabrikanın duvarları fırça darbeleriyle rengarenk, ama pek de güzel olmayan bir görüntüye bürünür, her yılda yeniden boyanır. Bir işçi, dört tekerlekli bir el arabasının üstüne, duvar gibi dik duran bir panel yapılmasını önermiş; böylece boyalar test edileceği zaman, herhangi bir işçi bu el arabasını çekmeye, monte edilmiş duvar paneline fırçasıyla boyayı sürmeye başlamış."

Prof. Dr. Ergin Çavuşoğlu, KalDer'e kurucu olduktan sonra iki dönem Yönetim Kurulu Üyeliği de yaptı; Yönetim Kurulu Üyesi olarak, o zaman KalDer'in en kritik faaliyeti olan yayın faaliyetlerinin de sorumluluğunu, önce Kalite dergisinin Yayın Kurulu Başkanlığı'nı üstlendi.

Osman Kilitçioğlu/ Altınyıldız

Anlatılır ki, bir Türk ünlü bir İngiliz kumaş mağazasını ziyaret ederek, ellerindeki en kaliteli kumaştan almak istediğini söylediğinde, tezgahtar yan şeridinde Altınyıldız logosu olan bir kumaş çıkarmış. Ürün kalitesinin yüksekliği konusunda öykülere sahip Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon Fabrikaları şirketine 1982 yılı başında Genel Müdür olan Doç. Dr. Kemal Varol, gruptaki kalite çalışmalarının liderlerinden olmuştur. Kuruluştaki çağdaş anlamda kalite sisteminin kuruluşu onun döneminde gerçekleşmiştir. Önemli miktarda ihracat yapılan Altınyıldız'da hem sözleşmeler, hem de markayı güçlendirme amacı gereğince kaliteye ayrıcalıklı bir şekilde odaklanılmıştı. Altınyıldız'ın Türkiye'de dördüncü, tekstil sektöründe ilk kalite belgesinin sahibi olması da kaliteye verdiği önemin bir göstergesidir. Şişecam'daki Toplam Kalite Kontrol çalışmalarının duyan Doç. Dr. Kemal Varol, Şişecam Grubu'nda kalite çalışmalarını yürüten Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu ve arkadaşlarını Toplam Kalite konusunda Altınyıldız'da da seminer vermeye davet etmiştir. Böylece Şişecam'daki kalite birikimi Altınyıldız'ın birimiyle birleşiyordu.

Değişimi başarmak için

1990'lı yılların başında Genel Müdür Doç. Dr. Kemal Varol, kalite anlayışının tüm Türkiye'ye yayılmasını istiyordu:

"Değişimi başarmak için her şeyden önce toplumun gerçekten inanacağı bir vizyon oluşturmak gerekir; 'neredeyiz, nereye varmamız gerekir' sorularına cevap verirken uzlaşmaya varmalıyız. Değişim için üst yönetimin tam kararlılığı ve öncülüğü gerek. Değişim bir tehdit değil, yeni bir ufka ulaşma amacıdır."^x

Yeni bir ufka ulaşma amacıyla Şişecam'dan Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu ve Siemens'ten Mehmet Sabuncu ile toplantılar yapmaya başlayan Altınyıldız Genel Müdürü Doç. Dr. Kemal Varol, daha sonra KalDer'e kurucu üye olmak üzere Altınyıldız'da kalite çalışmalarını koordine eden Planlama Müdürü

Ali Osman Kilitçioğlu'nu görevlendirdi.

KalDer Yönetim Kurulu'nda toplumun dikkatini kalite konusuna çekebilmek, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını artırabilmek ve iyi örnekleri çoğaltabilmek için bir ödül oluşturulmasına karar verilince, ödül çalışmalarını yürütme sorumluluğunu KalDer Başkan Yardımcısı Ali Osman Kilitçioğlu üstlendi. 1992 yılında Kalite Kongresi'nde duyurulan ödüle Altınıyıldız'ın da başvurması istendiğinde, Ali Osman Kilitçioğlu, ödülle ilgili komiteden sorumlu KalDer Yönetim Kurulu üyesinin görev yaptığı şirketin ödüle başvurusunun doğru olmayacağını belirtti.

TKY'yi yaşam süreçlerine yaymak

Ali Osman Kilitçioğlu'na göre, Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulaması şirketlerle sınırlı kalmaktan öte tüm yaşam süreçlerine yayılmalıdır:"

Örneğin, gittiğiniz her benzin istasyonunun tuvaletinde, sabun, peçete ve tuvalet kağıdı bulmaya başladığımızda kalite ve müşteri odaklılığın yaşama karıştığını söyleyeceğiz.^{xi}"

Regaip Baran/ Arçelik

Koç Grubu'ndaki kalite çalışmaları 1980'li yıllardan sonra ilk olarak kalite çemberleriyle başlamıştır. O yıllarda dünyada Toplam Kalite Yönetimi değil, Kalite Kontrol anlayışı ve onunla birlikte Kalite çemberleri gündemdedi. "Koç Grubu da, bu anlamda dünyayla hemen hemen aynı sistemleri kullanıyordu. Yalçın İpbüken'in Organizasyon ve Metot Koordinatörü, Erdoğan Karakoyunlu'nun Personel ve Endüstri ilişkileri Başkanı olduğu dönemde değişik şirketlerde Toplam Kalite çalışmaları yarı organize bir şekilde başlamıştı. 1992 yılının başında Yalçın İpbüken ve Koç Holding strateji danışman Dr. Yılmaz Argüden'in girişimleriyle dönüm noktası sayılabilecek bir hareketle Koç 2000 projesi başlatıldı. Koç Grubu'nun içinde Arçelik ve Demirdöküm'ün de yer aldığı 23 şirketin tüm yönetici ekiplerine, önce İtalya'da Fiat İsvor'da sonra da Türkiye'de kalite konusunda hem teorik, hem de uygulamalı eğitimler aldırıldı. Bu çalışmalar meyvelerini, Ulusal Kalite ödülü ve Avrupa Kalite ödüllerinin kazanılmasıyla vermiştir. Toplam Kalite çalışmalarının en ileri gittiği Ulusal Kalite ödülü ve Avrupa Kalite ödülünü kazanan şirketler, Koç Grubu'nda Toplam Kalite'nin önde gelen lideri Hasan Subaşı'na bağlı Dayanıklı Tüketim Grubu şirketleri arasından çıktı.

KalDer'in kurucu üyelerinden olan Regaip Baran, Arçelik'in Eskişehir'deki buzdolabı kompresörü üreten fabrikasında Kalite Bölümü'nün de kendisine bağlı olduğu Teknik Müdür olarak çalışıyordu. Buzdolapları için kompresör konusunda dünyanın en ileri şirketlerinden Amerika'daki Tecumseh, dünyada sadece 16 şirkete üretim lisansı vermişti. Tecumseh şirketi, üretim sırasında ISO 9000 belgelendirme sisteminin şartlarının yerine getirilmesini bekliyordu. Teknoloji alınmıştı, sırada teknolojinin kitabına uygun kullanılması talebi vardı. Regaip Baran, özellikle mühendislere dönük istatistiksel kalite kontrol araçlarına da yer veren prosedür kitaplarından ve bunların uygulamasından çağdaş anlamda kaliteyi öğrenmişti. 1990 yılında Çayırova/İstanbul'daki Arçelik fabrikasına Kalite Planlama ve Güvence Müdürü olarak atandığında, Arçelik Genel Müdürü Ergün önder'in kendisine verilen ilk görev, Arçelik'in ISO 9000 belgelenmesinin sağlanmasıydı. Böylece Arçelik'in Buzdolabı işletmesinde de kalite çalışmaları hız kazanmıştı. Birkaç kişilik ekip olarak dökümantasyon eğitimi aldılar. O sırada Arçelik'te göreve başlamış olan Bahadır Akın ile birlikte çalışıyordu. Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu ve Mehmet Sabuncu kurulacak olan derneğe, Koç Grubu'nun önemli bir şirketinin de üye olmasını istiyordu. Arçelik'i temsilen katılması için Regaip Baran ile de iletişime geçtiler ve böylece Regaip Baran'da KalDer'in kurucu üyesi oldu. Bundan sonra Arçelik'in kalite yolculuğu Avrupa Kalite Başarı ödülü'ne doğru devam etti. Kitabın ödül Kazanan Kuruluşlar bölümünde Arçelik'e ayrılan yerde, Arçelik'teki kalite çalışmalarına ilişkin ayrıntılar bir bütün olarak yer almaktadır.

Turgay Günay/Demirdöküm

Yurt dışına ihracat yapan Demirdöküm'ün müşterilerinden bir tanesi, Demirdöküm'den kalite sistemlerini İngiliz Kalite Sistemi olan BS 5750'ye göre belgelendirmelerini istemişti. Dönemin Teknik Genel Müdür Yardımcısı Turgay Günay, BS 5750 belgesini alabilmek için başvuruda bulundu. Denetlemeye gelen uzmanlar için radyatörler ve ürünler ortaya çıkarılmıştı; ancak gelen uzmanlar ürünlere hiç bakmıyorlardı. Turgay Günay, BS 5750'nin o sırada kalite sistemine dönük bir belge olduğunu bilmediği için denetçilerin yaptıklarının biraz şaşırarak izliyordu.

Turgay Günay, o gün yaşanan bir diyalogu anlatıyor:

"Denetçiler sordular:
'Saçı nasıl alıyorsunuz?'
'Erdemir den...'
'Peki, bir sipariş sisteminiz, aldığınız saçın kodu yok mu?'
'Var elbette, işte bu formlara saçın kodunu yazıyoruz, Erdemir'e gönderiyoruz.'
'Peki gelen saçın, o koddaki saç olduğunu nasıl anlıyorsunuz?'
'Erdemir gönderiyor; Türkiye'nin en büyük kuruluşlarından...'
'Sertifika yok mu?'
'Erdemir o zamanlar, dev bir monopol, onlardan mallarına ilişkin sertifika istenir mi? Fakat istedik ve o günden sonra Erdemir'den gelen saçı sertifikalı olarak almaya başladık."

Demirdöküm bu ilk denetimden sonra yaklaşık bir buçuk yıllık çalışmayla BS 5750 kalite sistem belgesini aldı. Bu belgeyi alma çabasıyla başlayan çalışmalar Demirdöküm'de ürün kalitesinden sistemin kalitesine geçmeye zemin hazırlamıştır. Daha sonra KalDer'in kuruluşunda Demirdöküm'ün yer alması talep edildiğinde, Demirdöküm'deki kalite çalışmalarını koordine eden Teknik Genel Müdür Yardımcısı Turgay Günay, KalDer'e üyelik hem de kurucu üyeliği doğal bir gereklilikmişçesine yapılan daveti kabul etmiştir.

Haydar Yalçın/ Elginkan

Elginkan Holding'in tüm grup şirketlerine kalite ve yönetim konularında hizmet vermek için kurulmuş olan BİMEL Araştırma Geliştirme şirketi, 1979 yılında ODTÜ Sistem Bilimleri Bölümü'yle birlikte Elginkan Holding için Kalite Kontrol ve Planlama Sistemleri çalışmasını hazırlamıştır. Söz konusu çalışma, içlerinde E.C.A.'nın da yer aldığı 140 kadar şirkete yaygınlaştırılmıştır. 1980'li yılların ilk yarısında BİMEL Kalite Kontrol Müdürü Mesut Kumru, daha sonra aynı göreve gelen Tayfun özenci özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından sonra Holding bünyesindeki kalite çalışmalarını koordine etmiştir. Türkiye'de özel sektörde ilk kalite kontrol konferanslarını yapan kuruluş, eldeki bilgilere göre Elginkan Holding'e bağlı E.C.A.'dır. 1984 yılında ilk Kalite Kontrol Konferansı'nı yapan E.C.A. 1989 yılına kadar bu konferansları sürdürdü. Hatta son Kalite Kontrol Konferansı'na dönemin Sanayi Bakanı Cahit Aral da katılmıştır. Siemens'ten Selim Güven'in 1989 yılı sonlarında BİMEL'i ziyaretiyle Tayfun Özenci Siemens'teki kalite çalışmalarından haberdar olmuştur. Böylece Tayfun Özenci, Selim Güven, Prof. Dr. Ergin Çavuoğlu, Regaip Baran, Mehmet Sabuncu, Ali Osman Kilitçioğlu, Prof. Dr. İbrahim Kavrakoglu Siemens'te toplanmaya başlamışlardır.

Elginkan'ın KalDer'e kurucu üye olması söz konusu olunca Elginkan şirket Genel Müdürü seviyesinde temsil edilmek üzere, Elginkan bünyesinde diğer konularla birlikte kalite konularını da üst düzeyde koordine eden BİMEL Genel Müdürü Haydar Yalçın görevlendirilmiştir.^{xii} BİMEL' de Tayfun Özenci ve Lütfi Cumbul'un derleyerek hazırladığı bir çok yayın daha sonra KalDer'in eğitim ve yayınlarına baz oluşturmıştır^{xiii}.

KalDer'in Kuruluşu

Mehmet Sabuncu, İbrahim Kavrakoğlu ve arkadaşları kendi aralarında yaptıkları değerlendirmelerden sonra Derneği kurmaya karar verdiler. Ancak daha önce, bazı insanların Kalite Derneği kurmak istemesine rağmen çeşitli engellerle karşılaştıklarını duymuşlardı. Bürokratik ya da resmi bir engelle karşılaşmamak için TSE'nin de kurucular arasında olmasını istiyorlardı. Daha öncede ayrıntıları aktarıldığı gibi TSE Başkanı Mehmet Yılmaz Arıyörük ziyaret edildi ve kendisine kurucu üye olması teklif edildi. Böylece Dernek Üye Defteri'ne birinci sıra no ile üye yapılan Mehmet Yılmaz Arıyörük, ilk Olağan Genel Kurul toplantısına kadar başkanlık görevini de üstlendi.

Kalite Derneği'nin kuruluşu öncesinde Siemens'te yapılan toplantılarda karar alınacak birçok konu tartışılıyordu. Dernek, bir seçkinler kulübü mü olmalıydı, yoksa herkesin katılabileceği bir dernek mi olmalıydı? Sonunda herkesin katılabileceği bir dernek olması fikri ağır bastı. Üyelikler Asil ve Fahri üyelik olarak iki kategoriye ayrıldı. Asil üyelik, bir kurum adına şahıs üyeliği oluyordu ve bu şahısların tüzükle tanımlanmış yönetim organlarına seçilme hakkı vardı.

Sabancı Grubu'ndan bir şirketin de derneğe kurucu üye olması için davette bulunmak üzere Sabancı Grubu'ndan Özdemir Sabancı ile bağlantıya geçilmişti. Sabancı Grubu'ndan bir kişi toplantılara katılmaya başladı; daha sonra Sasa'nın işletme Müdürü düzeyinde bir üyelik söz konusu olmuştu; ancak bu kurucu üyelik talebi resmi başvurunun gerçekleşmesinden yaklaşık 15 gün sonra olduğu için kurucu üyelik gerçekleşmemiştir.

1990 yılının Kasım ayında yapılan başvuru çeşitli bürokratik nedenlerle gecikerek 1991 yılının Kasım ayında kabul edilmiş ve Dernek resmen kurulmuştur.

1992 yılında yapılan ilk Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda Mehmet Sabuncu Yönetim Kurulu Başkanı, Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu, Prof. Dr. Ergin Çavuşoğlu ve Ali Osman Kilitçioğlu Başkan Yardımcısı seçildiler. Yönetim Kurulu üyeliklerine ise Haydar Yalçın ile Regaip Baran seçildiler.

Dernek kurulmuştu; ama ne yapacaktı? Dernek Yönetim Kurulu, KalDer'in kuruluş yıllarında birçok konuyu uzun uzun görüştüktan sonra aşağıdaki amaç ve vizyonu oluşturdu.

KalDer'in Kuruluş Vizyonu

Aşağıda Kalite Derneği'nin kuruluş yıllarında oluşturduğu vizyon ve 2001 itibariyle bu vizyona ne ölçüde ulaştığı birkaç küçük açıklamayla belirtilmeye çalışılmıştır.

Vizyon

Kuruluş Vizyonu : Kalite Derneği, ülkemizde Toplam Kalite Yönetimi'nin etkinliğinin artırılması ve yaygınlaştırılmasına önderlik eden kuruluş olacaktır.

Ulaşma Seviyesi: KalDer kuruluşta koyduğu bu vizyon maddesine büyük ölçüde ulaşmıştır. Ulusal Kalite Kongresi, Ulusal Kalite Ödülü, Ulusal Kalite Hareketi vb. etkinlikler KalDer önderliğinin örnekleridir.

Kuruluş Vizyonu: Kalite Derneği, üye firmalardan ve kamu kuruluşlarından oluşturacağı geniş danışman portföyü ile ülkemizde gerek sanayi gerekse hizmet sektöründe, kalite sorunlarının kalıcı çözümünü sağlamak ve kalite sistemlerinin kurulmasına destek vermek amacıyla danışmanlık hizmetleri veren etkin bir organizasyon olacaktır.

Ulaşma Seviyesi: KalDer, ilerleyen senelerde verdiği eğitimlerle, yayınlarıyla, yetiştirdiği ödül değerlendircileriyle, Ulusal Kalite Ödülü'yle, Ulusal Kalite Kongresi'yle ciddi sayıda uzmanın ve danışmanın gelişmesine yol açmıştır.

Kuruluş Vizyonu: Kalite Derneği, TSE ve meslek kuruluşları ile işbirliği içinde sistem belgelendirmesi yapan yeni bir kuruluş olacaktır.

Ulaşma Seviyesi: Kuruluş yıllarında ISO 9000 gündemde olmasından ve o döneme özgü bazı koşullar yüzünden KalDer'in ISO 9000 sistem belgelendirmesi yapan kuruluşlardan biri olması düşünülüyordu. Zaman içinde bu fonksiyondan tamamen vazgeçildi. Bunun yerine Mükemmellik Modeli'ni uygulayan şirketleri değerlendirme yoluna gitti.

Kuruluş Vizyonu: Kalite Derneği, Uluslararası alanda ülkemizi temsil edecektir.

Ulaşma Seviyesi: KalDer, ilerleyen dönemde Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın Ulusal İşbirliği Ortağı olmuştur; KalDer'in çalışmaları sayesinde Türkçe Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı resmi dilleri arasına girmiştir.

Kuruluş Vizyonu: Kalite Derneği, ulusal düzeyde kalite konusunda tüm faaliyetleri TSE, sektör dernekleri ve kamu kuruluşlarıyla işbirliği içinde yönlendirecektir.

Ulaşma Seviyesi: KalDer ulusal düzeyde kalite konusunda; KOSCEB, TSE, TODAİE gibi kuruluşlar, yurt çapında sanayi ve ticaret odaları, işadamları dernekleri, mühendis odaları, organize sanayi bölgeleri yönetimleri, Çalışma Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Emniyet Müdürlükleri, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin çeşitli birimleri ve belediyelerle birçok işbirliği gerçekleştirmiştir.

Kuruluş Vizyonu: Kalite Derneği, kalite olgusunu yalnız sanayi ve hizmet sektöründe değil, ülkemiz insanının günlük yaşantısında da etkin kılacaktır.

Ulaşma Seviyesi: KalDer'in yaptığı çalışmalarla kalite anlayışı, tam anlamıyla yaygın olmasa da ana okullarına, polis karakollarına, hastanelere, okullara kadar girmiştir.

KalDer'in Kuruluştaki Amacı

Aşağıda KalDer'in kuruluştaki amaçları, bu amaçların kaynakları ve uğradıkları değişimler belirtilmiştir:

KalDer

- Çağdaş Kalite Felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılmasını

- Ülkemizde kalite bilincinin yerleştirilmesini
- Kaliteli çalışmanın teşvikini

(Bu üç madde, diğer bazı maddelerle birlikte 2001 yılı itibariyle de geçerliliğini korumakta ve Yönetim Kurulu tarafından da sahiplenilmektedir. "Kaliteli çalışmanın teşviki" maddesi, yıllar için de yeni tanımlarla gelişmiştir.)

- Dış piyasada rekabet olanaklarımızın artırılmasını

(1980'li yıllardan sonra Turgut Özal'ın Başbakan olmasıyla birlikte dışa açılan Türk ekonomisinde ihracat ve ihraç edilebilir ürünler önem kazanmıştı; 1990 yılından sonra ihracat için rekabet edilebilir malların yanı sıra ISO 9000 kalite sistem belgesi olmayan kuruluşlar ihracat yapamayacak söylemi, kuruluşların küresel rekabet güçlerini geliştirmesi için motivasyon kaynağı olmuştu.)

- Sanayi ve hizmet sektörüne bu konuda teknik yardım ve koordinasyonun sağlanmasını benimsemiştir.

(Başlangıçta sanayi ve hizmet sektörüne hizmet vermeyi amaçlayan KalDer, daha sonra özel sektörün dışında kamu ve sivil toplum örgütlerine de destek ve rehberlik verme yönüne gitmiştir. (İlerleyen bölümlerde ayrıntıları açıklanacaktır.)

Bunlara ulaşma yolunda;

- Ülkemizde sanayi ve hizmet sektöründeki mevcut belli başlı firmaların üyeliği
- Üye olan firma temsilcilerinin dernek çalışmalarına aktif katılımı
- Önde gelen eğitim, meslek, basın-yayın ve tüketici kuruluşlarıyla yakın ilişkilerin ve işbirliğinin kurulması
- Dernekçe düzenlenecek olan uluslararası kongrenin ve buna paralel olarak verilecek olan ulusal kalite ödülünün ilgili her kesime ulaşması ve kalite yılın olayı haline gelmesi, yerine getirilmesi gerekli şartlardır.

İlerleyen yıllarda bu amaçlara ve vizyona önemli ölçüde ulaşıldıysa da bazı maddelerde değişiklikler, çıkarılan ve eklenen maddeler olmuştur; ama doğrultu aynı yönde kalmıştır.

Derneğin resmi olarak kurulmasını izleyen günlerde, beş konu hızla gündeme geldi

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Çalışma Gruplarının oluşturulması • Kalite konusunda eğitimler • Kalite konusunda bir dergi yayımlanması • Yıllık Kalite Kongresi düzenlenmesi • Ulusal Kalite Ödülü düzenlenmesi |
|---|

Yapılacak işlere karar vermek ve uygulama için çalışma gruplarının oluşturulması gerekiyordu. Eğitimler, dergi ve ödül konusunda hemen üç çalışma grubu kuruldu.

İlk dört kritik faaliyet olarak, eğitimler düzenlenmesine, bir dergi yayımlanmasına, yıllık bir kongre düzenlenmesi ve ulusal bir kalite ödülünün oluşturulmasına karar verildi. Dergi yayımlanmasıyla ilgili faaliyetlerin sorumluluğu Başkan Yardımcısı Prof. Dr. Ergin Çavuşoğlu'na, kongre düzenlenmesi sorumluluğu Başkan Yardımcısı Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu'na, ödül oluşturulması sorumluluğu Ali Osman Kilitçioğlu'na verildi.

İlerleyen dönemde söz konusu faaliyetler gelişerek ve çeşitlenerek devam etti. Kitabın ilerleyen

bölümlerinde ayrıntılı olarak bu faaliyetlere yer verilmektedir.

KalDer'in Kuruluşuyla ilgili Değerlendirmeler

KalDer'in kurulması, basında çıkan haberlerden, derneğe yapılan ziyaretlerden, gelen telefon ve mektuplardan anlaşıldığı kadarıyla insanların çok ilgisini çekmişti. Kuruluştan hemen sonra gelen iki mektup aşağıda yer alıyor.

Prof. Dr. Ömer Saatçioğlu/ODTÜ Öğretim Üyesi, Eski ODTÜ Rektörü

Çağdaş Yönetim ve Kalite

Çağdaş yönetim sistemleri uzlaşmaya ve iletişime dayalı, katılımcı, esnek, kalite ve hesap verme kavramlarına ağırlık veren yönde gelişmektedir. Çoğu gelişmiş ülkede kalite bu tür yönetim sistemlerinin odak noktasını oluşturmaktadır. Kalite üzerinde katılım ve uzlaşma sağlanmakta ve bu olgu üretim veya hizmet ile bütünleşmektedir. Doğal olarak katılım, iletişim ve uzlaşma çağdaş toplumlarda daha etkin bir biçimde işlemektedir. Çağdaş yönetimin bir diğer özelliği de örgütün başarısı hakkında topluma hesap vermesidir. Çağdaşlaşma yolunda büyük adımlar atmış olan ülkemizde kalite olgusunun çeşitli ortamlarda işlenmesini çok yararlı buluyorum. KalDer'in kurulması ile bu olgunun gelişmesinin ve yaygınlaşmasının daha etkin bir düzeyde gerçekleşeceğine inanıyorum.

Adnan Çağlayan/Dönemin Türkiye Şişe ve Cam Fab. A.Ş. Genel Müdürü

Kalite ve TKY

Çağımızda iki olguyu aynı anda yaşıyoruz. Bunlardan biri, insanların artık mutlaka 'kalite'yi araması... Üründe, hizmette, her şeyde. Diğeri ise, şirket yönetiminde ihtiyaç duyulan kalite, yani "Toplam Kalite Yönetimi". Toplam Kalite Yönetimi'nin temel amacı, yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri düşük maliyetle üretilip, müşteriye sunmak. Bu yönetim modelinin çıkış noktası ise arz fazlası nedeniyle meydana gelen rekabet ortamı olmuştur. Öte yandan, çağdaş yöneticinin esasen kaliteyi ön planda tutması gerek şirket yönetimi, gerekse de toplumun uzun vadeli çıkarları açısından gereklidir. KalDer'den temel beklentimiz, çağdaş toplumun vazgeçilmez bir özelliği olan 'Kalite kavramını' en geniş biçimde yaymaya ve gerek üreticiyi gerekse tüketiciyi bilinçlendirmeye katkıda bulunmasıdır. Kaliteyi çağdaş yöntemlerle yükseltmenin aynı zamanda maliyetleri de düşürdüğünü her kesime duyurması ve böylece ülke kalkınmasına yardımcı olması dileğimizdir.

KalDer'in ilk 40 Asli Üyesi

Üye No	Adı Soyadı	O Dönemdeki Görevi
1.	M. Yılmaz Arıyörük	T.S.E. Başkanı
2.	Mehmet Sabuncu	SİEMENS Genel Müdür Yardımcısı
3.	İbrahim Kavrakoğlu	Danışman
4.	Ergin Çavuşoğlu	ENKA Danışmanı
5.	Ali Haydar Yalçın	ELGİNKAN HOLDİNG Sis. Ve Enformasyon Müdürü
6.	Ali Osman Kilitçioglu	ALTINYILDIZ Planlama Müdürü
7.	Regaip Baran	ARÇELİK Kalite Planlama ve Gv. Müdürü
8.	Selim Güven	SİMKO SİEMENS Kalite Güvence Müdürü
9.	Turgay Günay	TÜRK DEMİRDÖKÜM Genel Müdür Teknik Yardımcısı
10.	Ersin Sencil	SİMTEL Sınai İşler Koordinatörü
11.	İrfan Onay	NETAŞ Kalite Direktörü

12.	Necat Cilason	S.T.F.A. Kalite Genel Müdürü
13.	Ali Tekin	MAN Kalite Emniyeti Müdürü
14.	Nuray Şengil	BEKOTEKNİK Kalite Müdürü
15.	Ahmet Şen	TÜRKKABLO Kalite Şefi
16.	Bülent Durlanık	VESTEL ELEKTRONİK Koordinatörü
17.	Ali Rıza Orçunus	BRİSA Kalite Direktörü
18.	Ali Beba	PROCTER&GAMBLE Bilim Tekn. Hizm. Müdürü
19.	Yaşar Büyükçetin	PROCTER&GAMBLE Fabrika Müdürü
20.	Selçuk Özbayraktar	TELETAŞ Kalite Direktörü
21.	Ata Gökçe	S&Q MART Yönetim Kurulu Başkanı
22.	Yavuz Saatçi	ASİL ÇELİK Metalurji Grup Mühendisi
23.	Metin Erzi	TAYSAD T. Koordinatörü
24.	Sinan Polater	BUREAU VERITAS Kalite Müdürü
25.	Bilgin Alkılıç	TÜRK SİEMENS Kalite Güv. Müdürü
26.	Şefik Ararat	TÜRK SİEMENS Kalite Danışmanı
27.	Ayşe Özgür	GAZAL Kalite Müdürü
28.	Ahmet Erdoğan	DYO SADOLİN Kalite Müdürü
29.	Yasemin Uzuner	JOHNSON&JOHNSON Teknik Müdürü
30.	Fuat Ala	EREĞLİ DEMİR ÇELİK Kal. Metalurji Dai. Bşk.
31.	Semih Ersun	AKSA Kalite Kont. Müdürü
32.	Ahmet Altekin	TOFAŞ Kalite Müdürü
33.	Ertuğrul Sözmen	EKA Genel Müdür Yardımcısı
34.	Nejla Özarslan	ÇANAKKALE SERAMİK Kalite Kontr. Müdürü
35.	Güneş Yalkın	DUSA Kalite Güvence Müh.
36.	Alpaslan Erhan	TÜRK ELEKTRİK ENDÜSTRİSİ İşletme Müdürü
37.	Zafer Doğruyol	OTOKAR Kalite Geliştirme Müdürü
38.	Necati Hakoğlu	TÜRK HENKEL Kalite Kontrol Şefi
39.	Ferit Erözlü	TÜRK HENKEL Teknik Direktör
40.	Bahadır Akın	ARÇELİK Kalite Planlama Şefi

KalDer'in İlk 40 Fahri Üyesi

Üye No	Adı Soyadı
1.	Hayim M. Vali
2.	Şule Yıldız Şirin
3.	Nezih Sürmeli
4.	Hayrettin Çaycı
5.	Feridun Özok
6.	Tayfun Özenci
7.	R. Haluk Olguner
8.	M. Dinçer Köksal
9.	Yüksel Kılıçarslan
10.	Nurettin Güngör
11.	Erdoğan Gültekin
12.	İsmail Göncüoğlu

13.	Ö. Lütü Cumbul
14.	İlhan Bükölmez
15.	Hüseyin Bilkay
16.	Raci Batur
17.	İ. Murat Bacak
18.	Selçuk Aytimur
19.	Necdet Almaç
20.	Yenal Alkan
21.	Zehra Dilek Akın
22.	Müfit Akyos
23.	Ufuk Baykara
24.	Mehmet Uslan
25.	İlksen Bİlge
26.	Biröl Durukan
27.	B. Gündüz Kaynak
28.	Arzu Turhan
29.	T. Bilgehan Gürlek
30.	Nedim Bostancı
31.	Erhan Kiltay
32.	Şahin Atılmış
33.	Derya Okutan
34.	Özgen Aygünel
35.	Ziya Bingöl
36.	Erdal Akış
37.	Harun Sinan Kar
38.	Şevket Fahri Özok
39.	Ömer Saatçioğlu
40.	Müge Koçer

Mehmet Sabuncu / Siemens
Kalite olgusu, iş dünyasında rakiplere karşı üstünlüğü kanıtlamak için kullanılan en önemli değer yargılarından biri olmuştur.
Tekrarlanabilir prosedürler ve süreçler olduğunda görevler belli oluyor ve hatalara yol açan sapmalar azalıyordu.
Verimli kalite için tedarikçisi de, üreticisi de, dağıtıcısı da kaliteyi bünyesine yerleştirmeli. Pahalı kalite kolay; verimli kalite zordur.
1990'lı yılların başında ISO 9000 belgelendirme sisteminin, ISO 9000 gibi içeriği anlaşılmayan büyüğü bir kalite terimi gibi basında bir çok yanlış anlaşılmalı birlikte gündem bulması da Kalite Derneği'ni olan ilgiyi artırdı.

Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu / Şişecam
Seksenli yıllarda Toplam Kalite Kontrolü diye bir olgu hiç bilinmiyordu. TTK'nın hiç bilinmediği bir ortamda TTK anlatılamıyor.
Yoğun bir uygulama çabasına girdik ve olağanüstü bir başarı sağladık. Yıllardır çözölemeyen, kronikleşmiş kalite ve verimlilik sorunlarını çözdük.
Şişecam'daki Kalite birikimi Ağustos 1989 yılından itibaren endüstriye de verilen seminerlerle

yayılmaya başlamıştır.

Mehmet Yılmaz Arıyörük / TSE

Ekonomik krizlerden etkilenmeyen kuruluşlar, kaliteli üretim yapanlardır. Çünkü dünya kalitesinde ve üstünde üretim yapabilenler kendilerini sadece ülke ekonomisine bağlamazlar.

Başlangıçta kalite çalışmalarına muhalefet eder şekilde, 'kalite ve standartlar statükoyu ifade eder' gibi birkaç söz söylendiyse de bu tür yanlış algılamaları çabuk düzelttik.

Prof. Dr. Ergin Çavuşoğlu

Ödülle takdir edilen bir işçi, ödülü eve götürdükten sonra karısının kahveyi bile bir başka özenle servis yaptığını anlatıyordu.

Ali Osman Kilitçioğlu

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulaması şirketlerle sınırlı kalmaktan öte tüm yaşam süreçlerine yayılmalıdır.

Regaip Baran

Koç Grubu'ndaki kalite çalışmaları 1980'li yıllardan sonra ilk olarak kalite çemberleriyle başlamıştır. O yıllarda dünyada Toplam Kalite Yönetimi değil, Kalite Kontrol anlayışı ve onunla birlikte Kalite Çemberleri gündemdeydi.

Haydar Yalçın / Elginkan

1984 yılında ilk Kalite Kontrol Konferansı'nı yapan E.C.A. 1989 yılına kadar bu konferansları sürdürdü. 1992 yılında yapılan ilk Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda Mehmet Sabuncu Yönetim Kurulu Başkanı, Prof. Dr. Ergin Çavuşoğlu ve Ali Osman Kilitçioğlu Başkan Yardımcısı seçildiler. Yönetim Kurulu üyeliklerine ise Haydar Yalçın ile Regaip Baran seçildiler.

KalDer'in 10 Yılında Yönetim Dönemleri

1991 - Mart 1996 Dönemi Yönetimi

Kalite Derneği'nin kurucusu ve ilk başkanı Mehmet Sabuncu'ya göre "Kalite teknik bir konu değil, kalite bir yaşam biçimi, yaşamsal ihtiyaçlara cevap veren bir olgu." "Toplumun bir şey öğrenmesi için, önce ihtiyaç duyması gerekli. insanları eğitmekle olmuyor; insanlar eğitilmiyor. insanlar da öğrenme arzusu olmalı, o da ihtiyaçtan ortaya çıkıyor. Kalite Derneği, toplumun ihtiyaçlarının açığa çıktığı bir dönem ve ortamda kuruldu. Bu ihtiyaç olmasaydı küçük bir dernek olarak kalacaktı. Ancak bu ihtiyaç vardı ve bizim düşüncemizin üstüne büyüdü.

TKY, müşteri odaklı olmaktan öte...

Kalite, belirli insani değerlerin, duyguların üstüne oturmadığı zaman yaşamda hakkettiği yerini bulamayacak. Bir insanın eğitilmesi için ihtiyaç duyması ve bu ihtiyacı fark etmesi gereklidir. İnsanlar yeniliklere korku ve çekincelerle yaklaşıyorlar; ancak sevgi ve saygıyla bütün bunlar aşılabiliyor, Bu kalite konusuyla uğraşmaya başladığımda Mevlana'ya merak sarmıştım. Kalite teknik bir konu değil, bir sevgi işi, insanı sevmek, çalışanı sevmek, müşterini sevmek, yaptığın işi sevmek işi. İşin içine duygu girdiği zaman, bağlanma ve adanma da giriyor. İnsana sevgi ve saygı! Bu ikilinin açamayacağı kapı yok gibi. Karşınızdaki insan sevildiğini ve sayıldığını hissedince bir çiçek gibi tüm nimetlerini size sunuyor. TKY, müşteri odaklı olmaktan öte, insan odaklı bir anlayış."

Mehmet Sabuncu, geniş anlamda kalite düşüncesi peşinde koşan şirketler olarak 1991 yılında bir araya gelerek KalDer'i kurduklarını ifade ediyor. Mehmet Sabuncu, 1992 yılında düzenlenen ilk kalite kongresinde yaptığı açılış konuşmasında, KalDer'in temel misyonunu şöyle ifade ediyor: "Kalite düşüncesini Türkiye'ye yaymak zorundayız, Toplam Kalite Yönetimi birkaç kuruluşun inisiyatifinde kalmamalıdır, Bunu yaymakta ancak KalDer gibi bir derneğin genişlemesiyle olabilir. Bu konuda tüm kişi ve kuruluşların desteğine ihtiyacımız var."

Mehmet Sabuncu'ya göre değişim, önemli ölçüde insanların değişmesiyle oluyor: "Başkanlıktan ayrıldıktan sonra, yeni göreve gelen arkadaşların rahat hareket edebilmeleri için Kalite Derneği'nden uzak durmaya karar verdim. İnsan yaratıcı ve yenilikçi olsa da, mevcut kültür ve kapasitesi radikal ölçüde değişim ve yenilik getirmesine engel oluyor. Dört-beş yıl bir pozisyonda kaldıktan sonra değişim için yeni insanlara fırsat verilmesi gerekiyor. Yeni bakış açıları, yeni insanlarla geliyor."

"KalDer de, yönetim değişimleriyle insanlar açısından çeşitlilik ve zenginlik kazandı. Ulusal Kalite Hareketi hayal ettiğim, ama yapabileceğimizi düşünmediğim bir olguydu. KalDer, dokuz kişinin kurduğu bir dernekten on yıllık bir zamanda toplumsal bir harekete dönüştü. On yılın ardından baktığımda bir fikir kulübünden çıkarıp getirdiğimiz KalDer'in, başlangıçta bizlerin bile ulaşacağımızı hayal bile edemediğimiz bir büyüklüğe ve etkiye eriştiğini görüyorum. Bu da KalDer'in gelecek yönetimlerine daha büyük sorumluluk yüklüyor."

Mehmet Sabuncu, 1993 yılında KalDer'de çalışmaya başlayan Fatih Şener' e karşılaştıklarında bir defa şöyle söylemişti: "Milli bir mesele için çalışıyormuş gibi hisset. Bir gün, Türkiye'nin ekonomik gelişmeler tarihi yazılacak olursa, bu kitapta KalDer' e de yer ayrılacak. Bize ayrılacak bölümün kaç sayfa olacağını ise performansımız belirleyecek." Henüz böyle bir kitap yazılmamış olsa da, 2001 yılı Mayıs ayında Ankara'da düzenlenen II. Kamu Kalite Sempozyumu'nda konuşan Çalışma Bakanı Yaşar Okuyan, KalDer Yönetim Kurullarının, yöneticilerinin ve KalDer yönetiminin ve camiasının hep birlikte geçen on yıl zarfında Devletin yapamadığını yaptığını belirtmiştir.

Derneğin ilk Genel Sekreteri olarak Siemens'te kalite faaliyetlerinden sorumlu olan Selim Güven seçilmiştir. Dernek kurulmuştu; ama ne bir ofisi, ne de ofis malzemeleri vardı. Yazışmaların yapılabilmesi ve resmi olarak adres gösterilebilmesi için işyeri olmayan bir yer gerekiyordu. Elektronik ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren Siemens, ESİD üyesiydi; yapılan görüşmeler sonucunda o zamanki kısa adı ESİD, şimdiki kısa adı TESİD olan Elektronik Sanayicileri Derneği'nin Suadiye'deki merkezinde bir arka oda KalDer'e tahsis edildi. TESİD'in o dönemdeki katkısı çok anlamlıdır. KalDer'e ayrılan küçük odada, ancak yazışmalar ve küçük çalışma toplantıları yapılabilirdi. Daha büyük toplantılar içinse Siemens'in salonları kullanılıyordu Siemens'in şirket olarak KalDer'e kuruluş yıllarında başlayan desteği ilerleyen dönemlerde de sürmüştür.

Selim Güven, Dernek Genel Sekreteri olduysa da, bir taraftan Siemens'teki görevine devam ediyordu.

Selim Güven'in bağılı olduğu Genel Müdür Yardımcısı Mehmet Sabuncu aynı zamanda KalDer Başkanı olduğundan, Selim Güven'in biraz da kendi profesyonel görev zamanından alarak KalDer Genel Sekreterlik görevinden kaynaklanan işleri yapmasına izin veriyordu.

Selim Güven Genel Sekreter olur olmaz, Derneği tanıtabilmek ve üye sayısını artırabilmek için çok yoğun bir iletişim sürecine girdi. KalDer, ESİD'in bürosundan çıkarak yeni bir ofise gelmek istiyordu. Selim Güven, Arçelik'ten Bahadır Akın ile birlikte, KalDer'e Genel Merkez olarak o tarihten soma yıllardır hizmet vermekte olan Bağdat Caddesi 449/4 Suadiye Kadıköy İstanbul adresindeki daireyi önermişler ve dairenin kiralanması Yönetim Kurulu tarafından da uygun bulunmuştur.

Daha önce belirtildiği gibi Mehmet Sabuncu'nun başkanlığını yaptığı ilk Yönetim Kurulu, kalite bilincinin yaygınlaşması amacına ve diğer dernek amaçlarına ulaşmaya destek olacak komite ve çalışma gruplarının kurulması; kalite fikrinin yayılması için bir dergi çıkarılması; kamuoyunun dikkatini çekmek, uygulamaların yaygınlaşmasına imkan verecek bir bilgi alışverişi için bir kongre ve ödül oluşturulması söz konusuydu.

Mehmet Sabuncu'nun Başkanlığı ve Selim Güven'in de Genel Sekreterliği döneminde, önce Yayın ve Eğitim konusunda, daha sonra ödül ve kongre konusunda çalışma grupları başlatıldı. Bu gruplar, tartışma ve etüd yapan gruplar olmaktan çok, bilfiil uygulama yapan ekiplerdi. Başlayan çalışmaların ilk meyvesi 19-20 Haziran 1992 tarihinde Çırağan'da gerçekleşen ilk eğitimdi.

Daha sonra Kasım 1992' de TÜSİAD-KalDer işbirliği ile ilk Ulusal Kalite Kongresi gerçekleştirildi. Yine Kasım 1992'de KalDer'in hala yayın hayatına devam eden önce Kalite dergisinin ilk sayısı yayımlandı. 1993 yılında yapılan II. Ulusal Kalite Kongresi'nde ise ilk Ulusal Kalite ödülü verildi. Bir taraftan da dernek bünyesinde kalite ve yönetimle ilgili değişik projeleri gerçekleştirmek ya da fikir alışverişinde bulunmak için bir araya gelen çalışma grupları oluşmuştu. İlk kurulan gruplar, KalDer'in ana etkinliklerini başarmak için kurulmuştu. Eğitim, Kongre ve Yayın konusundaki gruplar zamanla komite olarak adlandırılmaya başlandı. Ödül çalışmaları ise Kalite Ödülü Yürütme Kurulu-KÖYK isimli komite tarafından gerçekleştiriliyordu. KalDer üyelerinin birbirleriyle tanışmaları, bilgi alışverişinde bulunabilmeleri için ayrıca Kalite Kokteyli olarak isimlendirilen sohbet toplantıları başlatılmıştı.

Bu dönemde, KalDer' in yerel örgütlenme çabaları da başlamıştır. Ankara ve İzmir'de 1993 yılından itibaren tanıtım toplantıları başlatılmış ve 1995 yılında KalDer Ankara ve İzmir şubeleri kurulmuştur.

Selim Güven, o dönemde yapılan çalışmaları şöyle özetliyor:

"KalDer olarak organize ettiğimiz eğitimler, kapsam olarak da kalite olarak da farklıydı. Eğitimcilerimiz, kendi kuruluşlarında kalite sistemini oturtmuş, ülkemizde ilk kalite sistem belgelenmelerini gerçekleştirmiş, yurt dışından kalite denetçisi belgesine sahip, yurtiçinde ve yurtdışında çeşitli uygulamaları olan kişilerdi. TKY, Kalite çemberleri, istatistiksel proses kontrolü gibi eğitimler veriyorduk. Hedefimiz eğitim kadromuzu genişleterek eğitimlerin yurt geneline yaygınlaştırılmasıydı.

Kalite Kongrelerinde, yılda bir kez de olsa çok sayıda uzman, uygulayıcı ve ilgilinin bir araya gelerek kalite kavramını her yönüyle tartışmaları, kalite bilincinin artmasına ve yaygınlaşmasına yardım etmiştir.

TÜSİAD ile birlikte düzenlemekte olduğumuz Kalite Ödülü, birçok ülkede yürütülmekte olan benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında elde ettiğimiz hızlı gelişme, bilgi desteği aldığımız Avrupa Kalite Yönetim Vakfı uzmanlarının da takdirini kazanmıştır. Türkiye'de ödül alan kuruluşların daha sonra Avrupa Kalite Ödülü'nü kazanmaları da hem değerlendirme sisteminin doğru işlediğini, hem de

Türklerin istediklerinde ve TKY'yi benimsediklerinde dünya çapında başarı elde edebildiklerini göstermiştir.

Uzmanlık grupları, belirli bir konuda bilgi üretirken aynı zamanda ürettikleri bilginin yayın ve eğitime dönüşmesiyle bu bilgilerin paylaşılmasına da imkan vermektedir.

KalDer'in amacı Türkiye'de kalite bilincini ve uygulamalarını yaygınlaştırmak olduğu için şubeler yoluyla yerelleşmeye çalıştık.

KalDer bünyesinde bir kütüphane oluşturduk. Türkçe, İngilizce ve Almanca kaynaklardan oluşan kütüphane, Türkiye'nin kalite konusunda uzmanlaşan ilk kütüphanesi olmuştur.

Çağdaş kalite anlayışının yaygınlaştırılması ve tanıtılması için, Kalite Derneği bu çerçevede 1993-1994 akademik yılında kalite konusunda hazırlanacak yüksek lisans ve doktora tezlerini destekleme kararı almıştı. Yapılan birçok başvuru arasından 4 doktora ve 3 yüksek lisans tezi desteklenmiştir."

İki dönem Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürüten, o dönemde Siemens Genel Müdür Yardımcısı olan Mehmet Sabuncu, görevini yeni kanlara bıraktı. Dr. Ata Gökçe KalDer'in üçüncü dönem Başkanı oldu. Yönetim Kurulu'nun en atılgan ve yaratıcı üyelerinden biri olan Dr. Ata Gökçe, KalDer'e ve kalite çalışmalarına fark edilir bir heyecan ve istek duyuyordu.

Mart 1996 - Temmuz 1997 Dönemi Yönetimi

KalDer'e üçüncü dönemde 1996 yılında başkan olan Dr. Ata Gökçe, aynı zamanda S&Q Mart şirketinin de Genel Müdürü idi. Dr. Ata Gökçe, KalDer'e kuruluşundan hemen sonra üye olan kalite gönüllülerinden biri olmuştur. 1996 yılından 3 Temmuz 1997 tarihine kadar Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini sürdüren, kendisini bir kalp krizi sonucunda yitirdiğimiz Ata Gökçe, derneğimizin gerçekleştirdiği, ülkemizde kalite bilincinin gelişmesi ve yaygınlaştırılması faaliyetlerinin birçoğuna vizyon oluşturmuş ve katkı sağlamıştır.

KalDer'in kalite bilincinin Türkiye'ye yayılması misyonunu başarmak üzere TÜSİAD ile işbirliği halinde düzenlenen Anadolu Kalite Günleri Dr. Ata Gökçe'nin başkanlığı döneminde başlamıştır.

Dr. Ata Gökçe, sivil toplum kuruluşlarını, kentlileşen nüfusun yerel sorumluluklardan uzaklaşmasına engel olan en etkin araç olarak görüyordu. Sivil toplum kuruluşlarının yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi'nin bir araç olarak kullanılması gerektiğini belirtiyordu. "Kâr amaçsız kuruluşların iyi yönetimi, en az özel sektör kuruluşlarının yönetimi kadar toplumların kaderini etkilemekteydi." Hayallerinden biri Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı ile sivil toplum kuruluşlarında TKY uygulaması modeli geliştirmeyi ve bu modellerle birlikte tüm sivil toplum kuruluşlarına TKY'yi yaymayı hedefliyordu^{xiv}. Ömrü bu hedefi başarmaya yetmediyse de, kendisinden sonra KalDer Yönetimleri bu hedefe ulaşmak için farklı araçlar geliştirdiler. Sivil Toplum Kuruluşlarında TKY konulu 10. Ulusal Kalite Kongresi ve 2001 yılında anons edilen Sivil Toplum Kuruluşları için Kalite Ödül Kategorisi bu konuda paylaşılan vizyonun yansımaları olmuştur. "Sorumlu vatandaşın toplumsal değer ve geleneklerin oluşturulmasına katkısı, GSMH'ya olan katkısından daha yaşamsal önem taşımaktadır." görüşünü her platformda dile getiren Gökçe, Türk Eğitim Vakfı, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı Yönetim Kurulu Üyelikleri ile Kalite Derneği Yönetim Kurulu Başkanlığı faaliyetlerini geceli gündüzlü gayretler içerisinde yürütmekteydi.

KalDer'in Dışa Açılması

Dr. Ata Gökçe'nin büyük arzusu, yurtiçinde artık belirli bir yere oturmuş olan KalDer'i dışa açmak, Türkiye'nin Toplam Kalite Yönetimi'nde geldiği seviyeyi uluslararası platformlara taşımaktı. Dr. Ata Gökçe'nin yönetiminde olduğu dönemde Brisa'nın ve Netaş'ın Avrupa'da kalite ödülleri alması bir ölçüde bu hayalinin dolaylı da olsa gerçekleşmeye başladığının işareti olmuştur. Dr. Ata Gökçe'nin KalDer'in dışa açılma arzusu, kendisinden sonraki KalDer Yönetimlerinin çabasıyla Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Ulusal İşbirliği Ortağı olma ve benzeri bazı gelişmelerle önemli ölçüde gerçekleşmiştir.

KalDer Kurucu Başkanı Mehmet Sabuncu, Dr. Ata Gökçe'yle ilgili bir anısını şöyle anlatıyor: "1993 yılında kendi adına katıldığı Uluslararası İsrail Kalite Kongresi'nin çapı ve konu zenginliği onu çok etkilemişti. Hele zamanın Başbakanı Şimon Peres'in kongreye bir bildiri sunmuş olması ve bir üst düzey politikacının sergilediği Kalite'ye yaklaşım, onun dilinden uzun zaman düşmedi. Bizim de yapmamız gerekenler uzunca bir süre, onun coşkulu anlatımıyla KalDer Yönetim Kurulu toplantılarının gündemini oluşturdu. Ata'nın sanattan tekniğe pek çok konudaki geniş bilgisine rağmen, görüşlerini büyük bir tevazu ile ortaya koyması, ilişkilerinde karşısındakinin kişiliğine gösterdiği saygı ve muhakkak gerçekleşmesini istediği bir şey bile olsa, bunu size anlatırken ki gönül alıcılığı, onu zevkle çalışılan bir dost haline getirmişti. Bunun yalnız benim için değil, çok yönlü iş hayatında ilişki içinde olduğu bütün insanlar içinde geçerli olduğunu biliyorum.

Danışma Kurulu Oluşturulması

Dr. Ata Gökçe'nin başkanlığı döneminde, devreye giren önemli yeniliklerden biri de Danışma Kurulu'nun oluşturulması olmuştur. Danışma Kurulu, KalDer'in faaliyetlerini bir dış göz olarak izlemesi ve gerekli yönlendirmeler konusunda görüş bildirmesi için kurulmuştur. Danışma Kurulu Toplantıları, Dr. Ata Gökçe'nin aramızdan ayrılmasından sonra da devam etmiştir.

Dr. Ata Gökçe'nin Yaşama ve Toplam Kaliteye Bakışı

Sabancı Holding CEO'su Hazım Kantarcı, lise yıllarından arkadaşı olan Dr. Ata Gökçe'nin yaşama felsefesinin 4H ilkesinden (Health-sağlık, Hand-el, Head-akıl, Heart-gönül) oluştuğunu belirtiyor. Kendisinden sonra KalDer Yönetim Kurulu Başkanı olan Dr. Yılmaz Argüden ise, Dr. Ata Gökçe hakkında şunları söylüyor: Ata, tanıdığım insanlar içinde, toplumsal sorumluluk bilinci en gelişmiş olanlardandı. Sadece başarılı girişimciliği ile topluma hizmet etmekle kalmayıp, özellikle eğitim konusunda ve kalite anlayışının topluma yayılmasında iz bırakacak gönüllü çalışmalara da imza attı. Zamansız vefatı ile cemiyetimiz sadece liderini değil, aynı zamanda 'ülkem bana ne veriyor' değil, 'ben ülkeme ne kazandırabiliyorum' inancıyla çalışan yorulmaz bir neferini de kaybetti. Her insan fanidir; ama gerçek liderin vizyonu ve taşıdıkları meşale yolda kalmaz."

KalDer Başkanı Dr. Ata Gökçe'nin toplumsal sorumluluk bilinci konusunda oluşturduğu bir örnek olayı da çalışma arkadaşı Selçuk Tanatar aktarıyor: "Daha önce işe aldığımız bir arkadaşı çıkartmak istemişim. Ata Bey karşı çıkmıştı. Arkadaşımıza başka bir iş bulduktan sonra çıkarmamı şart koşmuştu. Arkadaşımıza 3-4 ay boyunca birlikte iş aradık, bulduk ve yerleştirdikten sonra bizdeki işine son verdik. Ata Bey, 'Topluma ve yanında çalışanlarına karşı bir sorumluluğun var, bu nedenle eleman alırken dikkatli ol demişti'^{xv}.

Dr. Ata Gökçe

Türkiye, Sistemi Kavrayarak veTKY Sinerjisiyle Dünyaya Yeni Standart Getirecektir ...

Rus yöneticiler, Kasım 1991 yılında Kremlin'de düzenlenen ekonomi Kongresi'ne, ekonomiyi kurtarmak için geleneksel vergi yapılanma paketleri getirmişlerdi. Ancak, kalite rekabetine girmedikleri, ürünlerine yeni pazarlar geliştirmedikleri taktirde, vergilendirecek gelirin de kısa bir süre sonra tükeneceği açıklı.

Serbest ekonominin gerek duyduğu yatırım araçları altyapısı ve dağıtım sisteminden yoksun ortamda, standart kalite tekniklerinin uygulanması da olası görünmüyordu. Aynı kongrede, Edwards Deming, "ulusların yoksulluğu yapay ve gereksizdir. Doğal kaynakları olmayan Japonya, ekonomik yükselişini iyi yönetime borçludur. Ülkenin tümüne bileşkelerinin katkıda bulunduğu bir sistem olarak bakmasını ve sorunlara bütünsel çözümler aramasını, Japon üst yöneticileri 1950'lerde öğrendiler" mesajını verdi.

Deming'e göre, münferit iyileştirme çabaları, sistem bütününe verimsizliğine yol açacaktı. Organizasyonun bağımsız kar merkezleri ile yönetilmesi yerine tümünün optimize edilmesi gerekirdi. Rekabetin değil, işbirliğinin, sistem bütününe sağladığı katma değer ölçülmeli, bir süreçteki iyileştirmenin bedeli, başka süreçlere yüklenmemeliydi. Deming felsefesi, sistem temeline inşa edilmiştir. Çalışma ortamımız bir sistemdir. Japonya, Türkiye, yönetsel birer sistemdir. Liderler, içinde yaşadığımız bu toplumsal sistemleri algılayamaz ve iyi yönetemezlerse, çalıştığımız kurumlar, yerleştiğimiz toplumlar, yaşamsal güçlüğü itilir. Kamu yönetim süreçlerinin yeniden düşünülmesini ve yeniden geliştirilmesini gerektiren uygulamalarda da, sistem yaklaşımına mutlak bir gereksinim var. Kamu yönetiminde değişimin gerçekleştirilmesi, şüphesiz sosyal değişim ile birlikte sağlanacaktır.

"Eski bir Afrika deyişine uygun olarak, bir çocuğun büyüülmesi için tüm köyün çabası gereklidir."

Sistemleri anlamak ile işe başlamalıyız. Aksi takdirde birbirlerine etki yapan güçlerin etkileşimlerinin net sonucu yerine, münferit olayları değerlendiririz. Bu yaklaşım bizi, belirtiler ile oylar, problemlerin köküne erişmemizi engeller. Toplumun bir parçasında yapılan müdahalenin diğer tarafta oluşturduğu etkilerini ölçemeyiz.

Kurtuluş Savaşını sınırlı kaynaklarla aşan, Cumhuriyet düzeninin laik yapılanmasını, demokrasiye geçişi, yerkürenin jeopolitik, zor bölgelerinden birinde gerçekleştiren, Atatürk devrimlerini özümseyen Türkiye, değişim sınavları vermiş bir ulustur. Bu değişim sürecinde, sınırların ötesindeki iyi uygulamaları özümsemek ile yetinmemiş, mazlum ulusların bağımsız yönetimine yeni dünya standartları, yeni kıyas kriterleri oluşturmuştur. ihtiyaçlarımıza sistemci yaklaşarak ve kapasitemizi bu yönde de geliştirerek, toplumun yaşam kalitesini yükseltmenin kaynağını, çağdaş Toplam Kalite Yönetimi'nin sinerjisinde oluşturacağımıza güveniyorum^{xvi}.

Dr. Ata Gökçe, KalDer'de bir takım yenilikler yapma arayışlarındayken bir kalp krizine yenik düştü ve Dr. Yılmaz Argüden bir sonraki olağan Genel Kurul'a kadar Yönetim Kurulu üyeleri tarafından KalDer'in başkanlık görevine getirildi. İzleyen iki dönem boyunca da KalDer Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürüttü.

Temmuz 1997 - - Dönemi Yönetimi

Dr. Yılmaz Argüden, Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nda da birlikte çalıştığı Dr. Ata Gökçe'nin teşvik ve davetiyle KalDer'e 1996 yılında Yönetim Kurulu Üyesi olmuştur. Dr. Ata Gökçe'nin beklenmeyen kaybı ardından, o dönemin yönetim kurulu kendi arasından Dr. Yılmaz Argüden'i başkan seçti. Bir sonraki olağan Genel Kurul' da başkan seçilen Dr. Yılmaz Argüden, 1997 yılından sonra KalDer' de birçok önemli yeniliğin devreye girmesini sağlamıştır.

KalDer'e Yeni Vizyon ve Misyon

Dr. Yılmaz Argüden' in başkan olmasından sonra KalDer'in yeni misyon ve hedefi katılımcı bir şekilde

yeniden belirlendi. Daha sonra bu hedef ve misyonu başaracak, bir insan kaynakları yapılanmasına gidilmiştir.

Yeni Yönetim Kurulu Üye Profili ve İcra Kurulu' nun Oluşturulması

1997 yılından sonra insan kaynakları anlamında devreye giren organizasyonel yeniliklerden bir tanesi, Yönetim Kurulu üye profilinin değişmesi ve İcra Kurulu'nun oluşturulmasıdır. Dr. Yılmaz Argüden, 1998 yılı Olağan Genel Kurulu'nda özellikle TKY uygulayıcı kuruluşların üst düzey yönetici ve liderlerinin KalDer Yönetim Kurulu'na üye olmalarını teşvik etmiştir. Bu anlayışın sonucunda, kuruluşların KalDer etkinliklerini en üst düzeyde desteklemesi sağlanmıştır.

KalDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden ile başlayan en önemli hareketlerden biri de Ulusal Kalite Hareketi olmuştur. Aslında Yönetim, Kurulu ve İcra Kurulu üye profili de, önemli ölçüde bu hareketi destekleyecek ve gerçekleştirecek bir anlayıştan hareketle ortaya çıkmıştır. Dr. Yılmaz Argüden, Toplam Kalite Yönetimi'ni yaygınlaştırma çalışmalarını Ulusal Kalite Hareketi'ne dönüştürme konusundaki fikri ilk önce kimlerin maddi ve manevi destekleyebileceklerini düşündüklerini belirtiyor:

"Destek alabileceğimiz herkese bir sunuş yaptık. Bu süreçte pek çok geribildirim aldık. Sonra, 'Bu konuyu kimler en iyi geliştirebilir?' sorusunu sorduk. Karşılığı son derece yalındı: "Toplam Kalite Yönetimi'ni en iyi uygulayanlar geliştirir". Dolayısıyla, KalDer Yönetim Kurulu'nda Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamış kişilerin olması konusunda görüş birliğine vardık.

Ardından İcra Kurulu'nu oluşturduk. İcra Kurulu'nda Toplam Kaliteyi uygulayan kurumlar da profesyonel yönetici olarak görev yapmış ya da yapmakta olan kişileri bir araya getirdik. Bütün çalışmaların ortamını hazırladık. Her pozisyon için arkadaşlarınızı, tanıdıklarınızı, hemşerilerinizi değil de, o konu için en uygun insanları seçtiğinizde, kaynakları planlı bir şekilde harekete geçirip insanlarla paylaştığınızda, girişilen hareket, hedef yönünde çok daha ileri noktalara gelebiliyor."

Oluşturulan İcra Kurulu'nun ilk üyeleri Hakan Kilitçioğlu, Celal Seçkin, Fatih Şener, Azmi Yarımkaya, Tuğrul Çelebi, Selim Güven, Tuncer Köklü ve Dr. Engin Sağdıç oldular.

1998 yılından itibaren KalDer Yönetim Kurulu'nda kamu kuruluşlarının liderleri de önemli ölçüde yer almaya başlamıştır. Özel sektör yöneticilerinin yanı sıra, kuruluşlarında kalite uygulamaları yapılan, İl Emniyet Müdürü, Belediye Başkanı, Üniversite Dekanı ya da Milli Eğitim Müsteşarı gibi unvanları taşıyan liderler de KalDer Yönetim Kurulu'nda yer almıştır.

KalDer'de Dr. Yılmaz Argüden ile başlayan yeniliklerden biri de ödünç yönetici kavramıdır. Maddi kaynakları sınırlı bir sivil toplum örgütü, sahip olduğu büyük hedefleri başarabilmek için üstün nitelikli insan kaynağı kullanmak durumundadır. Ödünç Yönetici Modeliyle, Türkiye'de kalite konusunda uygulamacı olan kuruluşlardan profesyonel yöneticileri iki yıl süreyle ödünç alınmıştır. Ödünç Yöneticilerin maaşlarının sağlanması KalDer ve kendi kuruluşları tarafından paylaşılmakta, görev süreleri bittiğinde ise, bu profesyonel yöneticiler kendi kuruluşlarına dönmektedir. KalDer'e ödünç yönetici modeliyle gelen ilk Genel Sekreter Hakan Kilitçioğlu olmuştur. İcra Kurulu Üyeleri'nin de önemli bir kısmı bu modelle KalDer'de göreve başlamıştır. Oluşturulan misyon ve vizyona göre stratejik planlar dahilinde KalDer İcra Kurulu Üyeleri'ne görev dağılımı yapılmıştır.

Dr. Yılmaz Argüden'in başkanlığa gelmesiyle oluşturulan vizyon ve misyon dahilinde gelişen planlarla, Ulusal Kalite Hareketi'nin ve her yıl düzenlenen Kamu Kalite Sempozyumu'nun başlatılması, Kamu Kalite Ödülü'nün verilmesi, 2001' de Sivil Toplum Kuruluşları için Kalite Ödül Kategorisi'nin ve benzeri

etkinliklerin devreye sokulması öngörölmüş ve bu planlar gerçekleştirilmiştir.

Ulusal Kalite Hareketi

KalDer, Dr. Yılmaz Argüden'in liderliğiyle Ulusal Kalite Hareketi'ni başlatmakla KOBİ'lerde, kamu kuruluşlarında ve sivil toplum kuruluşlarında da TKY'yi yaygınlaştırma aşamasına geçilmiştir. Ulusal Kalite Ödölü, kalite çalışmalarında üst seviyelere ulaşmış bir grup şirkette uygulamaların mükemmelleşmesini sağlamayı ve oluşan örneklerle toplumun dikkatini çekmeyi hedeflerken, Ulusal Kalite Hareketi ile kalite çalışmaları konusunda kararlı kuruluşlarda Mükemmellik Modeli'nin uygulamaya girmesini hedeflemiştir. Dr. Yılmaz Argüden, Ulusal Kalite Hareketi'nin toplumun her kesimine Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili somut örnekler ulaştıran, TKY'nin her alanda uygulanabildiğinin bir kanıtı olduğunu belirtiyor:

"Ulusal Kalite Hareketi, TKY'nin belediyelerde, fakültelerde, balıkçı restoranlarında, Milli Eğitim Bakanlığı gibi yaptıkları işler birbirine hiç benzemeyen kuruluşlarda uygulanabildiğini, göstermiştir."

Bütün bu çalışmaların sonucunda "Ulusal Kalite Hareketi" kamuoyu tarafından benimsenmiş ve medyada geniş yer almıştır.

"İyi Yönetişim"

KalDer, İngilizce'de "good governance" olarak geçen "iyi yönetim" kavramının tüm Türkiye'de yaygınlaşmasını teşvik ederken, bu anlayışa uygun davranarak öncülük yapmıştır. İyi Yönetişim anlayışında, açıklık, şeffaflık, katılım, etkileşim ve hesap verme kültürü hakimdir. KalDer Yönetimi, hem kendi içinde, hem de üyelerine ve destekleyenlerine karşı kaynakların nasıl kullanıldığı konusunda açık olmuştur. KalDer'in 1998 yılından itibaren uluslararası bir denetim kuruluşu tarafından denetlenmesinin yanı sıra, gerek birebir görüşmelerle, gerekse faaliyet raporlarıyla paydaşlarına da hesap vermektedir. Düzenlediği üye toplantıları, olağan genel kurullar, profesyonel anket çalışmaları, uzmanlık grupları, komiteler gibi birçok araçla KalDer üye ve destekleyenlerinin görüşleri alınmakta ve katılımcılık sağlanmaktadır.

Dr. Yılmaz Argüden, katılımcılığın artırılması için Yönetim Kurulu üye sayısının 11' e çıkartılmasını sağlarken, asıl ve yedek ayrımı yapmaksızın tüm yönetim kurulu üyeleri birlikte toplanması geleneğini de başlatmıştır.

"Liderlik, örnek olmaktır"

KalDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden'e göre, liderlik örnek olabilmektir, örnekleri yaygınlaştırabilmektir: "Başarı ise artık dar kapsamlı değil, evrensel boyuttaki karşılaştırmalarla tespit edilmelidir. Bu anlayışın toplumun her kesiminde hakim anlayış haline gelmesi, ülkemizin de dünyadaki lider ülkeler arasında yerini almasını sağlayacaktır."

Yönetimde Dünya Standardını Oluşturmak

KalDer'in vizyonu, Toplam Kalite Yönetimi'nin ülke bazında yaygın ve etkin kullanımını sağlayarak dünyada örnek ve önder kuruluş olmak olarak belirlenmiştir. "Dünyada örnek ve önder kuruluş olmak" anlayışı, Türkiye'nin yerel standartlarının ötesine geçerek, dünya standartlarını yakalamayı ve oluşturmayı gerektirmektedir. KalDer gerçekten de, somut bir şekilde bu vizyonu gerçekleştirmeye başlamıştır. Öncelikle, Türkiye ülke olarak Avrupa Birliği'ne girmeye çalışırken, KalDer Avrupa'nın en

prestijli kurumlarından Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın Ulusal İşbirliği Ortağı olmayı başarmıştır. Türkçe Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın resmi dillerinden biri olarak kabul edilmiştir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın kuruluşunun daha on yılı dolmadan, bu vakfın en önemli etkinliği olan uluslararası Forum toplantısı, birçok Avrupa ülkesinde daha henüz yapılmamışken 2000 yılında İstanbul'da yapılmıştır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın KalDer'den sonra uygulamaya soktuğu program Avrupa Mükemmelliği Tanıma programı model olarak hareket noktasını Türkiye'deki Ulusal Kalite Hareketi'nden almıştır. KalDer'in Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'ndan önce devreye aldığı yeniliklerden biri de kalite ödülünde "Sivil Toplum Kuruluşları" kategorisi açmak olmuştur. Avrupa Kalite Ödülü'nü almış Türk kuruluşların üst düzey yöneticilerinin Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı yönetimine girmesi, önceden KalDer'de çalışan profesyonellerin sonradan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nda yöneticilik pozisyonu alması da KalDer'in uluslararası ölçüde kabul gördüğünün ve referans alındığının bir göstergesidir.

TKY konusundaki ilk çalışmalarını Türk Elektrik Endüstrisi'nde yapan Hakan Kilitçioğlu, kuruluşundan itibaren KalDer'deki çalışmaların içinde yer almıştır. Önce Ulusal Kalite Ödülü'nün ön araştırmalarında ve ödül modelinin Türkiye'ye uyarlanmasında görev alan Hakan Kilitçioğlu, birkaç uzmanlık grubunda da üye olmuştur. Ancak Ödül geliştirme konusunda belirli bir yoğunluk olunca, diğer gruplardan çekilmiş ve ağırlığını ödül konusuna vermiştir. 1993 yılında Ödül Sekreterliği'ni yürütmeye başlayan Hakan Kilitçioğlu, bu görevi 1997 yılına kadar sürdürmüştür. 1997 yılında Başkan olan Dr. Yılmaz Argüden'in Genel Sekreterlik görevini önermesiyle Hakan Kilitçioğlu Ödül Sekreterliği görevinden ayrılmıştır. Koç Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı Hasan Subaşı'nı onayıyla Hakan Kilitçioğlu, KalDer'in ilk ödünç yöneticisi olarak Genel Sekreterlik görevini üstlenmiştir.

Hakan Kilitçioğlu o günleri şöyle anlatıyor: "KalDer o dönemde, başarılı bir kuruluş olmakla birlikte, birçok yeni sorumluluk ve görev almıştı. 1997 yılı öncesinde kurulmuş eski yapı bu yeni sorumluluk ve görevleri yerine getirmekte zorluk çekiyordu. Bir yapı değişimi gerekiyordu. KalDer'in artan görev ve sorumluluklarını yerine getirecek şekilde KalDer personeli 19 kişiye çıkarılmıştı. Yeni yönetim kurulu ile icra kurulunun görevleri şöyle tanımlandı. Yönetim Kurulu yönlendirme görevini üstlenirken, İcra Kurulu da uygulama görevini üstlenmişti. Yeni yönetim yapısına geçerken sürekliliği sağlayabilmek için derneğin ilk genel sekreteri Selim Güven de bir yıl kadar İcra Kurulu üyeliği yapmıştır."

KalDer'in o dönemde Ulusal Kalite Hareketi'nden sonraki en büyük atılımı Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'yla geliştirilen işbirliği olmuştur. İmzalanan anlaşmayla 1999 yılından itibaren Ulusal İşbirliği Ortağı olan KalDer, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın eğitimleri ve yayınları gibi birçok kritik alanda lisanslı olarak hizmet vermeye başlamıştır.

KalDer'in temel misyonu olan Toplam Kalite Yönetimi fikrini yayma konusunda iletişim süreçleri çok önemli bir rol oynuyordu. Bu sürecin performansını yeni standartlara yükseltebilmek üzere, dışarıdaki bir tedarikçiden hizmet alınmaya başlanmıştır. KalDer'in iletişim açısından kurumsal kimlik standartları oluşturulmuştur. Halkla ilişkiler konusunda hizmet veren tedarikçi ile, KalDer etkinlikleri basında daha profesyonel bir şekilde yer almaya başladı.

Dr. Ata Gökçe'nin başkanlığı döneminde başlayan Anadolu Kalite Günleri, Ulusal Kalite Hareketi'ni destekleyen bir unsur olarak bir süre sonra Yerel Kalite Günleri'ne dönüşmüştür.

Yayın sürecinde de iyileştirmeler yapılmış, Önce Kalite Dergisi'nin içeriği sadece bir makale dergisi olmaktan çıkarılarak, Türkiye'deki Toplam Kalite Uygulamaları yapan şirketlerin uygulamalarına daha çok yer verilen bir yayma dönüştürülmüştür. Süreli yayınların yanı sıra kitap yayımlarına da ağırlık verilmiş ve sponsorların da desteğiyle birçok kitap yayımlanmıştır. Bu dönemde Bursa ve Eskişehir

Şubeleri de kurulmuş, Ankara ve İzmir şubeleri ise bağımsız binalarına geçmiştir.

Dr. Yılmaz Argüden'in Başkan, Hakan Kilitçioğlu'nun Genel Sekreter olduğu dönemin başından itibaren tüm KalDer faaliyetleri ve yapıları gözden geçirilerek yenilenmeye çalışıldı. KalDer'de yeni sorumluluk alanlarının oluşmasıyla birlikte İcra Kurulu' da genişletildi.

KalDer, yönetim yapısını bütün bu değişimlerle birlikte gönüllülük temelinde sürdürmeye devam etti. KalDer' in başından beri faaliyet gösteren, KalDer üyelerinin gönüllü olarak görev aldığı komiteler, ana sorumlulukların koordinasyonu, kararların oluşturulması ve onaylanması konusundaki desteklerini sürdürdüler. Hakan Kilitçioğlu'na göre tüm etkinlikleri gerçekleştirebilmek için çok geniş bir ekibin katkısı gerekiyordu: "KalDer'in hemen hemen tüm etkinlikleri, bizim profesyonel çabamızın arkasındaki gönüllü destekle gerçekleşebilmiştir. Bu gönüllü, destek olmaksızın bütün bu etkinlikleri, eriştikleri boyutta gerçekleştirmek mümkün olamazdı." KalDer'deki profesyonel ekip, faaliyetlerin kurumsal olarak öncülüğünü yapıyor ve azami ölçüde imkanları sağlıyor, KalDer'in gönüllü üyeleri de etkinliklerin organizasyonunda görev alıyordu.

Bu dönemde KalDer'in üç yıllık planlama ve planları revize etme geleneği başladı. Oluşturulan üç yıllık planlar, her yıl gözden geçirilerek revize edilmektedir: "Gerçekleşen tüm etkinlikler, işbirlikleri ve ürünler, KalDer'in planlarında yer alan faaliyetlerdir. Örneğin, KalDer'in Toplam Kalite Yönetimi'ni büyük şirketlerden KOBİ'lere ve kamuya yayma planlarının sonucunda Ulusal Kalite Ödülü'nde 1998 yılından itibaren KOBİ kategorisi açılırken, 2000 yılından itibaren de kamuda kalite çalışmalarını ortaya çıkarmaya dönük Kamu Kalite Sempozyumu düzenlenmeye başlandı."

Hakan Kilitçioğlu, ne kadar çok kuruluş Toplam Kalite anlayışını benimser ve uygulama sürecine girerse, toplumsal refahımız da artacak düşüncesinden hareketle, KOBİ dalında da ödül vermeye karar verildiğini belirtiyor: "Ayrıca kamu kesimindeki kuruluşlar ve gönüllü kuruluşlar arasında Toplam Kalite anlayışını yaygınlaştırmaya başladığımızda birer örnek oluşturacak ve bu kuruluşlar arasında yaygınlaşabilecek bir yönetim biçiminin temelini atmış olacağız. 1998 yılında sadece işletmelerde değil, toplumun her kesiminde Toplam Kalite anlayışını yaygınlaştırmayı amaçlayan bir hareket başlattık. Ulusal Kalite Hareketi adını verdiğimiz bu çalışmada amaç; 2000 yılının sonuna kadar değişik sektör, bölge, büyüklük ve kesimden 1000 kuruluşun kendi öz değerlendirmesini yapmış ve iyileştirme programlarını uygulamaya koymuş olmasını sağlamaktır."

KalDer Genel Sekreteri Hakan Kilitçioğlu; söz konusu kuruluşların bu kadar kısa sürede tam anlamıyla Toplam Kalite uygulamasının güç olduğunu; ancak sistematik ve yapıcı bir başlangıç sürecine girmiş olmasının yeterli olduğunu düşündüklerini belirtiyor.

"İnsanlar olmadan kalite sistemi yetersiz"

Hakan Kilitçioğlu'na göre "Türkiye'de çok şey değişecek. Her şeyden önce geleneksel yapılar değişecek. Bu değişim 'Ulusal Kalite Hareketi'nin hedefleri içinde saklı duruyor. Yeni bir uygulamanın ülke çapında yaygınlaştırılmasını hedefliyoruz ve bu başarılıldığında, ülkemizin hızlı bir değişim içine girdiğini göreceğiz."^{xvii} "Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nden birçok kuruluş olumlu yönde etkilenecek. Hiç kimse bir kurumun kötü çalışmasını istiyor olamaz. Bir çok kurumda çalışan insanların işlerini mükemmel yapmak arzusu içinde olduğunu görüyoruz. Bu yöneticilerde olduğu kadar çalışanlarda da görülen bir arzu, ama iyi niyetli çabaların tekniklerle desteklenmesi gereklidir. Toplam Kalite Yönetimi, bilimsel bir uygulamadır ve artık Türkiye'de bu konuda önemli bir birikim sağlanmıştır. Bu birikimin yaygınlaşması ve birçok kurumun etkin bir değişim içine girmesi son derece olumlu etkiler yaratacaktır"^{xviii}

Uzun süre Ödül Sekreteri olarak da görev yapmış, dönemin KalDer Genel Sekreteri Hakan Kilitçioğlu Ulusal Kalite Ödülü'nü alan kuruluşlar hakkında ilginç bir tespitte bulunuyor: "Ulusal Kalite Ödülü'nü alan kuruluşların birçoğu bugün başka şirketlerle birleşmiştir. Örneğin, Dusa, Kordsa ile TEE, Arçelik ile birleşmiştir. Bu şirketler, iyi şirketler olduğu için yine ödüllü diğer kuruluşların bünyesine katılmak istenmiştir. Dünyadaki iyi şirketlerle birleşerek güçlenme trendi Türkiye'de ödüllü kuruluşlarda gözlenmiştir."

Hakan Kilitçioğlu'nun KalDer'de üstlendiği birçok önemli misyonun yanı sıra Genel Sekreterlikten ayrılmadan önceki son kritik görevi Avrupa Kalite Forumu 2000 organizasyonunun hazırlık çalışmaları ve gerçekleştirilmesi olmuştur.

Ödünç Yönetici modeliyle KalDer'de Genel Sekreterlik görevini yürüten Hakan Kilitçioğlu, iki yıllık hizmet süresinin bitiminde Aralık 2000 tarihinde Genel Sekreterlik görevini Azmi Yarımka'ya devretmiştir.

Daha önce İpek Kağıt'ta İnsan Kaynakları Yöneticisi olan Azmi Yarımka, KalDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden'in önerisiyle önce İcra Kurulu Üyesi olmuş ve yarı zamanlı olarak KalDer çalışmalarına destek vermiştir. Yine Dr. Yılmaz Argüden'in önerisiyle Bülent Eczacıbaşı'ndan alınan izin ve destekle Azmi Yarımka 2000-2002 dönemi için KalDer Genel Sekreteri olmuştur.

Azmi Yarımka'ya göre KalDer'in mali olarak desteklenmesi ne kadar önemliyse de, insan kaynağı ve bilgi olarak desteklenmesi de bir o kadar önemlidir: "Kaynakları kullanarak istenilen sonuçları yaratacak olan insandır. KalDer, bilgi birikimi açısından çok çeşitli deneyimleri ve bilgileri olan, farklı noktalardan gelen insanların bulunduğu bir sivil toplum örgütü. KalDer'de farklı kültürler, farklı insanlar, farklı kaynaklar aynı amaçlar için birleşiyorlar. Üyeleri ve yönetimi itibarıyla karşılaştırmalı olarak oldukça nitelikli insan kaynağına sahip bir sivil toplum örgütünün Türkiye'ye büyük açılımlar getirme şansı bulunuyor. KalDer gücünü, mali kaynaklarından değil, insan kaynaklarından ve işbirliği potansiyelinden alıyor. KalDer'in hem üyeleri, hem profesyonelleri tarafından paylaşılan bir vizyonu var."^{xix}

Azmi Yarımka, KalDer'in üye sayısının değil, sahiplenme ölçüsünün artırılması gerektiğini düşünüyor: "Tüm sivil toplum örgütlerinin ve hatta özel kuruluşların kendilerini gerçekten sahiplenen üye ve çalışanlara ihtiyacı var. Bir kuruluşun sahiplenilmesi, o kuruluşun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sonucunu doğurur. Sponsorlarımızdan tek başına para değil, destek istiyoruz; sahiplenme bekliyoruz. Bu aynı zamanda iyi yönetim anlayışının bir gereğidir."

KalDer Genel Sekreteri Azmi Yarımka, göreve geldikten sonra KalDer'in daha çok sahiplenilmesini sağlamak amacıyla öncelikle üye beklentilerini daha iyi karşılamaya odaklandıklarını belirtiyor: "KalDer'in yapması gereken yenilikleri getirmeden önce paydaşlarının beklentileri doğrultusunda hala hazırda yapılanları daha etkili ve daha iyi bir şekilde yapmaktır."

Azmi Yarımka, Genel Sekreterlik görevini üstlendikten sonra mevcut faaliyetlerin gözden geçirilerek iyileştirilmesini ve başlamış projelerin sürdürülmesi yönünde çalışmalara başlamıştır. 11 Aralık 2000 tarihinde göreve başlayan Azmi Yarımka'nın Genel Sekreterliği döneminde KalDer'in kuruluşundan beri sürdürdüğü Kalite Kokteylleri, KalDer'in değişen üye yapısı ve beklentilere uygun şekilde KalDer buluşmalarına çevrilmiştir.

2001 yılında özellikle kamuda kalite uygulamalarının geliştirilmesine ağırlıklı olarak çalışılmıştır. 2001 yılında kamu kategorisinde ilk defa Ulusal Kalite Ödülü verilmiştir. KalDer'e kurumsal üye olan birçok kamu kuruluşunda kalite konusunda işbirliği yapılmasının yanı sıra Eylül 2001 tarihinde Çalışma

Bakanlığı ile imzalanan bir protokol ile Bakanlık genelinde KalDer işbirliğiyle kalite çalışmalarının yürütülmesi konusunda anlaşılmıştır.

Bunların yanı sıra 2001 yılında İyi Yönetişim ve Sivil Toplum Kuruluşları'nda kalite konusundaki çalışmalara ağırlık verilmiş ve birçok sivil toplum kuruluşuyla işbirliği halinde etkinlikler düzenlenmiştir.

Yayın alanında Önce Kalite Dergisi, aylık periyotla daha sık yayımlanmaya başlanırken 16 sayfaya indirilmiş; Kalite konusunda haber ve köşe yazılarından oluşan bir forma sokulmuştur. Bunun yanı sıra kalite ve yönetim konusundaki araştırmaları içeren KalDer Forum dergisi yayın hayatına başlamıştır. Aylık bülten, elektronik ortamda yayımlanmaya ve beş binden fazla kişiye gitmeye başlamıştır. KalDer'in kuruluşunun 10. yılı dolayısıyla, şu an elinizde tuttuğunuz kitap hazırlanmıştır.

Çalışmaları daha önce başlamış olan KalDer Kıyaslama Veri Tabanı Ocak 2001 tarihinde Azmi Yarımkaya'nın Genel Sekreterliği döneminde devreye girmiştir. Kıyaslama Veri Tabanı, kuruluşların iyileştirme yapmak istedikleri süreçlerde kendilerinden daha iyi olan organizasyonların verilerini sağlamaktadır. İnternet üzerinden de erişilen veriler, kuruluşların kıyaslama ve iyileştirme yapabilmesine fırsat vermektedir.

Bu dönemde başlayan bir başka önemli gelişmede KOBİ'lere KalDer eğitimlerinin TTGV'nin %75 oranındaki mali desteğiyle verilmeye başlanması olmuştur. Kurum içi eğitim ve dışarıya dönük eğitim konusunda lisans verilmeye başlanmıştır.

Daha önce belirtildiği üzere Mayıs 2001 tarihinde imzalanan bir anlaşmayla Avrupa Birliği MEDA fonu kapsamında onaylanmış olan "Türkiye'nin Ulusal Kalite Altyapısına Destek" projesi ile beş yıllık bir süre içinde 13,6 milyon Euro tutarında bir teknik yardım fonu ülkemize tahsis edilmiştir. Bu fonun işletimi ise AB, Dış Ticaret Müsteşarlığı ve KalDer'den oluşan bir yönetim yapısıyla sağlanacaktır.

KalDer, Ata Yatırım'ın Desteğiyle bir çağrı merkezi oluşturmuş ve 2001 yılı Ağustos ayında devreye sokmuştur. Söz konusu merkez sayesinde KalDer tarafından özellikle üyelere dönük iletişim gerçekleştirilmekte, birçok enformasyonun sağlıklı bir şekilde güncellenmesi sağlanmaktadır. Dışarıdan gelen telefonlara ilgili birimlere yönlendirilmektedir.

Yeni Eğitim Ürünleri

KalDer' de 2001 yılında eğitim alanında da yeni ürünler ortaya çıkarken, eğitim yelpazesi de genişlemiştir. Mevcut eğitimlere 2001 yılında 19 yeni eğitim eklenmiştir. Klasik eğitimlerin yanı sıra yapı olarak da farklı üç yeni eğitim programı devreye girmiştir: Kalite Profesyoneli Geliştirme Programı, bir tür Kalite Gece Okulu sayılabilecek bir eğitim programıdır. Programın amacı, kalite konusunda çalışan yönetici ve uzmanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunmaktır.

Kalite Yönetimi Oryantasyon Programı ise, kalite çalışmalarını başlatmış kalite sistemlerini kurma aşamasına geçmiş kuruluşların sorumlu yönetici ve uzmanlarına başarılı uygulama deneyimleri eşliğinde teorik bilgilerin aktarılması hedeflenmektedir. Üç gün süren programda bir anlamda "kalite yönetiminin olmazsa olmazları" paylaşılmaktadır.

e-Kalite isimli yeni eğitim programları ise, İnternet teknolojisinden yararlanarak Ulusal Kalite Hareketi Programını Sınıf ortamından katılımcıların masa üstü bilgisayarlarına taşımaktadır. Böylece Ulusal

Kalite Hareketi'ne katılan kuruluşların yöneticilerine esnek zamanlı ve mekandan bağımsız katılım imkanı sağlanmaktadır. Bu dönemde ayrıca Ulusal Kalite Hareketi'nin rehberlik sistemi de güçlendirilmiştir.

Selim Güven

Türkiye’de ödül alan kuruluşların daha sonra Avrupa Kalite Ödülü’nü kazanmaları da hem değerlendirme sisteminin doğru işlediğini, hem de Türk’lerin istediklerinde ve TKY’yi benimsediklerinde dünya çapında başarı elde edebildiklerini göstermiştir.

Dr. Yılmaz Argüden

Başarı ise artık dar kapsamlı değil, evrensel boyuttaki karşılaştırmalarla tespit edilmelidir. Bu anlayışın toplumun her kesiminde hakim anlayış haline gelmesi, ülkemizin de dünyadaki lider ülkeler arasında yerini almasını sağlayacaktır.

KalDer, İngilizce’de “good governance”olarak geçen “iyi yönetim” kavramının tüm Türkiye’de yaygınlaşmasını teşvik ederken, bu anlayışa uygun davranarak öncülük yapmıştır.

Hakan Kilitçioğlu

KalDer’in hemen hemen tüm etkinlikleri, bizim profesyonel çabamızın arasındaki gönüllü destekle gerçekleşebilmiştir. Bu gönüllü destek olmaksızın bütün bu etkinlikleri, eriştikleri boyutta gerçekleştirmek mümkün olamazdı.

Azmi Yarımkaya

KalDer’de farklı kültürler, farklı insanlar, farklı kaynaklar aynı amaçlar için birleşiyorlar. Üyeleri ve yönetimi itibarıyla karşılaştırmalı olarak oldukça nitelikli insan kaynağına sahip bir sivil toplum örgütünün Türkiye’ye büyük açılımlar getirme şansı bulunuyor.

BÖLÜM: 2

KalDer Stratejileri

Misyonu Başarmak İçin Temel İşbirliği Stratejileri

KalDer ve TÜSİAD İşbirliği

KalDer, kalite bilincini, anlayışını geliştirmek ve yaymak amacıyla kurulmuştu. Bu amaca ulaşmak için kuruluştaki düşünülen başlıca faaliyetler eğitim, yayın, yıllık bir kongre ve bir kalite ödülüydü. KalDer’in kuruluşundan beri izlediği temel stratejilerden biri de daha önce belirtildiği gibi işbirliği olmuştur. Söz

konusu faaliyetlerin hemen hepsi zaman içinde değişik işbirlikleriyle gerçekleştirilmeye devam edilmiştir.

Özellikle planlanan Ulusal Kalite Kongreleri sayesinde yılda bir kez çok sayıda uzman, uygulayıcı ve ilgilinin bir araya gelerek Toplam Kalite kavramını her yönüyle tartışmaları, gelişmeleri değerlendirmeleri Toplam Kalite Yönetimi'nin öneminin anlaşılması ve bu bilincin yaygınlaşmasına önemli katkı sağlayacağı düşünülüyordu. Her yıl yabancı ve yerli uzmanların, işadamlarının, akademisyenlerin, bürokratların, parlamenterlerin ve diğer ilgili kesimlerin katılımı ile gerçekleştirilmesi isteniyordu.

Kongre çalışmalarından sorumlu ilk başkan yardımcısı Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu'ydu. Kongreyle birlikte, bir de Ödöl verilmesi planlanıyordu. Oluşturulacak Kalite Ödölü'ne referans bir model araştırılmaya başlandı. KalDer Yönetim Kurulu Üyesi Ali Osman Kilitçioğlu başkanlığında bir ekip Amerika'da Malcolm Baldrige, Japonya'daki Deming, Avrupa'daki Avrupa Kalite Ödölü başta olmak üzere dünyanın dört bir yanındaki ödöl modellerini inceliyorlar; yönetim kuruluna raporlar sunuyorlardı.

1992 yılını da içeren dönemde TÜSİAD'ın Başkanı olan Bülent Eczacıbaşı, Türkiye'de sanayiinin kabuk değiştirmesi için rekabet kaynaklı ve müşteri odaklı bir değişime ihtiyacı olduğunu saptamıştı. Eczacıbaşı Holding'in ana uğraş alanı olan ilaç üretiminde kalite taviz verilemez bir özellikti. İlk Türk ilaç fabrikasında kalite kavramının ön plana çıkmaması mümkün değildi. Bir ilaç fabrikasının tavizsiz kalite kültürüyle yetişmiş olan Bülent Eczacıbaşı'nın ve TÜSİAD üyelerinin katıldığı, Hazım Kantarcı'nın 1990 yılının başında Kentsa tesislerinde Brisa'daki TKY uygulamaları sunuşu, TKY konusunda ulusal çapta yaygın bir şeyler yapılması gerektiği konusundaki görüşleri pekiştirdi. Turgut Özal ile birlikte Türkiye'de ekonomik liberalleşme başlamıştı; ancak rekabet etmek için bazı atılımlara ve araçlara ihtiyaç vardı. Hem okuduğu kitaplar , hem de Can Paker'le yaptığı sohbetler Türkiye'de ihtiyaç duyulan değişim için Toplam Kalite Yönetimi'nin sonuç üretecek bir araç olduğunu düşündürdü. Bülent Eczacıbaşı, TÜSİAD Başkanı olduğu dönemde düşündüklerini şöyle paylaşıyor:

"Türk sanayii her ürünün satılabildiği bir ortamdan, satılabilir ürünü yapmaya, rekabet ortamında müşteri odaklı olmaya geçmeliydi. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklı bir anlayışın ve uygulamanın gelişmesi için çok uygun bir araçtı. TÜSİAD olarak bu konuda bir girişimde bulunmalıydık."

TÜSİAD-KalDer Kalite Ödölü

Türk sanayiinin rekabet gücünü artıracak Toplam Kalite Yönetimi'nin özendirilmesi için bir kalite ödölü oluşturabilirdi. Bülent Eczacıbaşı Amerika' da da ulusal bir kalite ödölü olduğunu duymuştu. Bu tür bir ödölün geliştirilmesi için danışmanı olan Deniz Kirazcı'dan destek istedi. Deniz Kirazcı, TKY ve ödöl konusunda bilgi verebileceği düşüncesiyle Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu ile bağlantıya geçti ve KalDer'in kurulduğunu öğrendi. Daha sonra KalDer Genel Sekreteri Selim Güven ile iletişim kuran Deniz Kirazcı, araştırmaları ortak olarak yapmaya başladılar. Başta Avrupa Kalite Ödölü, Amerikan Malcolm Baldrige Kalite Ödölü, Deming Ödölü olmak üzere dünyanın dört bir köşesinde verilen kalite ödülleri ve modelleri incelenmeye başlandı. Söz konusu modeller inceleniyor; KalDer Yönetim Kurulu'na bilgi veriliyordu. Türkiye'de iki ayrı Kalite Ödölü'nün ortaya çıkması kaynak israfı olacaktı. Bir araya gelen iki dernek yönetim kurulları, tek bir ödöl oluşturulmasına ve ödölün de birlikte gerçekleştirilecek bir kongrede verilmesine karar verdiler.

Ulusal Kalite Kongresi

KalDer Ulusal Kalite Ödülü'nün teknik altyapısını oluşturacak, değerlendirme sisteminin şekillendirilmesi, denetçilerin yetiştirilmesi, jüri sisteminin oluşmasını sağlayacaktı; kongrede de kaliteyle ilgili teknik oturumları ve sunumları organize edecekti. TÜSİAD da, kongre ana temasını belirlemeyi, tema oturumlarını organize etmeyi, açılış konuşmasını yapacak kişileri davet etmeyi üstlenmişti.

"Önce siz değişmelisiniz"

Böylece ilk Ulusal Kalite Kongresi, Dünya Kalite günü olan 12 Kasım 1992 tarihinde İstanbul'da, Sheraton Otel'i'nde gerçekleşti. Kongre beklenmedik bir ilgiyle karşılaştı. Kongre'nin unutulmaz konuşmasını Bülent Eczacıbaşı yapmıştı. Konuşmasının sonunda, katılımcılara aşağıdaki mesajı verdi:

"Toplantımıza katılan işadamları ve yöneticileri kutluyorum. Yöneticileri bu toplantıya katılamayan kalite müdürleri ve kalite sorumluları için bir önerim var: Lütfen kuruluşunuza döndüğünüzde genel müdürünüz için katıldığınız Kongreyle ilgili bir sayfalık not hazırlayın ve sayfanın üstüne büyük harflerle şu cümleyi yazın:

"Önce siz değişmelisiniz"

Bu konuşmayı dinleyenler yıllar sonra bile bu mesajı unutmadılar. Bülent Eczacıbaşı, aradan 10 yıl geçtikten sonra bu hikayenin bilinmeyen bir yönünü anlatıyor: "Gerçekten o konuşma, yaptığım en çok alkışlanan, en çok ses getiren konuşmalarımdan biri 01muştı. Bu konuşmanın temel sloganı olan 'Önce siz değişmelisiniz'i Deniz Kirazcı önermişti ve doğruyu söylemek gerekirse, ilk duyduğumda çok beğenmemiştim. Ama yenisini bulmak için zaman yoktu ve sloganı o şekilde kullandım. işte, çok tutan o slogan, aslında benim başlangıçta beğenmediğim slogandı^{xx}."

Elbette ilk Ulusal Kalite Kongresi'nin ve ilk Ulusal Kalite Ödülü'nün organizasyonunda KalDer'in TÜSİAD ile işbirliği yapması basın ve toplumun ilgisini çekmekte çok önemli bir işlevi oldu. Kalite konusu her ne kadar, ismiyle prestiji olan bir konuya da henüz bir yaşını tamamlamamış bir derneğin düzenlediği Kongre ve Ödül'ün bu kadar büyük ilgi görmesinde TÜSİAD'ın rolü vardır. Amerika Birleşik Devletleri'nde Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, Amerikan Başkanı tarafından verilir. Amerikan Başkanı'nın bu konuya zaman ayırması ve önem vermesi toplumun dikkatini kalite olgusuna çeker. Aynı anlayışla 1. Ulusal Kalite Kongresi'ne Cumhurbaşkanı Turgut Özal davet edildi. Bu tür yeniliklere açık olan ve destekleyen Cumhurbaşkanı Turgut Özal, 1. Ulusal Kalite Kongresi ögle yemeğinde yaptığı konuşmada, değişen dünyada rekabetin kaliteyi vazgeçilmez kıldığını vurguladı ve TÜSİAD-KalDer'in Ulusal Kalite Ödülü oluşturması halinde izleyen sene, ödülü vermeye bizzat kendisinin geleceğini belirtti. Turgut Özal konuşmasında Ulusal Kalite Ödülü'nü kendi kalitesinden taviz verilmemesi gerektiğini vurgulayarak Ulusal Kalite Ödülü'nü hak eden kuruluşlara verin; gerekli kriterleri yerine getirmeyenlere Ödülü vermeyin" demişti. Turgut Özal vefat ettiği için 1993 yılında yapılan Brisa'nın kazandığı ödülü vermek için dönemin Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel Kongre'ye geldi. İlk Ulusal Kalite Ödülü'nü alan Brisa'nın 1996 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü kazanması ve izleyen yıllarda Türkiye'de ödül kazananların Avrupa'da Ödül kazanmaya devam etmesi ödül başvurularını değerlendirme sürecinde rahmetli Cumhurbaşkanımız Turgut Özal'ın talebinin ilk ödülünden itibaren getirildiğinin de bir göstergesi olmuştur.

TÜSİAD' da Kalite Komisyonu Kuruluşu

Ulusal Kalite Ödülü ve teknik oturumlar KalDer tarafından organize edilirken, kongre temaları ve temaya ilişkin konuşmacı belirleme işi, daha çok TÜSİAD kanadı tarafından yürütülüyordu. 1. Ulusal

Kalite Kongresi'nin ardından TÜSİAD Ekonomik Araştırmalar Bölümü yöneticisi Nilgün Demirtaş, TÜSİAD'ın profesyonel kadrosu içinde KalDer ve Kongre ile ilgili işlerden sorumlu kişi olmuştur. TÜSİAD, kendi üyeleri arasından önce Can Parker'i Kongre ile ilgili hazırlıklardan sorumlu kılmıştı. Can Parker, Nilgün Demirtaş ve KalDer Başkanı Mehmet Sabuncu, Can Parker' in Henkel' deki ofisinde her ay toplanıyorlar; ana tema ve oturum konularını belirlemeye çalışıyorlardı. Daha sonra, resmi olmayan bu küçük komiteye TÜSİAD'ın Görüş dergisini hazırlayan, halkla ilişkiler alanında Necla Zarakol da katılmaya başlamıştır. 1994 yılında TÜSİAD'ın her konudan bir komisyonu sorumlu kılmak üzere kurduğu organizasyonla, TÜSİAD bünyesinde bir Kalite Komisyonu kurulmuştur. Can Parker, 1994 yılında kaliteyle ilgili sorumluluğu Anadolu Grubu Başkanı Tuncay Özilhan'a devretmiştir. Söz konusu komisyon, gerek Kongre organizasyonunun TÜSİAD'a düşen sorumluluklarıyla ilgilenir, gerekse KalDer'le olan koordinasyonu sağlardı.

9. Ulusal Kalite Kongresi'nden itibaren TÜSİAD, Ulusal Kalite Kongresi'nin ve Ulusal Kalite Ödülü'nün organizasyonu kurumsallaştırdığı ve kamuoyu tarafından benimsendiği için KalDer'in başka etkinliklerini desteklemek üzere isim olarak kongre ve ödül faaliyetlerinden çekildi.

KalDer'in TÜSİAD ile işbirliği halinde düzenlemeye başladığı etkinliklerden birisi de Anadolu Kalite Günleri olmuştur. Toplam Kalite Yönetimi'nin sadece büyük şehirlerde ve büyük şirketlerde kullanılan bir araç olmasının ötesinde, tüm Türkiye'ye yayılması, büyük şirketlerin yanı sıra KOBİ'lerde de uygulanması için il il Türkiye'de toplantı, konferans ve paneller düzenlenmiştir.

TÜSİAD-KalDer işbirliğiyle başlayan önemli etkinliklerden biri de Toplam Kalite Yönetimi Makale yarışması olmuştur. Toplam Kalite Makale Yarışması ile, daha çok sayıda insanın Türkiye'de kalite konusunda düşünmesi, araştırması ve bilgi üretmesi hedeflenmiştir.

Bu etkinliklerin dışında KalDer ve TÜSİAD, kalite ve yönetim alanındaki değişik konularda işbirliği yapmıştır.

KalDer ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) İşbirliği

KalDer kuruluşundan sonra toplumun dikkatini çekmek, sanayide kalite uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla bir ödül verme arayışındayken yapılan araştırmalar sırasında dünyada birçok kalite ödülünün yanı sıra Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management- kısaca EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Ödülü'nün de varlığını tespit etti. Dünya çapında tanınmış ödüller arasında en son geliştirilen ödül, Avrupa Kalite Ödülü idi. Dolayısıyla önceki ödüllerin deneyiminden yararlanan en gelişmiş ödül Avrupa Kalite Ödülü olmuştur.

Avrupa Kalite Ödül Modeli, o zamanki adıyla İş Mükemmelliği Modeli KalDer tarafından benimsenerek Ödül çalışmalarına temel alınmıştır.

KalDer'in ilk Başkanı Mehmet Sabuncu, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ile işbirliğinin ve Avrupa Kalite Ödül Modeli'nin Türkiye'de kullanılmasında Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşme politikası açısından da o dönemde tutarlı bulunduğunu belirtiyor.

KalDer-EFQM işbirliğinin ilk Örneği

KalDer'in EFQM ile işbirliğinin ilk fiili yansıması, TÜSİAD-KalDer Kalite Ödül Değerlendiricisi eğitimi sırasında gerçekleşmiştir. Türkiye'de Ödül Modeli olarak Avrupa Kalite Ödül Modeli

benimsendiyse, Ödüle yapılan başvuruların değerlendirilebilmesi için Türkiye'de Ödül Değerlendiricilerinin yetişmesi gerekiyordu. Ödül Değerlendiricisi olmanın ön şartı olarak ISO 9000 konusunda Baş Denetçi ya da Denetçi belgesi olan uzmanlar , 1993 yılına EFQM' in görevlendirdiği uzmanlar tarafından eğitildiler. EFQM bünyesinde Avrupa Kalite Ödülü'nden sorumlu, Roy Peacock ile Bristol Quality Center'dan Hugh Gallagher tarafından verilen üç günlük eğitimle KalDer Ödül değerlendiricileri, ödül kriterlerini yorumlama yetenekleri artırılırken, puanlamadaki değişkenlik azaltıldı. Bu eğitimler aynı zamanda değerlendiricilerin bir ekip olarak çalışması konusunda da ön hazırlık olmuştur^{xxi}.

Türkiye'de Ulusal Kalite Ödülü'nün verildiği ilk iki yıl kalite ödül değerlendirmeleri sırasında EFQM uzmanları danışman olarak süreçte yer almışlardır.

İzleyen dönemde KalDer değerlendirici yetiştirme konusunda son derece gelişmiş ve Avrupa Kalite Ödülü Denetimleri için Türkiye'den çok sayıda değerlendirici ve baş değerlendirici göndermiştir. Bu gelişme Türk şirketlerinin Avrupa Kalite Ödülü'nü kazanması kadar önemli bir gelişmedir. Türkiye'deki kalite ve yönetim konusunda uzmanlaşmış insan kaynağımız Avrupa kuruluşlarının yönetim kalitesini denetleyecek seviyeye gelmiştir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Yönetim Kurulu'nun ilk Türk Üyesi: Hazım Kantarcı

Brisa'yı Avrupa Kalite Büyük Ödülü'ne götüren süreçte hazırlayan, Sabancı Holding C.E.O.'su Hazım Kantarcı, EFQM'in Yönetim Kurulu olan Yönlendirme Komitesi'nin ilk Türk üyesi olmuştur. 22 üyesi bulunan komiteye üyeler dört yıllık dönem için seçiliyorlar ve görev süreleri sadece 2 yıl uzatılıyor. Komiteye seçildikten sonra görev süresi uzatılan Hazım Kantarcı, bu görevi 2001 yılında Beko Elektrik Genel Müdürü Aydın Çubukçu' ya devretmiştir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'na Türk Profesyonel: Celal Seçkin

Sabancı Holding C.E.O.'su Hazım Kantarcı' nın Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Yönlendirme Komitesi Üyesi olması kadar önemli bir başka olay da, Celal Seçkin' in KalDer' de İcra Kurulu Üyesi ve Ulusal Kalite Ödül Sekreteri iken Avrupa Kalite Ödülü Değerlendirme İşlemleri Yöneticiliğine seçilmesidir. KalDer politika olarak Türkiye'deki başarılı profesyonellerin, EFQM gibi dünya çapındaki kuruluşlarda görev almasını ve Türkiye'yi en iyi şekilde temsil etmesini benimsemektedir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın model geliştirme çalışmalarında, Avrupa Kalite Ödül değerlendiricilerimizin yanı sıra Avrupa Kalite Ödülü almış ya da finalist olmuş birçok Türk kuruluşunun yöneticileri de destek vermiştir /vermektedir.

KalDer, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Ulusal İşbirliği Ortağı

1999 yılında KalDer, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ile Ulusal İşbirliği Anlaşması imzalayarak Türkiye'nin Avrupa ile "Kalite" ortaklığını belgelemiş oldu.

KalDer, kuruluşundan başlayarak Avrupa Birliği'nin desteğinde faaliyet gösteren Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı üyesi ve Türkiye'deki temsilcisi olarak birçok ortak etkinlik gerçekleştirmişti. Bu kez, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ile resmi bir ortaklık anlaşması imzalayarak bu alanda uluslararası kalite camiasındaki yerini pekiştirmiş oldu.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, çeşitli ülkelerden kalite kuruluşlarıyla resmi "Ortaklık Anlaşması" (National Partnership Agreement) imzalamak için birtakım kriterleri temel alıyor.

Ayrıca, Mükemmellik Modeli konusunda yeterince eğitim verilip verilmediği de bir başka kriteri oluşturuyor.

KalDer'in bugüne kadar sayıları 30 bine yaklaşan insana eğitim vermiş olması, Türkiye'nin, Avrupa Kalite Ödülü kazanan kuruluş sayısı açısından, İngiltere ile birlikte ilk iki ülkeden biri olması, KalDer'in Ulusal İşbirliği Ortağı olarak belirlenmesinde etken oldu. 2000 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Forumu ve Avrupa Kalite Ödülü Töreni'nin Türkiye'de yapılması da Türkiye'nin uluslararası kalite camiasındaki yerini gösteren bir başka olumlu gelişme olarak değerlendirilmiştir.

Türkçe, EFQM Resmi Dilleri Arasında

Ortaklık Anlaşması kapsamında, 2000 yılından itibaren Türkçe, EFQM'in resmi dilleri arasına girdi. Bu artık isteyen herkesin, her kuruluşun vakfın dokümanlarını Türkçe, elde edebileceği anlamına geldiği için özel bir önem taşıyor.

Ortaklık anlaşması ve Türkçe'nin resmi dil olması sonucunda EFQM ile KalDer arasında bilgi alışverişi hızlanmıştır.

Ayrıca, KalDer resmi ortak olarak Toplam Kalite Yönetimi'nde yeni modellerin geliştirilmesi amacıyla kurulan çalışma komitelerine de aktif üye vermektedir.

KalDer, EFQM'in Ulusal İşbirliği Ortağı olarak EFQM Mükemmellik Modeli Eğitimlerinin lisanslı düzenleyicisi olmuştur. EFQM'in sürmekte olan ve gelecekte devreye girecek her türlü etkinliğinde Türkiye'de KalDer, Ulusal İşbirliği Ortağı olarak ilgili görevleri üstlenmiştir.

Ayrıca EFQM yayınlarının da (30 kadar yayın) Türkiye'de dağıtılmasını üstlenmiştir. EFQM yayınlarından üç tanesi Türkçe'ye çevrilmiş ve KalDer tarafından dağıtılmaktadır.

EFQM'in Türkçeleşmiş Yayınları

Mükemmelliği Ölçme Soru Listesi Yaklaşımı

EFQM Mükemmellik Modeli 2000

EFQM Mükemmellik Modeli 2000 (Kamu Sektörü)

EFQM Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi

Avrupa Kalite Yönetimi Konferansı-Winners Conference

"Winners Conference" başka bir deyişle Avrupa Kalite Yönetim Konferansı her yıl Avrupa Kalite Ödülleri sürecinde başarı gösteren kuruluşların farklı ülke ve şehirlerde bilgi ve deneyim birikimlerini paylaşmak amacıyla bir araya geldiği, önemli bir EFQM toplantısıdır. Konferansın konuşmacıları, EFQM yetkilileri, Avrupa Kalite Ödülleri'ni ve Ulusal Kalite Ödülleri'ni kazanan kuruluşların yöneticilerinden oluşmaktadır. Kalite Yönetim Konferansı Türkiye'de her yıl Mayıs ayı içerisinde KalDer ve EFQM'in işbirliğiyle gerçekleştirilmektedir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı

EFQM adı, gerek bu kitapta gerekse Türk basınında sıkça kullanılsa da, kurumun büyüklüğü ve Avrupa'daki öneminin anlaşılması açısından kuruluşundan itibaren kendisinin ve faaliyetlerinin tanıtılması gereklidir.

15 Eylül 1988 tarihinde 14 büyük Avrupa şirketinin Genel Müdürleri, Avrupa Komisyonu Başkanı Jacques Delors'un huzurunda Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nı (The European Foundation for Quality Management-EFQM) kurmak üzere aşağıda metni verilen bir niyet bildirgesi imzaladılar.

Vakıf, Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun ilgili kurumları ve diğer ilgili organizasyonlarla işbirliği halinde (kaliteye) özel bir ilgi, yönetim eğitimi ve motivasyon faaliyetleri geliştirecektir. Vakıf, kalite yönetimi alanındaki başarıları, "Kalite Ödülü" oluşturarak tanıyacaktır. Bu ödül, vakfın amaçlarını duyuracak ve kamuya mal edecektir^{xxii}.

Bu bildiriye imza koyan 14 şirketin Genel Müdürü, kalite olgusunu Avrupa'nın en büyük iş hedefi yapacak şartları hazırlamak için deneyimlerini, kaynaklarını ve güçlerini birleştirmeye karar verdiler. Bu vizyona ulaşmak için EFQM iki misyon belirledi (Bu olanlar Avrupa Birliği oluşumundan önce olduğu için Avrupa Topluluğu terimi kullanılmaktadır):

1. Avrupa şirketlerinin küresel rekabet üstünlüğü kazanmaları için kaliteyi kalıcı bir etki haline dönüştürme sürecini hızlandırmayı desteklemek.
2. Avrupa Topluluğu'nun ilgili bütün alanlarında ve gerekli olan her yerde, kalite kültürünü zenginleştirmek, kalite iyileştirme faaliyetlerine katılmak üzere desteklemek ve harekete geçirici olmak.

Philips, Bull, Fiat, KLM, Electrolux, Volkswagen, Nestle, British Telecom, Olivetti, Dassault, Bosch, Ciba-Geigy, Renault ve Sulzer Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nı kuran 14 şirket olmuştur. Avrupa'ya uzun vadeli gelen DuPont, 3M, American Express, Kodak, Exxon ve IBM gibi Amerikan şirketleri de üye olarak kabul edilmiştir. Sadece şirketler değil, üniversiteler, iş okulları ve danışmanlık kurumları da Vakfa katılmışlardır.^{xxiii}

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı üyeleri, büyük uluslararası şirketlerden küçük özel firmalara, sivil toplum örgütlerinden devlet dairelerine kadar uzanan bir yelpaze içinde yer alırlar. Kendine özgü yapısı ile Vakıf, üyelerine ve faaliyetleriyle bağlantılı diğer kuruluşlara, iş yönetimi konularında en yeni gelişmelerden faydalanabildikleri, katalizör işlevi gören bir ortam yaratır.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı 2000 yılına girerken vizyonunu, misyonunu ve değerlerini yenilemiştir.^{xxiv}

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Vizyonu

Avrupa'daki kuruluşların mükemmelleştikleri bir dünya

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Misyonu

Avrupa'daki kuruluşlarda sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olmak

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Değerleri

Üyeleri ve Çalışanları için.

- Organizasyonel mükemmellik için mücadele etmek.
- Üyelerin ve çalışanların müşteri odaklı olması.
- Çalışanlara ve takım çalışmasına değer vermek.
- Topluma saygı göstermek.
- Uyum ve bütünlük içinde hareket etmek

Avrupa Mükemmellik Forumu ve Avrupa Kalite Ödülleri

EFQM'in en önemli aktivitesi, farklı ülkelerdeki yerel üyelerin oluşturduğu kurul tarafından her yıl düzenlenen bir konferans olan Avrupa Mükemmellik Forumudur. Forum'a katılan ülke ve Avrupa çapında devlet liderleri Forum'a verilen önemi göstermektedir. Forum, katılımcıların, iş performanslarını artırma amacıyla, iş çevrelerinden saygın kişiler ve günümüzün öncü düşünürlerinin görüşlerini uygulayabilmeleri için somut yolları ortaya koymaktadır. Forum, hem EFQM üyelerinin ana toplantı yeri olma özelliğini taşımakta, hem de üye olmayanların ilgisini çekmektedir. Bu program özellikle üst düzey yöneticiler için tasarlanmıştır. Forum, iki günlük bir konferans, açık oturumlar, panellerle birlikte çalışma grupları, şirketlerin başarılı uygulamalarıyla ilgili sergiler ve işbirliği ağı aktivitelerini içermektedir.

Avrupa Kalite Ödülü (The European Quality Award)

Kısaca Avrupa Kalite Ödülü olarak bilinen ödül, Avrupa'dan pek çok uzmanın katkısıyla geliştirilmiştir / geliştirilmektedir. Avrupa Kalite Ödülü, Avrupalıların ortak bir şekilde Toplam Kalite Yönetimi'nden ne anladıklarının da bir ifadesidir. Ulusal organizasyonlar da kendi ödül modelleri için aynı model çerçevesini uyarlamaktadır.

Avrupa Kalite Ödülüne esas teşkil eden İş Mükemmelliği Modeli'ni geliştirmede başlangıç aşamasını, var olan ödül modellerini belirleme ve araştırma oluşturdu. İlk önce Deming Ödülü ve sonra Malcolm Baldrige Amerikan Ulusal Kalite Ödülü incelendi. Son olarak NASA Kalite ve Verimlilik için Mükemmellik Ödülü hakkında bilgi toplandı. 1990 yılında gerçekleştirilen çalışma grubu toplantılarından sonra modelin iskeleti oluşturuldu. Çalışmalar sırasında taslaklar yüzlerce uzmanın katkısı ve önerisiyle sürekli geliştirildi. Ödül Modeli'nin en büyük özelliği tek başına bir ödül olmaktan öteye, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan kuruluşların kendilerini değerlendirmeleri için de bir model oluşturulmasıydı.^{xxv}

Avrupa'nın en başarılı kuruluşları, verimlilik ve etkinliklerini artırmak ve iş mükemmelliğine ulaşmak için, kurumsal bir araç olan Toplam Kalite Yönetimi'ni benimseyerek, küreselleşmeyi ve teknolojiye hızlı gelişmeleri kendileri için bir avantaj olarak kullanıyorlar. 2000 yılı itibarıyla, 4 Mayıs 2000 tarihli Financial Times FT 500 Dünyanın En Büyük Şirketleri listesine göre Avrupa'nın en büyük 25 şirketinin %60'ı EFQM üyesidir.

Bu şirketlerin ortak noktası, EFQM Mükemmellik Modeli'ni şirket stratejilerinin bir parçası olarak benimsemiş olmalarıdır. 1991 yılında geliştirilen EFQM Mükemmellik Modeli günümüzde Avrupa'nın en başarılı "iş uygulamalarında kalite" modeli olarak kabul edilmektedir. Model, iş performansında ölçülebilir gelişmeler sağlayarak, sürekli iyileşmeye sistematik ve planlı bir yaklaşım getirmektedir. EFQM iş mükemmelliği ilkesi, birçok avantaj sunuyor: Bu yararcı ve sonuca odaklanmış program, Avrupa iş dünyasıyla doğrudan bağlantılıdır ve büyük, küçük, kâr amaçlı veya kar amaçlı olmayan kuruluşların tümü tarafından başarıyla uygulanabilmektedir.

1991 yılından beri EFQM, Avrupa Kalite Organizasyonu-EOQ ve Avrupa Komisyonu'yla işbirliği ha Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın Gelişiminde Önemli Tarihler

1988

- EFQM Avrupa Komisyonu'nun himayesinde ve aşağıda belirtilen 14 kurucu üyenin desteğiyle kurulması: Bosch GmbH, BT, Bull, CibaGeigy, Dassault Aviation, AB Electrolux, Fiat Auto, KLM, Nestle, Olivetti, Philips Electronics, Renault, Gebr. Sulzer AG, Volkswagen.

1989

- Montrö (İsviçre), EFQM'in resmen kurulduğunu ifade eden belge 14 kurucu ve 51 ana üye tarafından imzalanması.

1990

- Londra (İngiltere), ilk EFQM Liderlik ve Medya Ödüllerinin verilmesi

1991

- Avrupa Kalite Ödülleri'nin devreye girmesi

1991

- Paris (Fransa), Avrupa Komisyonu Başkan Yardımcısı Martin Bongemann tarafından Avrupa Kalite Ödülleri'nin düzenleneceğinin ilanı

1992

- Madrid (İspanya), ilk Avrupa Kalite Ödülleri İspanya Kralı 1. Juan Carlos tarafından verildi
- Rank Xerox'un ilk Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü kazanması

1993

- Avrupa Kalite Forumu Torino'da (İtalya), daha önce Avrupa'nın en büyük üretim hattını (Fiat) barındıran, yeni Lingotto Center'da yapıldı

1994

- Amsterdam (Hollanda), Jacques Delors (dönemin Avrupa Topluluğu başkanı) Avrupa Kalite Ödülleri'ni verdi

1995

- Berlin (Almanya), Avrupa Kalite Ödülleri'ne Kamu Kuruluşları kategorisinin dahil edilmesi

1996

- Edinburg (İngiltere), Ödül kategorilerine Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin (KOBİ) dahil

edilmesi

1997

- Stockholm (İsveç), İsveç Kraliçesi'nin katıldığı görkemli gala. KOBİ kategorisinde ilk birincilik ödülünün verilmesi

1998

- Paris (Fransa), EOQ (Avrupa Kalite Organizasyonu) ile işbirliğiyle düzenlenen Avrupa Kalite Kongresi

1999

- Kuruluşunun 10. Yıldönümünde, yıllık EFQM Forumu Avrupa'nın kalbi Brüksel'de, Belçika Kralı 11. Albert'in huzurunda gerçekleştirilmesi
- Geliştirilmiş EFQM Mükemmellik Modeli'nin devreye girmesi

2000

- Üçüncü bin yılın ilk Avrupa Mükemmellik Forumu'nun KalDer'in ev sahipliğinde, Hazım Kantarcı'nın organizasyon başkanlığında İstanbul 'da gerçekleşmesi
- Avrupa Müşteri Memnuniyeti Endeksi'nin (ECSI) Sunumu ve Avrupa Mükemmellik Tanıma ve Destek Sistemleri'nin geliştirilmesi

2001

- Avrupa Mükemmellik Forumu'nun Luzern'de (İsviçre) gerçekleştirilmesi

1991 yılından beri EFQM, Avrupa Kalite Organizasyonu-EOQ ve Avrupa Komisyonu'yla işbirliği halinde Avrupa Kalite Ödülü'nü vermektedir.^{xxvi} Ödül, Avrupa Kalite Ödülü (Europen Quality Award ve Avrupa Kalite Başarı Ödülü (European Quality Prize) olarak iki kategoride veriliyordu. Bu yapı şu an korunmakla birlikte, 1998 yılından beri ödül artık dört kategoride verilmeye başlanmıştır:^{xxvii}

- Büyük Ölçekli İşletmeler,
- Kamu Kuruluşları,
- Operasyonel Birimler
- Küçük ve Orta Boy İşletmeler-KOBİ Kategorisi (250 ve daha az çalışanı olan işletmeler)
Tamamen bağımsız işletmeler ya da daha büyük bir organizasyonun parçası olan işletmeler

1992 yılında verilmeye başlanan Ödül' ün modeli içinde yer alan değerlendirme kriterleri sadece ödüle başvuran kuruluşların performanslarını ölçmek için değil bu konudaki mevcut performansları anlamak, mukayese etmek ve geliştirmek isteyen tüm kuruluşlar için kullanılmaktadır.^{xxviii}

Bir kuruluşun ödül alabilmesi için, Toplam Kalite Yönetimi'ne yaklaşımının, EFQM Modeli'nin kriterlerini gerçekleştirdiğini göstermesi gerekir. Özellikle de, müşterilerinin, çalışanlarının ve içinde iş yaptığı daha geniş topluluğun beklentilerini yerine getirmeli ya da aşmalıdır. Ödül alabilmek için, kuruluş, uzman gruplar tarafından yapılan, son derece zorlu bir değerlendirme sürecine ve uzmanlardan oluşan bağımsız bir jürinin gerçekleştirdiği seçme sürecine tabi tutulur. Böylelikle, şirketlere yönetimlerinin üst düzey bir değerlendirmesi sağlanır.

Değerlendirme Süreci

Ödüle başvuruda bulunmak için zahmetli ve zor bir prosedürü yerine getirmek gerekmektedir. Bu Ödüle gösterilen büyük ilgi, yarışmanın gereklerinden kaynaklanır. Öncelikle, bu ödüle başvurmak, kuruluşların mükemmellik kriterlerini uyguladıkları anlamına gelmektedir. Dahası, Ödüle başvuran şirketler başka açılardan da ek yarar elde etmektedir, bunlar:

- Kuruluşun odaklandığı amacın ve iyileştirme çalışmalarının daha net ortaya konması;
- Ekip çalışmasının güçlendirilmesi-iş bitirme sürelerine uygun olarak çalışmak insanlara açık bir amaç ve heyecan verici bir rekabet hissi sağlar;
- Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi konusundaki bilinç düzeylerini yükseltir.

Başvurunun kendisi, eğitim ve iletişim aracı olarak bir değer taşımaktadır. Başvuruda bulunan kuruluşlar duyurulan tarihlere uygun olarak yazılı bir belge sunmak zorundadır. Yapılan başvuruların her biri eğitimli bir Ödül Değerlendirme ekibi tarafından incelenir. Bu ekipte, Avrupa ülkelerinden akademisyenler, kalite profesyonelleri ve tecrübeli yöneticiler bulunmaktadır.

Jüri, önce finalist kuruluşları daha sonra da Ödül kazanan ve farklı kategorilerde birincilik alan kuruluşları belirler. Jüri, farklı Avrupa ülkelerini ve aktivite alanlarını temsil eden saygın iş dünyası liderleri ve akademisyenlerden oluşmaktadır.

Başvurular, "kuvvetli alanlar" ve "iyileştirmeye açık alanlar" açısından, EFQM Mükemmellik modeli kullanılarak 0 ile 1,000 puan arasında değişen bir ölçeğe göre değerlendirilir. Belirli bir seviyenin üstünde puan alan katılımcılar, Ödül Değerlendirme ekibi tarafından kuruluşlarında ziyaret edilirler. Bu sürecin son adımı, değerlendirme uzmanlarının yarışmacıların her biri için geri bildirim raporu hazırlamasıdır.

Avrupa Kalite Ödülü'nü Kazanan Kuruluşlar

Yıllar	Avrupa Kalite Büyük Ödülü (EFQM Quality Award)	Avrupa Kalite Başarı Ödülü (EFQM Quality Prize)
1992	Rank Xerox (İngiltere)	BOC, Special Gases (İngiltere) Milliken, European Division (İngiltere) Industrias del Ubierna SA UBISA (İspanya)
1993	Milliken (European Division) (İngiltere)	ICL Manufacturing Division (İngiltere)
1994	Desing to Distribution (İngiltere) (D2D)	Ericsson (İspanya) IBM Semea (İtalya)
1995	Texas Instruments Europe	TNT Express (İngiltere)
1996	Brisa (Türkiye)	Netaş (Türkiye) TNT Express (İngiltere) British Telecom (İngiltere)
1997	Avrupa Kalite Büyük Ödülü (EFQM Quality Award)	Avrupa Kalite Başarı Ödülü (EFQM Quality Prize)
Büyük Ölçekli	SGS Thomson Micro Electronics (Fransa)	Netaş (Türkiye) British Telecom (İngiltere)

İşletmeler		TNT Express-UK (İngiltere)
KOBİ	Beksa (Türkiye)	Gasnalsa (İspanya)
1998	Avrupa Kalite Büyük Ödülü (EFQM Quality Award)	Avrupa Kalite Başarı Ödülü (EFQM Quality Prize)
Büyük Ölçekli İşletmeler	TNT Express-UK (İngiltere)	Netaş (Türkiye) BT Northern Ireland Sollac SA (İspanya) Yellow Pages (İngiltere)
KOBİ	Schindlerhof	DİEU (Danimarka)
KOBİ	Beko Ticaret A.Ş.	
Kamu K.		AVE (Alta Velocidad Esanada) (İspanya) Inland Revenue Accounts Office Cumberland (İngiltere)
1999	Avrupa Kalite Büyük Ödülü (EFQM Quality Award)	Avrupa Kalite Başarı Ödülü (EFQM Quality Prize)
Büyük Ölçekli İşletmeler	Yellow Pages (İngiltere)	BT Northern Ireland (İngiltere) Elais (Yunanistan) Sollac SA (Fransa)
KOBİ	DİEU (Danimarka)	
KOBİ	Servitique Network Services (Fransa)	Banc Internacional d'Andorra I Banca Mora (Andorra) Burton-Apta Refractory Manufacturing Ltd. (Macaristan)
Operasyonel Birim	Volvo Cars Gent (Belçika)	
Kamu K.		
2000	Avrupa Kalite Büyük Ödülü (EFQM Quality Award)	Avrupa Kalite Başarı Ödülü (EFQM Quality Prize)
Büyük Ölçekli İşletmeler	Nokia Mobile Phones (Finlandiya)	Arçelik A.Ş. Eczacıbaşı Vitra IRIZAR (İspanya)
KOBİ		
KOBİ	Burton-Apta Refractory Manufacturing (Macaristan)	Water Team srl. (İtalya) Zahnarztpraxis (İsviçre)
Operasyonel Birim		Avarya Ireland Ltd. (İrlanda)
Kamu K.	Inland Revenue Account Office (İskoçya)	Arbejdsformidlingen ringkoebing AMT Foxdenton School and Integrated Nursery
2001	Avrupa Kalite Büyük Ödülü (EFQM Quality Award)	Avrupa Kalite Başarı Ödülü (EFQM Quality Prize)
Büyük Ölçekli İşletmeler		DHL Portugal Westel Mobile Telecommunications Co. Ltd.
KOBİ		
KOBİ	Zahnarztpraxis (İsviçre)	Maxi SA Coco-Mat (Yunanistan) Prize winner QMS AG Quality-Management-Service Aktiengesellschaft
Operasyonel		Siemens Tele Industry SA (Yunanistan)

Birim		
Kamu K.	St Mary's College Northern (İrlanda)	

Avrupa Mükemmellik Tanıma ve Destek Programı

Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe ulaştığı bir dünya vizyonu ve Avrupa'daki kuruluşları kalıcı iş mükemmelliğine erişmelerinde itici güç misyonunu benimseyen EFQM' in temel amacı mükemmellik derecesini yükselten Avrupalı kuruluşların sayısını artırmaktır. Büyüklüğü ya da sektörü ne olursa olsun, bu başarıya ulaşan tüm kuruluşlar, küresel pazar ve hızlı yenilik dönemindeki çeşitliliklerden faydalanmalıdır.

EFQM üyeleri, 1998 yılında üyeler arasında yapılan bir araştırmada, daha çok ürün ve hizmet ile Mükemmellik yolunda onlara pratik yöntemler sunacak ürünler istediklerini ifade ettiler. Bu isteklere karşılık olarak EFQM, EFQM Mükemmellik Forumu 2000'de Avrupa Mükemmellik Tanıma ve Destek Programlarını başlattı. Yeni program, daha çok kuruluşun kalite yönetimine yönelik çalışmalarının resmi olarak tanınmasına olanak vermektedir; verilen tanınma EFQM Modeli'ne göre yapılan bir değerlendirmenin sonucudur. Program, kuruluşlara, kendi iş alanları, kurumsal ihtiyaç ve amaçlarıyla uyumlu bir ilerleme sağlayabilmeleri için bilgi verecektir.

Avrupa Mükemmellik Tanıma ve Destek Programları'nın Genel Amaçları:

- EFQM Mükemmellik Modeli ilkelerini kendilerini geliştirmek amacıyla uygulayan kuruluş sayısını artırmak
- EFQM Mükemmellik Modeli'ni üstün başarıyla uygulamış olanlar dışındaki kuruluşları da değerlendirmek
- Kuruluşların mükemmellik düzeylerini yükseltmeleri için pratik ürün ve hizmetler sağlamaktır.

Dikkat edilecek olursa, Avrupa Mükemmellik Tanıma ve Destek programı, KalDer' in 1998 yılında başlattığı Ulusal Kalite Hareketi ile hemen hemen aynı amaçları kullanmaktadır. Aşağıda belirtilen araçlarda KalDer'in kullandığı araçların benzeridir. KalDer Ulusal Kalite Hareketi ve enstrümanları ile bir anlamda Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'na da örnek oluşturmuştur.

Avrupa Mükemmellik Tanıma ve Destek Programı'nın Üç Bileşeni:

Avrupa Kalite Ödülleri ve Ulusal Kalite Ödülleri

Prestijli Avrupa Kalite Ödülü veya Ulusal Kalite Ödülleri ile değerlendirilmek Mükemmellik için önemli bir uyarıcı unsur olmaya devam edecektir. Bu ödülün hedef grubu, dünya standardında kaliteye ulaşan kuruluşlar olmaya devam edecek, dolayısıyla bunlar, Avrupa Kalite Ödülleri'nin potansiyel aday olacaktır. Ödül, büyüklük, endüstri ve gelişmişlik seviyesine bakılmaksızın tüm üye ve üye olmayan kuruluşlara açık olacaktır.

Mükemmellikte Yetkinlik Onayı

Sürekli iyileşmenin yönetiminde deneyim kazanmış, kalite ilkelerine sıkı sıkıya bağlı, ancak belli bir olgunluk seviyesine varmamış kuruluşlar, Mükemmellikte Yetkinlik Onayı kazanmış kuruluşlar olarak değerlendirilir.

Mükemmellikte Kararlılığın Tanınması

Bu değerlendirme, henüz Mükemmellikte Yetkinlik Onayı alacak düzeye gelmemiş kuruluşları hedeflemektedir. KOBİ' ler bu üründen çok faydalanmaktadır. Destek Programının amacı, Mükemmellik

Modeli çerçevesinde bilgi ve uzmanlık merkezi oluşturmaktır.

EFQM Kalite Ödül Modeli Temel Kavramları

Mükemmelliğe gerçekten erişmiş kuruluşlar paydaşları için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürme becerisine sahip olanlardır. Olağanüstü sonuçlar elde etmek yeterince zordur. Ancak giderek artan küresel rekabetin, hızlı teknolojik gelişmelerin, durmadan değişen iş süreçlerinin, ekonomik ve sosyal ortamlardaki, müşteri kitlelerindeki hızlı değişimlerin söz konusu olduğu bir dünyada bu sonuçları sürdürebilmek daha da zordur. EFQM bu zorluk karşısında Avrupa'da faaliyet gösteren kuruluşların Sürdürülebilir Mükemmellik çizgisine ulaşmalarını sağlayacak bir yönetim anlayışının arkasında durmaktadır. Bu anlayışın temelinde 8 temel kavram vardır :

- Sonuçlara Yönlendirme
- Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı
- Müşteri Odaklılık
- Sürekli Öğrenme, iyileştirme ve Yenilikçilik
- Süreçler ve Verilerle Yönetim
- Toplumsal Sorumluluk
- İşbirliklerinin Geliştirilmesi
- Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Sonuçlara Yönlendirme

Mükemmellikle ilgili tüm paydaşların gereksinimlerinin dengelenmesine ve karşılanmasına bağlıdır (paydaş terimi kuruluştan parasal çıkarı olan hissedarlar kadar kuruluştaki çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve genel olarak toplumu da kapsamaktadır).

Müşteri Odaklılık

Ürün ve hizmet kalitesini en son noktada değerlendirecek olan müşteridir. Müşteri bağlılığını sağlamanın, müşteriyi elde tutmanın ve pazar payı elde etmenin en iyi yolu mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine net bir biçimde odaklanabilmektir.

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve her kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır.

Süreçler ve Verilerle Yönetim

Kuruluşlar, en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği, işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler.

Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Bir kuruluşun çalışanlarının potansiyelinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır.

Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

Kuruluşun performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa en üst noktasına çıkar.

İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır.

Toplumsal Sorumluluk

Kuruluşun ve çalışanların uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır.

Dr. Mike Gallagher / Avrupa Kalite Ödülü Yöneticisi, 1993 / 2001

Türkiye’de Kalite – Brüksel’den Bir Bakış

EFQM ile on yıldan daha fazla süredir birlikte olma onurunu yaşıyorum, bunun sekiz "yılında Avrupa Kalite Ödülü'nü yönettim. 'Dolayısıyla son on yılda Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nin / Mükemmelliğin gelişimini izlemek için iyi bir konumdaydım.

Oldukça yüreklendirici bir öykü

EFQM' e 1991 yılında katıldığımda, Japonya ve ABD'deki ilerleme ve gelişmenin farkındaydık. Batı Avrupa'daki ülkelerin durumu hakkında bilgimiz vardı; Türkiye'nin durumu hakkında çok az bilgimiz vardı. Bir on yıl ne değişimler getiriyor... Bir Türk Şirketi-Brisa-büyük şirketlerde Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü kazandı. KOBİ kategorisinde Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü Beksa ve Beko Ticaret de kazandılar. Netaş, Arçelik ve Eczacıbaşı Vitra Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nü kazanırken, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi finalist oldu. Bu başarılar, Avrupa Kalite Ödülü'nde yer alan birçok ülkedekine benliyordu; ama gerçeği söylemek gerekirse birçoğundan daha iyiydi.

Açıkça, Toplam Kalite / Mükemmellik alanında, Türkiye'deki kuruluşlar Avrupa'dakiler kadar iyidir- Ulusal gurur kaynağı olacak kadar kayda değer bir başarı söz konusudur.

Türkiye'deki gelişmeleri kuruluşlar açısından izlemenin yanı sıra insanlar açısından da izledim. Yıllar geçtikçe, Türk şirketleri, Avrupa Kalite Ödülü'ne birçok değerlendirci sağladı. Avrupa Kalite Ödülü'nü işletebilmek için Mükemmel Aday Kuruluşlar kadar, mükemmel değerlendiricilere de ihtiyaç var.

Avrupalı organizasyonların performanslarını iyileştirmeye yardım etmek üzere Avrupa Kalite Ödülü değerlendiricileri zamanlarını ve uzmanlıklarını karşılıksız verirken en üst düzeyde saygınlıklarını korudular. Türkiye'den gelen birçok değerlendirici, EFQM metodolojisi hakkındaki bilgi birikimleri, tanımlanmış zaman planlarına uyumları, çalışkanlıkları ile EFQM yüksek beklentilerini karşılamışlardır.

Türk insanları, Avrupa Kalite Ödülü'nün işletilmesinde anahtar roller oynamıştır. Türkiye'den Ödül Baş Değerlendiricilerimiz, Ödül Jüri Üyelerimiz, Ödül Yönlendirme Komitesi Başkanımız olmuştur.

Şu anda Türkiye'den bir ödünç yönetici, EFQM' in Brüksel merkezinde Avrupa Kalite Ödülü Operasyon Yöneticisi olarak çalışmaktadır.

1990'lardan itibaren, Türkiye'den insanlar Avrupa Kalite Ödülü'nde çok önemli ve ayrıcalıklı bir rol oynamıştır. 2000 yılında EFQM' in 10. Yılında Avrupa Kalite Forumu'nun İstanbul'da düzenlemesi mükemmel bir doruk noktası olmuştur. Unutamayacağım o akşamda, Türk kuruluşları hakkettikleri tanınmayı almak üzere sahneye gelmişlerdi.

Söz ettiğim başarılı gelişmelerin nedenleri neler? Birçok... Sadece Avrupa Kalite Ödülü'nü alan kuruluşlar ve Ödül Değerlendiricileri ile sınırlı değil. Çok önemli bir faktör de, KalDer' in 10 yıl boyunca sağladığı değerli destek ve Toplam Kalite alanındaki işbirliği ve paylaşım kanallarıdır. KalDer'i, sağladığı önemli katkı için kutluyorum.

Roy Peacock (1990’ların başında Türkiye’de İş Mükemmelliği Modeli konusunda ilk eğitimleri gerçekleştiren uzman)

Türkiye’de Kalite Çalışmaları insanların refahına yol açmıştır.

Türkiye'deki kalite çalışmaları, sadece kuruluşlar üstünde iyileştirici etki yaratmamış, bunun yanı sıra insanların da refahına yol açmıştır. Dünyanın herhangi bir yerinde olduğu gibi, ne kadar çok yaparsanız, daha çoğunun yapılmasına ihtiyaç duyulur. Mükemmellik sonu olmayan bir yolculuktur.

Kariyerim boyunca Avrupa'da ve Amerika'ya birçok seyahatim olduysa da 1993 yılına kadar Türkiye ve Türk iş dünyası hakkında çok az bilgim vardı. Türkiye'de karşılaştığım insanların daha iyisini yapmak için öğrenme tutkuları, sorgulayıcı yaklaşımları, ilgileri, hevesleri, yetkinlikleri beni de cesaretlendirdi. Daha çok insanla karşılaştıkça bu görüşüm iyice pekişti. İş mükemmelliği terimleriyle söylersem, açık deliller giderek arttı. 1993 yılında bazı meslektaşlarımla birlikte KalDer'e oluşturmaya çalıştıkları Ödül konusunda yardım ediyorduk. Bu sırada Avrupa Kalite Ödülü için de potansiyel adaylar da gördük.

Ziyaret ettiğimiz kuruluşlar, o ana kadar Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuranlarla kıyaslandığında iyi organizasyonlardı. Arada sadece daha önce başlamış olanların zamanla kazandıkları uygulama ve performans iyileşmelerinden kaynaklanan bir üstünlükleri söz konusuydu.

Türkiye, Avrupa Kalite Ödülü ortaklarından kabul edildi ve Türk şirketlerinden insanlar Ödül değerlendiricileri olarak eğitildi. Bu sürecin sonuçları kendini gösterdi ve 1996 yılında itibaren Türk şirketleri Avrupa Kalite Ödüllerini toplamaya başladı. KalDer' in kurma ilhamını yakalamış insanlar, Türk şirketlerinde işleri ilk seferinde, doğru ve zamanında yapmanın önemini kavramış, bu anlayışın başarıyla yaygınlaşması için destek vermiş insanlardı. Mükemmelliği iyileştirme yolculuğunun sonu yoktur. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın, Avrupalı ülkelerin deneyimleri bunu göstermiştir.

KalDer, iş Mükemmelliği konusunda Türkiye'yle ilgili meselelerde EFQM' in işbirliği tarafı olarak önemli bir rol oynamıştır. Son on yılda çok iyi bir başlangıç yapılmıştır. KalDer' in başarısının gelecek yıllarda da devam etmesini diliyorum.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nda Komitelerde Türkiye'den Görev Alanlar:

Yönetim Kurulu:

Hazım Kantarcı (1996-2001)

Aydın Çubukçu (2001- -)

İcra Kurulu:

Ali Rıza Orçunüs (1997-2000)

Fahri Özok (2001-Eylül 2001)

Hakan Kilitçioğlu (2001- -)

Model Geliştirme Komitesi:

İrfan Onay

KOBİ Model Geliştirme Komitesi:

Sinan Yasun, Tuncer Köklü (2000-2001)

NPOs (Ulusal İşbirliği Ortakları):

Celal Seçkin (1997-2000),

Hakan Kilitçioğlu (1997-2000),

Azmi Yarımkaaya (2000-2001),

Ali Esen (2000-2001)
Aydın Kosova (2000-2001)

Kalite Ödülü Yürütme Komitesi:

Ali Rıza Orçunus (1998-2000)
Celal Seçkin (2000- -)

Yeni Ürünler Yürütme Komitesi:

Celal Seçkin (2000- -)

Avrupa Kalite Vakfı'na Türkiye'den Üye Kuruluşlar

Aksa Akrilik
Arçelik
Artema Armature Group
Ata Yatırım
Beko Elektronik
Beksa
Borçelik Çelik Sanayii Ticaret
Bosch Sanayii ve Ticaret A.S.
BRISA Bridgestone Sabancı Tire
Eczacıbaşı
Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San ve Tic
EGE Fren Sanayii ve Ticaret
Ereğli Demir Çelik
FNSS Defense Systems Inc.
Hipokrat
IDEA
İpek Kağıt San. ve Tic.
Joh. Vaillant ISI Sanayii ve Ticaret
KalDer
KAV Danışmanlık Pazarlama
Koç Tüketici Finansmanı
Kordsa
Marmara Üniversitesi
Marshall Boya ve Vernik Sanayi
Nestle Turkey
Netaş
Osmanlı Bankası
Pınar Süt
Sabancı Üniversitesi
Siemens Sanayi ve Ticaret AS
Türk Siemens
Türkiye Garanti Bankası^{xxix}

Avrupa Kalite Ödülü'nün Türk Değerlendiricileri

Ortalama olarak her yıl Avrupa Kalite Ödülü değerlendiricilerinin Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde % 10'u, KOBİ kategorisinde % 15'i Türk değerlendiricilerden oluşmuştur. Bu değerlendiricilerin en az yarısı Baş Değerlendiricilik görevi yapmıştır.

Türkiye Avrupa Kalite Ödülü sürecine en çok değerlendirici veren birkaç ülkeden biridir.

Kamu ile İşbirliği Stratejileri

KalDer, Toplam Kalite Yönetimi'nin yurt genelindeki her sektörden ve her alandan kuruluşun faaliyetlerine yansması için değişik kamu kuruluşlarıyla işbirliğini bir strateji olarak benimsemiştir.

Dış Ticaret Müsteşarlığı ve KalDer'in ortaklaşa yürüteceği 13.6 Milyon Euro'luk proje

KalDer'in önemli işbirliklerinden biri Avrupa Birliği, Dış Ticaret Müsteşarlığı ile yürüttüğü "Ulusal Kalite Altyapısına Destek Projesi" olmuştur. Avrupa Birliği (AB), Dış Ticaret Müsteşarlığı Standardizasyon Genel Müdürlüğü ve Türkiye Kalite Derneği (KalDer) işbirliğiyle yaşama geçirilecek "Kalite Altyapısına Destek" başlıklı projeye ilişkin anlaşma 17 Nisan 2001 tarihinde Ankara'da imzalanmıştır.

Avrupa Birliği MEDA fonu kapsamında onaylanmış olan "Türkiye'nin Ulusal Kalite Altyapısına Destek" projesi ile bir teknik yardım fonu ülkemize tahsis edilmiştir. Avrupa Komisyonu'nun 13.6 milyon Euro'luk bir fon tahsis ettiği proje, Türkiye'de üretilen ürünlerin AB normlarına uygun olarak test edilmesi, belgelendirilmesi, piyasa denetimi için gerekli mekanizmaların kurulması, böylece ticaretteki engellerin kaldırılması konularında Türkiye'nin çabalarına destek olmayı amaçlamıştır.

Bu alandaki çalışmalar, ticaretteki teknik engellerin ortadan kaldırılması konusuna önemli bir katkıda bulunacaktır. Ayrıca projenin gerçekleştirilmesiyle, Türkiye'nin kendi iç piyasasındaki ürün kalitesini artırmanın yanı sıra, ihracat performansını da geliştirmesi öngörülmüştür.

Beş yıla yayılacak projede Türkiye' de üretilen ürünlerin, AB normlarına uygunluk işareti olan CE harflerini taşıması da hedeflenmiştir. CE işareti, ürünlerin AB şartlarına uygunluğunu ve bu nedenle AB iç piyasasında serbestçe dolaşabileceğini göstermektedir.

Anlaşmanın imza töreninde konuşan KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, imzalanan anlaşmanın, Türkiye'nin AB ile entegrasyonu doğrultusunda yürütülen çabalara önemli bir katkıda bulunacağına dikkat çekmiştir: "KalDer, uluslararası standartları, global rekabette kuruluşlara ve ülkelere güç sağlayan çok önemli bir unsur olarak görmektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, rekabette kalıcı bir üstünlük kazanmak için standartlara uymakla yetinmemek, standart belirleyenler arasında yer almak gerekir."

KalDer-Kamu İşbirliği'nin Bir Yansıması: TKY, Devlet Bütçesinde

TKY' nin devlet politikası olması yolunda sembolik de olsa ilk adım TKY' nin devlet bütçesine girmesidir.

Yıllardır TKY' nin devlet politikası olması için uğraşıldığını belirten KalDer Başkanı Dr. Yılmaz

Argüden, TKY kavramının 2001 Bütçe Kanunu'nda yer almasının bu yolda atılan ilk adım olduğunu belirtmiştir. Argüden'e göre, TKY kamuda kaynakların etkin kullanımına imkan vermektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışının Bütçe Kanunu'nda yer almasının bu yoldaki savaşın kazanıldığı anlamına gelmediğini hatırlatan Yılmaz Argüden, "Sadece kanuna yazmak yeterli değil, önemli olan uygulamak" diye uyarıda bulundu.

KalDer Başkanı Yılmaz Argüden; Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı'nda toplam kalite yönetimi çalışmalarına hız verilmesinin, bu konunun kamuda giderek yaygınlaşacağını bir göstergesi olduğunu belirtmiştir.

TKY anlayışıyla ilgili madde 2001 yılı Bütçe Kanunu'nda şöyle yer aldı: "Günümüzde öncelikle özel sektörde başlayan TKY anlayışına artık kamu kesiminde de yaygın bir şekilde yer verildiği görülmektedir. Bütçelerin özellikle hazırlanması, uygulanması ve uygulama sonuçlarının kontrol ve denetim aşamalarında kalite yönetiminin etkin bir şekilde sürece dahil edilmesi, verimliliği artıracaktır. TKY esaslarından yararlanmak, özellikle"mevcut personelin verimliliğinin artırılması, ek istihdam talebinin azaltılmasını sağlayacaktır^{xxx}."

Sağlık Bakanlığı'nda TKY

Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nden gelen talep ve karşılıklı görüşmelerden sonra 100 yatak ve üzeri Devlet Hastanesi Müdürlüklerine yönelik Ekim ve Kasım aylarında üç ayrı program halinde gerçekleştirmeyi planladığı 5 günlük Hizmet içi Eğitim Programının yarım gününün Toplam Kalite Yönetimine ayrılması sağlanmıştır.

KalDer'deki proje sorumlusu Fatih Şener'in katıldığı eğitimlerin birincisi 6-10 Ekim 1995 tarihlerinde Erzurum'da gerçekleştirilmiş, eğitime; Doğu Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güney Doğu Anadolu Bölgeleri'nden bu kapsama giren 74 hastane müdürü katılmıştır.

Katılımcıların, "Eğitim programının ilk gününe konması halinde diğer konuların verimliliğinin de artacağı" önerisi ile sonraki programlarda TKY eğitimi ilk güne alınmıştır.

İkinci eğitim 20-24 Ekim 1995 tarihlerinde İzmir-Urla'da Ege, Marmara, İç Anadolu ve Batı Karadeniz'den 40 Hastane Müdürü'nün katılımıyla gerçekleştirilmiş ve aynı ilgiyi görmüştür.

Programın üçüncü eğitimi 3-7 Kasım 1995 tarihlerinde yine İzmir-Urla'da gerçekleşmiş ve eğitime Marmara, Ege, Karadeniz ve Doğu Anadolu'dan 45 hastane müdürü katılmıştır.

Sağlık Kuruluşlarında özelleşme ve özerkleşme gibi konuların bakanlık gündeminde olması, özel sağlık kuruluşlarının artması sebebiyle döner sermaye gelirlerinde meydana gelen düşüş ve rekabetçi pazar beklentisi, her gün yükselen tüketici beklentileri, tüketici kanunu ve çeşitli hukuki konularda Avrupa Birliği ile uyum çalışmaları, yöneticilerin konuya olan ilgilerine olumlu etki yapmıştır.

Bu programda kamu sektöründe de çağdaş gelişmeleri takip etmek ve uygulamak isteyen ancak mevzuatlardan şikayetçi çok yönetici olduğu bir kez daha gözlenmiştir^{xxx1}.

Üç grup eğitim sonunda çıkan ortak sonuç bu tarz yönetim felsefesinin önce Bakanlık merkezinde uygulanması şeklinde olmuştur.

KOSGEB ve KalDer İşbirliği

KOSGEB; küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla 3624 sayılı Kanunla 20 Nisan 1990 tarihinde kurulmuştur. KOSGEB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir Kamu Kuruluşu olup, tüzel kişiliğe haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin uluslararası kalite ve standartlarda mal üretmelerini temin etmek üzere kalite bilincini geliştirme amacını taşıyan KOSGEB, KalDer ile birçok değişik alanda işbirliği yapmaktadır. Özellikle KOBİ'lerin Türkiye çapındaki eğitimlerinde KOSGEB ve KalDer'in çok önemli işbirlikleri olmuştur. Kuruluşundan beri KalDer'e destek olan, dönemin KOSGEB Kalite Geliştirme Hizmetleri Grubu Başkanı, izleyen dönemde KalDer Ankara Şubesi'nin Yönetiminde yer alan Müfit Akyos'un girişimleriyle, KOSGEB ilgili personeli KalDer'den alınan TKY ve ISO 9000 eğitiminden geçmiştir. KOBİ'lere dönük kalite eğitim programının şartnamesi KalDer' den alınan eğitimlerden geçen uzmanlar tarafından hazırlanmıştır. Farklı bir hizmet satın alma modeli geliştirilmiştir. Türkiye'nin herhangi bir yerinde, dört-beş KOBİ bir araya gelerek ihale usulü danışmanlık hizmeti satın alıyordu. Eğitim bedellerinin %50'si sanayici, %50'si ise KOSGEB tarafından karşılanıyordu. Bu çalışmanın sonucunda; kalite danışmanlarının sayısı artmış, kalite danışmanlığı pazarına bir disiplin gelmiş, o günlere kadar profesyonel kalite hizmetleri büyük kentler ve çevresindeyken Türkiye'nin her noktasında hizmet vermeye başlamıştır. KalDer'in KOSGEB ile işbirliği halinde yürüttüğü eğitim programları sayesinde, KOSGEB merkezlerinin bulunduğu 37 noktada KOBİ'lere dönük TKY, Mükemmellik Modeli ve ISO 9000 eğitimleri yapılmıştır.

TTGV ve KalDer İşbirliği

Başta KOBİ'ler olmak üzere sanayi kuruluşları tarafından gerçekleştirilecek ürün ve proses geliştirme projelerine mali destek sağlama amacıyla faaliyetler yürüten Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı-TTGV, Dünya Bankası'ndan kendisine sağlanan finansman olanağının bir bölümünü KalDer ile işbirliği içinde KOBİ'lerde Toplam Kalite Yönetimi'nin yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmaların desteklenmesine tahsis etmiştir. Destek, en çok 200 çalışanı olan üretim ve yazılım şirketlerini kapsamaktadır.

KalDer tarafından sürdürülen Ulusal Kalite Hareketi (UKH) Toplam Kalite Yönetimi'ni Türkiye'nin tüm sektörlerinde faaliyet gösteren her türden kuruluşa yaygınlaştırılmasını ve bir yaşam felsefesi haline gelmesini amaçlamaktadır. TTGV ile KalDer işbirliği çerçevesinde Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulamaya geçirilmesi için tahsis edilmiş fon, projeye dahil olmak isteyen KOBİ'lere verilen UKH eğitim ve rehberlik hizmetleri (Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmellik Modeli Eğitimi ve Rehberlik Hizmeti) bedellerinin %75'ini karşılamak üzere kullanılmaktadır. Söz konusu hizmetler için ödenmesi gereken bedelin %25'ini ise UKH katılımcısı kuruluşun kendisi karşılamaktadır.

Türkiye'de ekonominin yaygın altyapısı ve taşıyıcı gücü durumunda olan KOBİ'lerin her bakımdan gelişmesi, rekabet gücünü artırması ülke kalkınmasıyla doğrudan ilgilidir. TTGV ile KalDer işbirliğinde gerçekleştirilecek söz konusu proje, Toplam Kalite Yönetimi'nin KOBİ'ler genelinde yaygınlaşmasına yardımcı olarak, bu sürecin önemli bir parçasını oluşturacaktır.

TTGV Genel Sekreteri Akın Çakmakçı, önceki uygulamada projeyi öneren kuruluşun da en az TTGV'nin verdiği destek kredisi kadar katkıda bulunması gerektiğini belirterek, destek oranında yapılan değişiklik bugüne kadar yeterli finansal güce sahip olmadığı için TTGV'nin sağladığı bu imkandan yararlanamayan KOBİ'ler için yeni fırsatlar yaratıldığını vurgulamaktadır.

TODAİE ile İşbirliği

TODAİE, ismindeki Amme İdaresi sözünden de anlaşılacağı gibi kamu yönetimi konusunda uzmanlaşmış bir kuruluştur. Kamuda kalite çalışmaları konusunda faaliyetler de göstermekte, bazı projeler de KalDer ile işbirliği yapmaktadır.

TSE ile İşbirliği

TSE, kuruluşu sırasında KalDer'e Başkan seviyesinde kurucu üye olarak kitabın diğer bölümlerinde anlatıldığı gibi destek vermiştir. Son olarak ISO 9000:2000'in devreye alınması sırasında, standardın Türkiye' de ortak bir yoruma kavuşması açısından TSE ile KalDer arasında işbirliği yapılmıştır.

Bülent Eczacıbaşı

Türk sanayii her ürünün satılabildiği bir ortamdan, satılabilir bir ürünü yapmaya, rekabet ortamında müşteri odaklı olmaya geçmeliydi. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklı bir anlayışın ve uygulamanın gelişmesi için çok uygun bir araçtı.

7. Cumhurbaşkanı Turgut Özal

Ulusal Kalite Ödülü'nü hak eden kuruluşlara verin; gerekli kriterleri yerine getirmeyenlere Ödülü vermeyin.

Avrupa Kalite Ödülü, Avrupalıların ortak bir şekilde Toplam Kalite Yönetimi'nden ne anladıklarının da bir ifadesidir.

Ödül alabilmek için, kuruluş, uzman gruplar tarafından yapılan, son derece zorlu bir değerlendirme sürecine ve uzmanlardan oluşan bağımsız bir jürinin gerçekleştirdiği seçme sürecine tabi tutulur.

Dr. Yılmaz Argüden

Sadece kanuna yazmak yeterli değil, önemli olan uygulamak.

BÖLÜM: 3

Kalite Bilincini Yaygınlaştırma Stratejisi

Ulusal Kalite Hareketi

KalDer, kuruluşundan itibaren Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi bilincini ve uygulamalarını yaygınlaştırmak için değişik araçlar kullanmıştır. Derneğin 1991 yılında kurulmasından sonra Ulusal Kalite Kongresi, Ulusal Kalite Ödülü, KalDer Yayınları, KalDer Eğitimleri ve Uzmanlık Çalışma

Grupları gibi araçlarla Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi toplumun geniş kesimlerince bilinir hale gelmekle birlikte, başta özel sektörde uygulamalar yaygınlaşmaya başlamıştır.1997 yılından sonra geline nokta yeni bir aşamadır; kalite bilincini geliştirme çabalarının devam etmesinin yanı sıra artık toplumun ve ülkenin her kesiminde uygulamaların geliştirilmesinin zamanı gelmiştir. 1997 yılında ön hazırlığı yapılan Ulusal Kalite Hareketi, tüm Türkiye' de kalite uygulamalarının ortaya çıkmasına imkan sağlamak üzere 1998 yılında başlamıştır.

Ulusal Kalite Hareketi-UKH

Dr. Yılmaz Argüden'in KalDer'e başkan olmasından sonra 1998 yılında gelişen "Ulusal Kalite Hareketi", KalDer'in gerçekleştirdiği en geniş ölçekli ve en uzun soluklu "Toplam Kalite" atılımlarından biri olmuştur. Dr. Yılmaz Argüden'e göre, Ulusal Kalite Hareketi-UKH, Türkiye'nin 2000'li yıllarda rekabet gücünü artıran ve başa geçen bir ülke olarak girmesini hedefleyen bir sivil toplum hareketidir. Amacı, Türkiye'nin dört bir köşesinde ve tüm sektörlerde ortak bir 'kalite' bilincinin yaratılması, geliştirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi ile Mükemmellik Modelinin uygulamasının yaygınlaştırılmasıdır. UKH'nin temelinde yaşam kalitesinin bir bütün olarak ele alınıp, sürekli yenilenmesi ve geliştirilmesi fikri yatmaktadır.

UKH bir yaşam felsefesi

Dr. Yılmaz Argüden, Ulusal Kalite Hareketi'nin bir yaşam felsefesi olduğunu belirtiyor: "Yüksek bir yaşam kalitesinin temel ögesi ise sorumluluk sahibi yurttaşların toplumsal yaşama katkılarıdır. Her yöreden, her kesimden, her çeşit kurum, kuruluş ve yurttaş, ortak sorumluluk çerçevesinde davranırsa, herkes hakkı olan yüksek yaşam kalitesine ulaşabilecektir. Toplam Kalite konusunda duyarlı ve bu konuda kendini geliştirip, sürekli yenilemek isteyen her kurum, Ulusal Kalite Hareketi'nin potansiyel katılımcılarıdır. UKH, sektör ya da ölçek gözetmeksizin, tüm kurum, hatta bireylerin katılımına açık bir sivil toplum hareketidir."

UKH, Eylül1998 tarihinde Ankara ve İstanbul'da yaklaşık 1700 katılımcıyla gerçekleştirilen tanıtım toplantılarıyla başladı. Ulusal Kalite Hareketi'nin düşünsel temellerini ortaya koyan "Katılım Bildirgesi"nin açıklandığı bu toplantılara, çeşitli sektörlerden çok sayıda kurum ve kuruluş katıldı. Bu toplantıları farklı kılan, Türkiye'de ilk kez birçok sektörden farklı ölçeklerdeki çok sayıda kuruluşun ulusal çapta bir kalite hareketi için güçlerini birleştirme kararlılığını gösterdikleri bir platformun oluşmasıydı.

Dönemin KalDer Genel Sekreteri Hakan Kilitçioğlu'na göre, Ulusal Kalite Hareketi, bir zorunluluğun sonucu gelişmiştir. Küreselleşen dünyada rekabet gücüne sahip olmayan ülkelerin ayakta kalması mümkün değildir ve uluslararası rekabet ortamında rekabet gücüne sahip olmak ulusal çapta Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçmemize bağlıdır. Hakan Kilitçioğlu, UKH ile

Ulusal Kalite Hareketi'ne Katılım ve Uygulama Modeli

UKH' ye katılım, Ulusal Kalite Hareketi iyi Niyet Bildirgesi'nin imzalanmasıyla başlamaktadır. iyi Niyet Bildirgesi, katılımcı kuruluş için UKH' ye katılma sürecini başlatan ayrıntılı bir ana dokümandır. KalDer'in ve katılımcı kuruluşun karşılıklı sorumluluklarını içeriyor. iyi Niyet Bildirgesini imzalayan kuruluşlar, öz değerlendirme programını koordine edecek bir proje ekibinin kurulmasını ve KalDer'in rehberliğinde öz değerlendirme programının başlatılmasını kabul ederler.ilk aşamada KalDer eğitmenleri tarafından verilen beş günlük TKY, Mükemmellik Modeli ve Öz değerlendirme eğitimi yapılmaktadır.

Beş gün süren bu eğitimlerin ardından KalDer, eğitim alan kuruluşlara bir günlük öz değerlendirme rehberliği sağlamakta, kuruluşların hazırladıkları iyileştirme planları ile ilgili katkılarda bulunmaktadır. Öz değerlendirme konusunda deneyimli olan KalDer rehberleri gerektiğinde kuruluşun ihtiyacı olan bilgi desteğini sağlamakta, kuruluşu periyodik olarak izlemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin yaygınlaşmasının iki boyutu olduğunu belirtiyor: "Yaygın şekilde bilgilenme ve yaygın uygulama. Teorik bilgilenme ne kadar önemliyse de, uygulamalar belirleyicidir. Çünkü uygulamayla bilgi edinmeden öte, öğrenme süreci başlamış oluyor^{xxxii}."

UKH'nin Hedef Kitleleri: Özel Sektör , Kamu ve Sivil Toplum Kuruluşları

KalDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, Ulusal Kalite Hareketi'nin öncü bir açılımının, 1998 yılında başlatılan KOBİ kategorisindeki Ulusal Kalite Ödülleri olduğunu belirtiyor^{xxxiii}. Daha sonra ilk kez 2001 yılında verilen Kamu Kategorisi Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'ndan önce devreye sokulan Sivil Toplum Kuruluşları kategorisi Ulusal Kalite Ödülleri, Ulusal Kalite Hareketi'nin planlarının parçalarıdır.

Ulusal Kalite Hareketi'nin başlangıcından bu yana KalDer, bu hareketin amaçlarını ve dayandığı temel ilkeleri yaygınlaştırmaya çalıştı. 2001 itibariyle UKH' nin de katkısıyla beş yüz kadar kuruluş özdeğerlendirme uygulamaya başladı. Bunların içinde büyük ve küçük ölçekli üretim şirketlerinin yanı sıra, hizmet üreten işletmelerin, üniversite hastanelerinin, yerel yönetimlerin, emniyet ve silahlı kuvvetler birimlerinin, sivil toplum kuruluşlarının bakanlıkların yer alması, hareketin hedeflenen rotada yol alındığını gösteren güzel örneklerdir. 1999 yılında bu alandaki en önemli gelişme, Milli Eğitim Bakanlığı'nın İyi Niyet Bildirgesi'ni imzalayarak UKH içinde yer almasıydı. Yürütme'nin en üst düzey organlarından olan bir bakanlığın, hem de Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu harekete katılımı, özellikle önem taşımaktadır. Eğitim gibi bir toplumun geleceğini ve ailelerin yaşamlarını doğrudan etkileyen bir konuda kamu yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulama taahhüdüne girmesi, UKH'nin başarısında başlı başına bir dönüm noktası oluşturmaktadır. Merkez Valisi Recep Yazıcıoğlu da, kamuda TKY anlayışının uygulamaya girmesinin müşteri odaklılığı getireceğini, TKY anlayışının devleti yenileyeceğini belirtiyor^{xxxiv}.

UKH Paylaşım Toplantıları

Geçekleştirilen Yerel Kalite Günlerinde UKH ve Toplam Kalite Kavramı KalDer Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu üyeleri tarafından tanıtılmıştır. Düzenlenen toplantılarda UKH katılımcısı kuruluşlar, deneyimlerini paylaştılar. 1999 yılında Ulusal Kalite Kongresi'nde UKH konulu bir oturum düzenlendi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi, Orim Cam Sanayi ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri UKH' ye katılım amaçları ile elde ettikleri kazanımları izleyenlerle paylaşmış tır. Sonraki Kongrelerde ve toplantılarda UKH katılımcıları, deneyimlerini paylaşmaya devam ettiler.

İyi Niyet Bildirgesi imzalayarak özdeğerlendirme süreçlerini başlatmayı taahhüt eden kurum ve kuruluşlar için beş günlük eğitim programı tasarlandı. Bu arada Milli Eğitim Bakanlığı eğitimlerinde kullanılmak üzere bir ilköğretim okulu vakası hazırlandı.

Anadolu ve Yerel Kalite Günleri

1997 yılında Dr. Ata Gökçe'nin Başkanlığı sırasında devreye giren ilk yeniliklerden biri Anadolu Kalite Günleri'ydi. Kalite bilincinin Anadolu'ya doğru yaygınlaşabilmesi için TÜSİAD-KalDer işbirliğiyle düzenlenen Anadolu Kalite Günleri, yerel meslek örgütleri ve iş adamları derneklerinin desteğiyle

gerçekleşiyordu. İlki Denizli de yapılan Anadolu Kalite Günleri, daha(sonra tüm yurt genelinde yaygınlaştı. KalDer'in amacı kalite hareketini büyük şehirlerin dışına çıkarmaktı; yoksa tek yönde doğruya doğru kalite hareketini yaymak değildi. Bir gün KalDer'e gelen bir telefondaki ses, "Sizin Trakya Kalite Gününüz yok mu" diye sitemli bir ses tonuyla soruyordu. Daha sonra Anadolu Kalite Günleri, Ulusal Kalite Hareketi'nin içinde Yerel Kalite Günleri'ne dönüştü.

Yerel Kalite Odakları

1999 yılında UKH çerçevesinde "Yerel Kalite Odağı" sistemi oluşturuldu ve uygulaması başlatıldı. Yerel Kalite Odakları, Ulusal Kalite Hareketi'ne katılımı özendirecek gönüllü kişiler olarak tanımlandı. KalDer'in çağrısına yanıt verenler arasından seçilen Yerel Kalite Odakları ile protokol imzalanmakta, kendilerine tanıtımlarda kullanacakları dokümanlarla ilgili destekte bulunmaktadır. 1999 yılında bireysel taleplere açık olan Yerel Kalite Odağı yaklaşımı kurumsal girişimleri de kapsayacak şekilde yeniden tanımlanmıştır. Bu kapsamda Kocaeli Sanayi Odası ve Denizli'de Dentaş UKH'nin kendi illerindeki ilk Kurumsal Yerel Kalite odakları olmuşlardır.

Ulusal Kalite Hareketi'nin kılcal damarları olarak nitelenen Yerel Kalite Odakları, yerel kalite günleri organize etmekte, birebir kuruluş ziyaretleri yaparak UKH' yi tanıtmakta ve UKH' ye katılımı teşvik etmektedirler. Bulundukları yöredeki eğitim kurumları, kamu yöneticileri, basın mensupları, sivil toplum kuruluşları için bilgilendirme toplantıları düzenlemekte, yerel basında konuyla ilgili sayfa hazırlama, köşe hazırlama, makale hazırlama gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Kendi kuruluşlarını UKH' ye dahil etmenin yanı sıra etki alanları içindeki sektör dernek ve meslek birliklerinde tanıtımlar organize etmektedirler.

UKH Katılım Bildirgesi

UKH Katılım Bildirgesi, ortak ulusal hedeflerin de altını çiziyor. On maddeden oluşan ve UKH' yi destekleyen tüm kurum ve kuruluşların imzasına açılan Bildirge'nin metni şöyle:

UKH Katılım Bildirgesi

- Ulusal Kalite Hareketi'ni, gerek kurumumuzun gerekse ülkemizin uluslararası rekabet koşullarında güçlü bir biçimde yer alabilmesine yönelik ulusal bir eylem planı olarak kabul ederiz.
- Biz Ulusal Kalite Hareketi 'ne katılan kuruluş olarak, "Ulusal Kalite Hareketi" içinde yer aldığımızı ve belirtilen uygulamaları yerine getirebilmek için azami çabayı göstereceğimizi beyan ederiz,
- Kalite bilincinin bireysel, kurumsal ve ulusal bazda yerleşmesi ve yaygınlaşmasının ülkemizde yaşayan herkesin yararına bir gelişme olacağını kabul ederiz.
- Kalite kavramının ülkemizin tüm alanlarında uluslararası normlara uygun olarak yaşama geçirilmesinin sosyal paydaşlar arasında toplumsal/ekonomik bir uzlaşma sağlayacağına inandığımızı beyan ederiz.
- Kurumsal kalite uygulamalarının, kalite bilincinin ve felsefesinin yaygınlaşmasının temel boyutlarından biri olduğunu ve bu uygulamaları kendi kurumumuza adapte etmek için olanaklarımız çerçevesinde kaynak ayırmayı kabul ederiz.
- Yasalar çerçevesinde, kurumumuzun sahip olduğu birikimi, "kalite" felsefesinin yaygınlaşması amacıyla paylaşmayı kabul ederiz.
- Mükemmellik Modeli'ni, ülkemiz için geçerli bir model olarak benimser ve bu modeli yaşama geçirebilmeye yönelik olarak "Özdeğerlendirme" uygulamak için gerekli hazırlıkları yapmayı kabul ederiz.

- Hedefimizin Mükemmellik olduğunu ve Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerini benimsediğimizi beyan ederiz.
- Kurumumuzda "Toplam Kalite Yönetimi"ni başlatmak ve sürdürmek için gerekli çalışmaları yapmayı kabul ederiz.
- Ulusal Kalite Hareketi çerçevesi içinde, hareketin hedeflerine ulaşabilmesi için KalDer'le ve Ulusal Kalite Hareketi iyi Niyet Bildirgesi'ni imzalayan kuruluşlarla işbirliğimizi geliştireceğimizi beyan ederiz.

Yerel Kalite Odakları'nı bazı bölgelerde kurumlar, bazı bölgelerde bireyler oluşturmuştur. Kurumsal Yerel Kalite Odakları, kendi kuruluşlarına yapılan ziyaretlerde ev sahipliği yaparak başarılı TKY uygulamalarını ilgili kesimlerle paylaşmaktadır.

Yerel Kalite Ödülleri

Mükemmellik Modeli'ni bir yönetim aracı olarak benimseyen kurum ve kuruluşların tanınması ve Toplam Kalite'nin bu yolla teşvik edilmesi amacıyla Yerel Kalite Ödülleri'nin hayata geçirilmesi düşünülmüş, bu kapsamda sistem kurma çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Yerel Kalite Ödülü ilk kez Bursa'da KalDer Bursa Şubesi ve BUSİAD işbirliği ile 1998 yılında verilmiştir. Bölge kapsamındaki ilk yerel kalite ödülü de 2001 yılında KalDer İzmir Şubesi tarafından düzenlenmiştir.

Cumhurbaşkanı da Kalite Gönüllüsü

Ulusal Kalite Hareketi'nin önemli kilometre taşlarından biri Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in 24 Kasım 1998 tarihinde KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden ve Yönetim Kurulu üyelerini Çankaya Köşkü'nde kabul ederek bilgi almasıydı. Bu ziyaret sırasında Dr. Yılmaz Argüden Cumhurbaşkanı'na UKH ile ilgili bilgi verdi ve bir rozet takarak kendisini "Kalite Gönüllüsü" ilan etti. Çankaya Köşkü'ndeki görüşmede Dokuzuncu Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel, "Toplam Kalite Yönetimi 21. yüzyılın kavramıdır." dedi.

Sütü Çalmak mı, Dökmek mi Kötü?

Kalder'in Başkanı Yılmaz Argüden, Türkiye'de yolsuzluklar kadar önemli olan bir diğer sorunun kamu alanında görülen verimsizlik olduğunu belirtiyor. "Yolsuzluk önemli, çünkü benim hakkımı siz alıyorsunuz. Ve bu durum adalet duygusunu bozuyor. Ama verimsizliğe baktığınız zaman sizin ve benim hakkım olan şeyi topluyoruz ve çöpe atıyoruz. Dolayısıyla hiç kimseye fayda getirmiyor" diyen br. Yılmaz Argüden, şu örneği veriyor:

"İki bardak süt düşünün. Yolsuzluk bu sütlerin ikisini de hak etmediği halde bir kişinin içmesidir. Verimsizlik ise iki bardağın da çöpe dökülmesidir."

Dr. Yılmaz Argüden, toplum olarak ana sorunun verimsizlik olduğunu vurgulayarak şöyle diyor: "Kamuda da ağırlıklı olarak verimsizlik var. Sanıyoruz ki bir insana devlette iş verdiğimiz zaman onu işsizlikten kurtaracağız. Aslında gelirsizlikten kurtarıyoruz, işsizlikten değil. Çünkü gerçekte öyle bir iş yok. Boşu boşuna oturuyorsa verimsizliği alışkanlık haline getiriyoruz. Esas hedef insanlara pozisyon açmak değil, iş sahası açmak olmalıdır. Kamunun esas krizi, verimlilik üzerine odaklanmamış olması. Üretmek üzerine değil, bölüştürmek üzerine odaklanmış. Halbuki büyütmediğimiz bir şeyi bölüştürmeye çalışarak bir süre sonra gelip duvara çarpıyoruz. Bu, yönetim krizidir. Bence yöneticiler değil, sistem kötü. Sistemde hesap verebilirlik kriterleri, şeffaflık kriterleri yok. Biz her konuda dünya standartlarını

benimsemeliyiz. Kamuda sınırlı sayıda da olsa TKY' yi uygulamaya başlayanlar ve Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuranlar var. KalDer olarak bizim yaptırım gücümüz yok, kuruluşları sadece motive edebiliriz. Bir iş yapıyorsanız hesap verebilir olacaksınız, verimli olacaksınız, şu sadece kamu için değil, herkes için geçerli^{xxxv}.

Ulusal Kalite Hareketi'ne Katılan Özel Sektör Kuruluşlarının Yönetici Görüşlerinden Örnekler

UKH: Yaşam Kalitesi İçin...

"Yaptığını beğenmeyen ve sürekli iyileştirme anlayışı içinde olan bir şirket olarak her ne kadar Kalite Güvence Sistemi gereği bağımsız denetçilerle kendi iç tetkikçilerimizle ve müşterilerimizle eksiklerimizi görüp iyileştirmeler yapıyorsak da kuvvetli yönlerimizi ve iyileştirmeye açık alanlarımızı daha farklı bir modelle ve gözle belirlemenin artık bizim için bir zorunluluk olduğunu düşündük. Ayrıca olaylara sadece üretim odaklı değil, toplumsal açıdan da bakılması gerektiğini hissettik. Bu nedenlerden dolayı EFQM Mükemmellik Modelini benimsedik ve bu doğrultuda yaşam kalitesini temel felsefesi olarak gören Ulusal Kalite Hareketi'ne katıldık."

A. Yağcı

Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi Genel Müdürü

UKH, iç dinamizmi hızlandırıyor

"Kendi alanımızda en iyi hizmeti verebilmek ve rekabet konusunda avantaj yakalamak için öncelikle 150 9001 belgesi alan kuruluşumuzda bir süre sonra bir adım daha ileride olabilmek amacıyla Toplam Kalite çalışmalarını başlattık. Bu çalışmalarımızda doğru yolda ilerleyebilmek ve Toplam Kalite Çalışmalarındaki yeniliklerden anında haberdar olabilmek amacıyla hemen KalDer'e üye olduk, ardından da Ulusal Kalite Hareketi Bildirgesi'ni imzaladık. Ulusal Kalite Hareketi'ne dahil olmak hem iç dinamizmimizi hızlandırıyor, hem de bu çalışmalara bizden önce başlamış kurumların yaşadıkları tecrübelerden faydalanarak kendi faaliyetlerimizi yönlendirmemizi sağlıyor."

S. Topaç

Gedik Yatırım Menkul Değerler Genel Müdür Yardımcısı

UKH ile bilimsel temele dayanan yöntemlerle özdeğerlendirme

"Ulusal Kalite Hareketi içerisinde yer almaya ilk karar verdiğimizde başlattığınız bu faaliyetten beklentimiz, şirketimizde bir yıldır uygulamakta olduğumuz Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarındaki eksiklerimizi görmek ve yolumuza daha emin adımlarla devam ederek çalışmalarımızı sürdürmektir. İsa-betli bir karar vererek KalDer'den aldığımız beş günlük Ulusal Kalite Hareketi Eğitimi ile bu beklentimiz fazlasıyla karşılandığı gibi ayrıca; tamamen bilimsel temellere dayalı yöntemlerle şirketimizin özdeğerlendirmesini de yapabilecek duruma gelmemiz bizleri fazlasıyla mutlu etmiştir. Ulusal Kalite Hareketi içerisinde yer almamızın bir diğer faydası da çalışanlarımız hem daha sistematik bir çalışma içerisine girecek hem de kendilerini disipline etme becerisini kazanmış olacaklardır."

İ. Erkovan

Somut rakamlarla maliyetleri düşürmek

"Ulusal Kalite Hareketi ile tanıştığımızda kafamızda canlanan fotoğraf, bu hareketin, hem ülkemizin hem de ülkenin bir parçası olan firmamızın dış pazarlardaki imajını ve inandırıcılığını sağlayacak bir doğru zeminle karşı karşıya olduğumuzdu. Gerçekten de yıllardır, İtalyan, İspanyol, Alman, Fransız rakiplerimizle aynı kalite seviyesinde, aynı hassasiyetle üretim, teslimat, belgelendirme, lojistik hizmetleri yaptığımız halde, sadece ülke puanımız rakiplerimizden farklı olduğu için farklı muamele görmekteydik. Bizler tıpkı KalDer'in EFQM' in Ulusal işbirliği Ortağı olması gibi, Özdeğerlendirme Modeli'nin 1000, 2000, 5000 Türk firmasında uygulanmaya başlaması ile Türkiye'nin Avrupa'daki imajının ve ülke puanının değiştirilmesinde anahtar rolü üstleneceğine ve AB'ye tam üyelik yolunu kısaltacağına inanıyoruz.

Bütün bunlar havada ve şık sözcükler olarak görülebilir; ancak size somut bir örnek vermek istiyorum. UKH eğitimlerini tamamlayan firmamızda kurduğumuz Süreç Geliştirme Müdürlüğü'nün ilk projelerinden birisi olan, Fransa'daki müşterimizin üretimi esnasında oluşan fireyi iyileştirme çalışmasında, PPM değerimiz sadece ilk haftada 300.000'den 120.000'e düştü. Bunun parasal karşılığı ayda yaklaşık 25 milyar TL'lik camı çöpe atmak yerine müşterimize göndermek olmuştur. Bu proje halen devam etmektedir ve PPM değerimiz 3000'ler ortalamasına inene kadar izlenecektir."

M. Bayramıçlılar
ORiM Cam Sanayi Genel Koordinatörü

UKH, rota belirlemeye imkân veriyor

"2000'li yılların Rekabet Okyanusu'nda geminiz hangi tonajda olursa olsun; bulunduğunuz noktayı, hedeflerinizi, rotanızı, yani bu hedeflere varmak için izleyeceğiniz yolu, çok iyi belirlemeniz gerekiyor. Ulusal Kalite Hareketi, önerdiği özdeğerlendirme süreciyle bulunduğunuz noktayı, kuvvetli ve zayıf yönlerinizi objektif olarak, matematiksel bir şekilde ölçerek, belirlemenize yardımcı oluyor. Periyodik olarak sürekli yaptığınız bu özdeğerlendirme sonuçlarına göre yine sürekli yeni hedefler belirliyor ve bu hedeflere varmak için stratejik planlar yapıyor, rotanızı belirliyorsunuz. Bütün bu süreçlerde UKH'nin önerdiği Mükemmellik Modeli'nin kriterleri size mihenk taşı oluyor. Bence gemisini yürütmek ya da kurtarmak isteyen kaptanlara büyük kolaylık!"

A. Temiroğlu
Özen Mensucat Genel Müdürü

TKY yaygınlaştıkça, paydaşlar arasında uyum da artacak

"Kalite, çalışan, işveren ve müşteriden oluşan bir mutluluk üçgenidir. Toplam Kalite Yönetimi, bir yaşam felsefesidir. Bu açıdan sadece günlük çalışma hayatımızı değil, tüm yaşamımızı kapsar. Toplam Kalite Yönetimi, insanların sorumluluklarını daha iyi anlamaları, daha fazla sahiplenmeleri, daha verimli olmalarını sağlar. Ulusal Kalite Hareketi ile Toplam Kalite Yönetimini ne kadar çok yaygınlaştırsak paydaşlar arasındaki uyumun da o denli arttığı gibi bu sayede gelişmiş ülkelerin normlarına daha hızlı yaklaşacağız demektir. Hele hele yüzyılın son yılında iki büyük deprem geçirmiş ülkemizin buna çok

daha fazla ihtiyacı olduğuna inanıyorum."

S. Tosun

Şahinler Konfeksiyon A.Ş. Genel Müdürü

UKH Katılımcısı Kamu Kuruluşlarından Örnekler

Türkiye'de 1990'larla birlikte Toplam Kalite Yönetimi uygulama konusunda hevesli kamu kuruluşları da olmuştur. Bunların önemli bir kısmı KalDer ile işbirliği halinde bazı eğitimler ve projeler yapmışlardır; ancak daha önce yapılan çalışmaların belirli bir kuralı veya planı bulunmuyordu. Ulusal Kalite Hareketi'yle birlikte her türlü kurumda TKY uygulanabilmesi için ortaya bir model çıkmıştır. Daha önce ayrıntıları verilmiş çalışma ve uygulama modeliyle kamu kuruluşlarında Toplam Kalite konusunda önemli ölçüde yol alınmaya başlanabilmektedir.

Ulusal Kalite Hareketi'ne katılan kuruluşların hemen hepsinde çok değişik, çok önemli gelişmeler ortaya çıkmıştır. Bütün bu kuruluşların öykülerine teknik olarak yer verme imkanı olmayan bu kitapta okurlara UKH hakkındaki gelişmelerin yelpazesi hakkında fikir vermek üzere birkaç örnek işlenmeye çalışılmıştır.

UKH'nin ilk Katılımcısı: Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi

Ulusal Kalite Hareketi, kamuoyuna duyurulduktan sonra UKH'ye ilk katılan kuruluş, Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi olmuştur. DEÜ Araştırma Hastanesi, UKH'ye katılım açısından hem kamudaki ilk kuruluştur; hem de Türkiye'deki ilk kuruluş olmuştur.

DEÜ Araştırma Hastanesi, İzmir'deki iki üniversite hastanesinden biridir. 1980'li yılların başında kurulan hastanenin dış görünüşü oldukça çağdaş. Poliklinik hizmetleri randevuyla yürütülüyor. Bekleme salonlarında televizyon bile bulunan, modern cihazlarla donatılmış hastane mevcut sistemini iyileştirmeye karar veriyor. Hastaneyi rasyonelleştirme yaklaşımıyla çıkılan yol önce TKY ile sonra da Ulusal Kalite Hareketi (UKH) ile kesiyor.

Dönemin Hastane Başhekimisi Prof. Dr. İlhami Kovanlıkaya ve yaklaşık 15-20 idareci arkadaşı 18 Ağustos 1998 tarihinden itibaren, bulundukları noktayı tespit etmeye yönelik başlangıçta her gün ikişer saat olmak üzere 5-6 hafta toplam 50-60 saat süren toplantılar yaptılar. Toplantılara tam bir sorgulama hakimdi: Yapılamayanlar ve nedenleri üstünde durdular. İletişimin ve bilgi akışının yetersiz olduğunu belirlediler. İnsanlar, yalnızca problem çıktığında çözmeye yöneliyorlardı. Problemler önceden önlenmiyor ve sistematik bir iyileşme gerçekleşmiyordu.

Prof. Dr. İlhami Kovanlıkaya'nın başında bulunduğu ekip böylece süreçlere yönelik çalışmalara, açık kapı politikası uygulamaya, "iş en iyi yapan bilir" anlayışıyla çalışanların önerilerini almaya ve ardından ISO 9000 sistemi tartışmaya başladılar. Ekip üyelerinden birkaçı, yapılanların ve yapılmak istenenlerin TKY içinde tanımlandığını belirttiler. Prof. Dr. İlhami Kovanlıkaya, eğer böyle bir yönetim bilimi varsa bundan yararlanılması gerektiğini belirtiyordu: "Tekrar Amerika'yı keşfetmenin gereği yoktu. Toplam

Kalite Yönetimi hakkında kitaplar okuduk, seminerlere gittik, Bayındır Hastanesi'ni dolaştık, birkaç konferansçıyı buraya getirdik ve bizim kafamızdaki o çağdaş ve demokratik yönetim biçimine uygun tüm yapıların TKY' de olduğunu gördük. Bu araçlardan yararlanabileceğimizi düşündük. Kapıların açık olduğu, adil, adama göre iş değil de, işi iyi yapacak adamların o işlerde yer almasına yönelik birtakım değişiklikler yapabileceğimizi gördük. Yönetime geçtikten sonra arkadaşlarımızla birlikte oturduk, iki tane hedef ortaya koyduk, bir tanesi çağdaş yönetim biçimine geçiş, biz buna :sürekli iyileştirme programı' adını taktık. Bunun üzerine de ikinci bir hedef olarak hastanede en iyi sağlık hizmetini, en hızlı şekilde, en ucuza mal etmek üzere otomasyonu seçtik. Hastane otomasyonuna geçmek, bizim için bilgi sistemine geçmek anlamına geliyor. Hedefimiz 2000'lerin ilk on yılı içerisinde bu hastanede filmin ve kağıdın dolaşmaması. Doktorlar, bilgi ve görüntülere bilgisayar ekranından ulaşacaklar. Bu sistemler, hasta eğer 14-15 gün hastanede kalıyorsa, incelemelerin hızlı yapılması, sonuçların doktora anında ulaşması sayesinde 7-8 güne inecektir. Bu yüzde yüz bir verimlilik artışıdır. Hastanın hastanede kaldığı süreyi yarıya düşürerek, yatak kapasitesini ve personelinizi artırmadan hizmet kapasite ve kalitenizi artırılıyorsunuz^{xxxvi}."

TKY hakkında araştırmalara başlayan DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi üst yönetimi KalDer ile bağlantıya geçiyor. Sempozyum ve kongrelere katılıyor. Prof. Dr. İlhami Kovanlıkaya, KalDer Yönetim Kurulu Üyesi Tanju Argun'dan TKY'nin kamuda uygulanabileceğini duyduğunu belirtiyor: "Tanju Argun, kendi deneyimlerinden aktarmalar yaparak, TKY'nin hem özel sektörde, hem de kamuda rahatlıkla uygulanabileceğini anlattı. Ankara'daki toplantıda Tanju Argun, Ulusal Kalite Hareketi'nden söz etti. Ulusal Kalite Hareketi'yle arayışlarımız çakışıyordu. TKY' yi uygulamak için çerçevesi olan bir yoldu. Böylece ilgili eğitimleri alarak, rehberimizle çalışmalara devam ettik.

DEÜ Tıp Fakültesi'nin o dönemki Dekanı, şu anki Rektörü Prof. Dr. Emin Alıcı da fakültede Aktif Öğrenme isimli, probleme dayalı öğrenme modelini uygulamaya geçmişti. Türkiye' de ilk defa DEÜ Tıp Fakültesi'nde uygulanan Aktif Öğrenme de, tamamen TKY'nin katılımcılık, iletişim ve problem çözme ilkelerine uygun ve paralel bir yaklaşımdı. Bir anlamda TKY prensiplerinin öğrenme süreçlerine uygulanmış şekliydi. Prof. Dr. Emin Alıcı, kendi hedefleri doğrultusunda TKY'nin pek çok aracından yararlandıklarını ifade ediyor. "Sağlık kuruluşlarında ISO 9000 gibi belgeleri almaktan öteye, felsefeyi uygulayan bir model olmak gerekli^{xxxvii}." İlerleyen dönemde Prof. Dr. Emin Alıcı'nın rektör olması bu çalışmaların da güçlü bir şekilde sürmesini sağlamıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Türkiye'deki kurumların arasında TKY'nin hakkıyla uygulamaya girmesinin tüm ulusal sonuçlarını değiştirecek başlıca kurum Milli Eğitim Bakanlığı'dır. Milli Eğitim Bakanlığı, 1990 yılının ortalarından başlayarak TKY' ye ilgi duymuş ve UKH ile birlikte kendine bir uygulama modeli bulmuştur.

Dönemin Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarı Bener Cordan, Bakanlıklarının Toplam Kalite Yönetimi yolculuğunun başlangıcını şöyle özetliyor: "Milli Eğitim Bakanlığı hazırlamış olduğu Milli Eğitimi Geliştirme Projesi'ni (MEGP) 1990 yılında uygulamaya koymuş ve belirlemiş olduğu amaçlardan biri olan 'eğitim yöneticilerinin bilgi ve işletme becerilerini geliştirerek, eğitim yönetiminde kaliteyi artırmak' amacını gerçekleştirmek üzere ayrı bir birim oluşturmuştur. Burada yapılan araştırmaların sonucu ve özellikle 1995 yılında İstanbul'da TÜSİAD-KalDer tarafından düzenlenen Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi temalı, 4.Ulusal Kalite Kongresi eğitiminin genel anlamda kalitesinin artırılmasının Toplam Kalite Yönetimi anlayışından geçebileceği kanaatine varmamızda ateşleyici bir rol oynamıştır^{xxxviii}."

4. Ulusal Kalite Kongresi'nde bir konuşma yapan dönemin Milli Eğitim Bakanı Turhan Tayan da,

Bakanlık olarak kaliteyle ilgili hedeflerini açıklamıştır: "Milli Eğitim Sistemimizin yeni bir anlayışla bütün unsurlarını gözden geçirerek 'Kaliteli Eğitim' ve buna uygun kaliteli bir Eğitim Yönetimi hedeflemekteyiz. Eğitimde kalitenin artması, birçok toplumsal sorunun çözümünü de birlikte getirecektir^{xxxix}." Ulusal Kalite Kongre' sine bir bildiri ile katılmış olan Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarı Bener Cordan da, o dönemki KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Sabuncu'ya ilettiği eğitim desteği talebi KalDer yönetimi tarafından memnuniyetle karşılanmış ve karşılıklı görüşmeler sonucu 10 Ocak 1996 tarihinde bakanlık merkezinde 3 saat süreli bir konferans düzenlenmiştir.

O dönemki KalDer İdari Müdürü N. Fatih Şener'in konuşmacı olduğu toplantıya Bakanlık üst düzey yönetiminden Müsteşar, Müsteşar Yardımcıları, Talim Terbiye Kurulu Başkanı, Genel Müdürler, Daire Başkanları ve Müşavirlerden oluşan toplam 41 kişi katılmıştır. Konferans sonrasında yapılan toplantıda Toplam Kalite Yönetiminin;- Bakanlık merkezinde bir yönetim modeli olarak uygulanması konusunda bir komisyon kurulması ve hazırlık başlatılması, il ve ilçe teşkilatlarında bir yönetim modeli olarak uygulanması, okul yönetiminde öğretmen ve öğrencilerin katılımını sağlayacak bir yönetim modeli olarak uygulanması, Bakanlık tarafından her dönem tekrar edilmekte olan hizmet içi eğitim programına ilave edilmesi, orta öğretim de ayrı bir ders olarak uygulanması veya mevcut derslerden uygun olan birinin müfredatına dahil edilmesi konusunda alt yapı çalışmalarının başlatılması ve tüm bu çalışmaları yürütmek üzere Bakanlık merkezinden bir grubun KalDer tarafından eğitilmesi ve ayrıca KalDer'in proje süresince danışma desteği vermesi konularında görüş birliğine varılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı UKH'ye Katılıyor

Milli Eğitim Bakanlığı'nda 1996 yılında başlayan bu çalışmalar, 25 Kasım 1999 tarihinde bütünsel bir eyleme dönüşmüştür. 25 Kasım 1999 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı kamusal alanda çok önemli bir model oluşturacak bir çalışmaya imza attı. Milli Eğitim Bakanlığı okullarda TKY uygulamak üzere, KalDer'le İyi Niyet Bildirgesi imzaladı. UKH' ye Bakanlığın katılımı, hem kamuda kalite, hem de eğitimde kalite adına atılan ciddi bir adıma işaret ediyor. KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden ile UKH' ye katılımı ifade eden İyi Niyet Bildirgesini imzalayan Milli Eğitim Bakanı Metin Bostancıoğlu, eğitimin önemine değinerek, yurt çapında Bakanlık teşkilatından okullara kadar her düzeyde Toplam Kalite' yi hedeflediklerini açıkladı. Bakan Metin Bostancıoğlu'na göre "Siyasi irade kendini ortaya 'ben kaliteyi yükselteceğim' biçiminde koymalı. Amaç eğitimin kalitesini artırarak, toplums31 yaşam kalitesini de artırmak."

KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, Milli Eğitim Bakanlığı'nın İyi Niyet Bildirgesini imzalamasının, UKH' ye değerli bir katkı oluşturduğunu vurguladı. Dr. Argüden, Bakanlık kapsamında pilot bölgelerde başlayacak uygulamanın, diğer okulları da kapsayacak şekilde yaygınlaşmasıyla UKH' nin eğitim cephesinden çok önemli bir destek kazanacağını söyledi: "Eğitim her aileyi doğrudan etkileyen bir konu. Her ailenin ve her bireyin kalite kültürüne erişmesi de, toplam yaşam kalitemizin yükselmesinin temel taşlarından biri. Milli Eğitim Bakanlığımızla gerçekleştirdiğimiz işbirliği gerek bu bakımdan, gerekse gençlerimizin, Türkiye'nin 21.yüzyılda dünya liderliğinde yer alması sürecine aktif katılımını sağlamak açısından önemli bir dönüm noktasıdır ."

MEB Eğitim, Araştırma ve Geliştirme Dairesi, Kamuda Kalite Ödülüne aday oluyor

MEB TKY Uygulama Projesi çerçevesinde bakanlık merkez teşkilatı birimleri, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen Mükemmellik modelini esas alarak faaliyetlerini sorgulamaya başladılar.

İzleyen süreçte Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim, Araştırma ve Geliştirme Dairesi-EARGED iyi bir performans göstererek 2001 yılında kamu kalite ödülüne başvurmuş ve ilk başvurusunda saha ziyaretine

kalma başarısını göstermiştir. EARGED, amacını eğitimde ulusal ve uluslararası çağdaş standartların ötesine geçmek olarak belirledi. EARGED'in bu anlayışla sürdürmekte olduğu , çalışmalarından biri, eğitime yeni ve yaratıcı anlayış getirecek bir model olarak 23 ildeki 208 okulda yürütülen Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO Pilot Okulu) uygulamasıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda Değişim

Dönemin Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarı Bener Cordan, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının Bakanlıktaki yarattığı gelişmeleri, eylem ve rakamlarla ifade ediyor: "Bakanlık olarak TKY'nin alt yapısını oluşturmak, uygulamalarda gerekli heyecanı yakalamak amacıyla özellikle personel performansını objektif kriterlerle ölçecek araçlar geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Bu bağlamda; Bakanlıktaki mevcut görevlerin gerektirdiği personelde bulunması gereken nitelikler, çalışma koşulları, kariyer planlaması ve yeterlik alanları tespit edilmiş, her bir pozisyonun iş tanımları, yıllık iş planları ve performans değerlendirme formları geliştirilmiştir. Diğer taraftan Norm Kadro uygulamasına geçilmiş ve bu uygulamanın neticesinde, sadece yöneticilerden sağlanan tasarruf 47.000 öğretmen olmuştur. (Haftada asgari 21 saat derse girme standardıyla). Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde, eğitimde karar süreçlerine paydaşların (öğretmen, veli, öğrenci, sivil toplum örgütü vb.) katılımını gerçekleştirmek ve kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlamak üzere il ve ilçelerde Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurullarının oluşumuna ilişkin de bir düzenleme yapılmıştır. Ayrıca okul yönetiminde yeni bir model geliştirerek, (Okul Gelişim Modeli) öncelikle, sayısı 208 olan Müfredat Laboratuvar Okullarında denenmiş ve uygulamalardan gelen olumlu geri bildirimler neticesinde bu modelin bütün okullara yaygınlaştırılmasına karar verilmiştir. Bunun yanında; öğrencilere yönelik mesleki rehberlik hizmetleri ve öğretim materyalleri sağlama, yetişkin eğitimi, özel eğitim ve sosyal yardımları içeren kapsamlı bir eğitim yatırımı programı olan Temel Eğitim Projesi uygulamaya konulmuştur. Sonuç olarak; Türkiye'nin geleceğinin daha aydınlık, ekonomisinin daha güçlü olmasına katkıda bulunmak olan Ulusal Kalite Hareketinin amacına daha kısa zamanda ulaşmasının ve kalıcı kılınmasının, eğitim kurumlarımızın/sınıflarımızın Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile yönetilmesinden geçtiğini biliyor ve bunun sürecini yaşıyoruz."

Dr. Yılmaz Argüdenin başkan olduğu dönemden bu yana KalDer Yönetim Kurulu'nda uygulamadan liderlerin yer almasına çalışılıyor. Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarı Bener Cordan da bu anlayışın sonucunda 2000 yılında KalDer Yönetim Kurulu'na giren üyelere.

Eğitimde TKY Çalıştayı

Eğitim sorunlarına 21.Yüzyıl gereksinimlerine uygun çözümler aranması, gerekli uygulamaların başlatılması ve bu yaklaşıma süreklilik kazandırılması amacı ile, KalDer Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu'nun düzenlediği "Eğitimde TKY Çalıştayı", 28-29 Nisan 2000 tarihleri arasında gerçekleşti. 3 Haziran 2000 tarihinde düzenlenen Paylaşım Toplantısı'nda ise daha geniş bir ilgi grubuna, çalışmalar sunuldu. Paylaşım Toplantısı'nın açılışını da MEB Müsteşar yardımcısı İbrahim Barbaros ile KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden yaptı.

İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü de TKY'ye katılıyor ...

Çalıştay Paylaşım Toplantısı'nda ayrıca, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile KalDer arasında Ulusal Kalite Hareketi protokolü imzalandı. Milli Eğitim Bakanlığı'ndan üst düzey yöneticilerin katıldığı toplantıda, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü UKH Protokolü'ne törenle imza atarak, Ulusal Kalite Hareketi katılımcıları arasında yer aldı. Protokolün İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nce imzalanması, Milli Eğitim Bakanlığı'nın ardından, Ulusal Kalite Hareketi'nin ülke ölçeğinde bakanlık teşkilatına

yaygınlaşmasının bir göstergesidir.

Toplantıda, "Eğitimde Motivasyon ve Paydaşların İşbirliği", "Eğitim/Okul Politika ve Stratejileri", "Öğretmenlikte Mesleki Formasyon", "Kaynakların Ayrılması ve Dağıtımı" gibi konu başlıkları altında gerçekleştirilen çalışmalar birer sunum halinde katılımcılarla paylaşıldı^{xl}.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nda TKY Çalışmaları

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Yaşar Okuyan'ın önderliğinde başlatılan kalite çalışmalarının ilk örnekleri Bakanlık bünyesinde yer alan SSK hastanelerinde görülmektedir . İş süreçlerinin iyileştirilmesi amacıyla başlatılan ISO 9000 çalışmaları çerçevesinde 2001 yılı içerisinde 10 SSK hastanesi ISO 9000 belgesi almışlardır. 2002 yılında 40 SSK hastanesini ve bakanlığa bağlı taşra teşkilatı dahil tüm kurumların ISO 9000 belgesi alması hedefinin yanında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını başlatma hedefini de koyan Bakan Okuyan Türkiye Kalite Demeği ile Eğitim Protokolü imzalayarak bu süreci başlatmıştır.

İmzalanan protokol çerçevesinde tüm birimlerden toplam 2000 kişi ISO 9000 ve TKY eğitimleri alarak bakanlık içerisinde TKY uygulamalarını başlatması planlanmış ve uygulamalar KalDer' den uzmanların rehberliği ile sürdürülmektedir.

Toplam Kalite Çalışmalarının planlanmasında her aşamada aktif olarak yer alan bakan Okuyan eğitim sürecinin ilk aşaması olan ve tüm yönetim kademelerinin yer aldığı bir tam gün süren Çalışmaya katılarak etkin liderlik örneği sergilemiştir. 2. Kamu Kalite Sempozyumunda yaptığı konuşmadan da anlaşılacağı gibi Toplam Kalite Yönetimine olan inancını ve uygulamadaki kararlılığını sürekli dile getiren bakan Okuyan Bakanlık TKY çalışmalarının yanı sıra Türkiye Kalite Derneği'nin etkinliklerine de konuşmacı olarak katılarak görüşlerini katılımcılarla paylaşmaktadır.

Yerel Yönetimlerde TKY Uygulamaları: Değirmendere Belediyesi Örneği

Değirmendere Belediyesi, TKY uygulayan ilk belediye olmuştur. Kocaeli Körfezi'nin güney yakasında İzmit merkeze 20 km. uzaklıkta bir belde olan Değirmendere'nin Belediye Başkanı Ertuğrul Akalın, Belediyelerinin TKY uygulamasına geçmelerinde Brisa'nın önemli rolü olduğunu vurguluyor: "Brisa çalışanlarının pek çoğu belde halkımızdandır. Bunun TKY konusunu duymamız ve öğrenmemiz açısından önemi büyüktür. Toplam Kalite Yönetimi'ne geçme kararı önce" sinde Brisa'dan destek alabileceğimiz duygusu bizi cesaretlendirmiştir."

Ertuğrul Akalın, Değirmendere Belediyesi'nde niçin ve nasıl Toplam Kalite Yönetimi'ne geçtiklerini anlatıyor: "Belediyeler belde, ilçe ve illerde yaşayan insanların yaşamlarını sağlıklı, düzenli ve kolay kılmak için hizmetler üretirler . İşlevleri gereği 'Hizmet Sektörü', bürokratik açıdan 'Kamu Sektörü' olarak sınıflandırılabilirler. Halkın oylarıyla, onlara yol, kanalizasyon, park vs. yapmak, ulaşımını temin etmek, beldeleri sağlıklı ve temiz tutmak, kültürel alt yapının oluşmasını sağlamak gibi hizmetleri vermek üzere seçilerek oluşturulan demokratik kuruluşlardır.

Bizler başlangıçtan beri, belde halkımıza sunduğumuz hizmetleri geliştirmenin çabası içerisindeydik. Halkın beklentilerini bilerek, tüm çalışanlarımızın katılımcı ve yaratıcı bir yaklaşımla etkin çalışarak, bu beklentilerinin ötesinde hizmet vermek, kısaca belde halkını memnun etmek istiyorduk. Karşılaştığımız aksaklıkları nasıl çözebileceğimizi, hataların tekrarlanmaması için neler yapabileceğimizi sürekli düşünüyor, zaman zaman ümitsizliğe kapılıyorduk. İşte bu arayışlar sırasında Toplam Kalite konusunda bilgiler edindik, bu yaklaşımın ve araçlarının, amaçlarımızı gerçekleştirmede bize yararlı olacağına karar

verdik."

Değirmendere Belediyesi, 1994 yılı Kasım ayında Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına geçmek üzere, yazılı olarak dönemin Brisa Genel Müdürü Hazım Kantarcı'ya başvurarak desteğini istemiştir. Bu başvurunun üstüne Brisa Kalite Bölümü'nden Ali Rıza Orçunus, Fahri Özok ve Tuğrul Çelebi Değirmendere Belediyesini ziyaret etmişlerdir. Karşılıklı ziyaretlerin ardından Ocak 1995 tarihinde Değirmendere Belediye Meclisi oy birliğiyle TKY' nin başlatılması konusunda bir ilke kararı almıştır. 10 CHP'li, 4 DSP'li, 1 ANAP'lı ve başkanla birlikte 16 meclis üyesi olmasına rağmen, oy birliğiyle TKY'nin başlatılması kararının alınması, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının partiler üstü bir niteliği olduğunu, hangi siyasi görüş olursa olsun, TKY'nin toplum ve örgütler yararına olduğu fikrinin Değirmendere Belediye Meclisi'nde kabul gördüğü fikrini veriyor.

Değirmendere Belediyesi Toplam Kalite bilincini oluşturmak ve yaygınlaştırmak, iş yapabilme gücünü tam olarak ölçebilmek gibi iki önemli hedef koydu.

Öncelikle Belediye'de yetkili bulunan Belediye İş Sendikası ve Tüm-Bel-Sen ile görüşmeler yapılarak, amaçlar anlatıldı ve destekleri sağlandı. Belediye'ye TKY konusunda yol göstermesi açısından Kalite Ödül Denetçisi ve KalDer Yerel Yönetimlerde Uzmanlık Grubu üyesi Ayşe Gökçümen 10 Şubat 1995 tarihinde Başkanlık Toplam Kalite Danışmanı olarak göreve başladı.

Daha sonra Değirmendere Belediyesi ana politikalarını belirleyerek "Değirmendere Belediyesi Hizmet İlkeleri" adı altında yayımladı.

1995 yılı Mart ayından itibaren TKY ilkeleri ve araçları konusunda tüm personele eğitimler verilmeye başlandı. 29 Mart 1995 tarihinde KalDer'e üye olan ilk belediye oldu. Değirmendere Belediyesi yönetimi ve çalışanları, TKY uygulamalarını görmek üzere Brisa ve İpek Kağıt fabrikalarına ziyaretler düzenlediler.

Belediyede başlatılan temizlik, düzen ve bakım odaklı "5 S" faaliyetleri, çalışanlar arasında büyük bir motivasyon yarattı. Bu arada sonuçlar ve kullanılan kaynaklar ölçülmeye başlandı. Örneğin; Fen İşleri Müdürlüğü tarafından yapılan asfalt ve kilit taşı döşeme işlerine ait gerçekleştirme verileri toplandı.

Değirmendere Belediye Başkanı, beldelerinde yaşayanlara verdikleri hizmetin, onlardan gelen taleplere göre yapılmaya başlandığını gösteren iki örnek veriyor:

"Mahallelerde yaptığımız görüşmeler sonucu, tüm malzemesi belediyemizden, işçiliği mahalle sakinleri tarafında karşılanacak ortak bir tretuvar çalışması başlatıldı. Yine belde halkı ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerle, hava kirliliğine neden olan katı yakıtlı kazanların, fuel oil kazanlarına dönüştürülmesinde belediyemiz apartman sakinlerine maddi destek sağladı.

Yaklaşımlarımızı daha sistematik bir yapıda ele alma ihtiyacı bizi Kalite Ödülü modeline yöneltti. Planlarımızı Mükemmellik Ödülü kriterlerinin Belediyemizce yorumlanmış şekli çerçevesinde oluşturmaya karar verdik. Bu nedenle 18 kişi ödül modeli ve kriterlerinin yorumlanması çalışmalarını gerçekleştirdi."

Değirmendere Belediyesi'nde TKY Sonrasında Gerçekleşen Başlıca Faaliyetler

- Değirmendere Belediyesi'nde müşteri (vatandaş) beklentilerini saptamak üzere, anket çalışmaları ve aylık mahalle görüşmeleri yapılmaya başlandı.

- Çalışanların görüş ve beklentilerini anlamak üzere de, yine anket çalışmaları ve birim amirlerinin çalışanlarıyla haftada 2 saat açık kapı toplantıları devreye girdi.
- İnşaat müteahhitleri ve konut kooperatiflerinden beklentileri anlatmak üzere toplantılar düzenlendi. Halka verilen hizmet kalitesini arttırmak için esnafla işbirliği yapıldı.
- Değirmendere belediyesi TKY el kitabı hazırlandı. TKY dergisi çıkarıldı. . Çevre Belediyelere TKY çalışmaları anlatıldı^{xli}.

"Kilit taşlarını 3 metrede bir bırakırsam..."

Belediye çalışanlarının birçok iyileştirme öyküsü var. Örneğin, traktörle kilit taşı (yollara döşenen taşlar) taşıyan bir işçi, taşları eskiden bir yolun başına yığmış ve döşemeyle uğraşan işçiler de, taşları yığının içinde alır ve döşerlermiş. Bir gün traktörle kilit taşı taşıyan işçi, demiş ki, "bundan sonra taşları bir noktaya yığmak yerine, üç metre aralıklarla küçük yığınlar olarak bırakırsam, arkadaşlarım taşları ellerinde sokak boyu taşımazlar; hem gereksiz yere' yorulmazlar, hem de zaman kazanmış oluruz."

Değirmendere Belediyesi, belde sakinlerini de yapılan çalışmalar hakkında bilgilendirmek ve görüşlerini almak üzere bilgilendirme toplantıları yapmaya başlamış. Düzenli olarak üç bin adet basılan ve dağıtılan, belediyenin TKY çalışmalarını anlatan, bunun yanı sıra kültürel ve sanatsal etkinlikler hakkında bilgi veren bir dergi çıkarmaya başlamışlar.

TKY, Değirmendere ve Deprem

Belediye'nin birçok hizmetinde iyileşme devam ederken, 17 Ağustos 1999 depremiyle karşılaşmış. Deprem, can ve mal kaybına yol açmakla birlikte, beldenin fiziki görüntüsünü değiştirecek ölçüde Değirmendere'yi etkilemiş. Depremden sonra "TKY, Değirmendere' de iflas etti" manasına gelen haberler çıktı basında. Değirmendere'de TKY çalışmalarının başladığı tarih 1995 yılıdır. Bu tarihten itibaren Belediye'nin verdiği hemen her hizmette gözle görünür bir iyileşme olmuştur. Depremde yıkılan binalarsa, Değirmendere'de TKY uygulanmasından çok önce yapılmış binalardır. 1989 yılından beri Belediye Başkanı olan Ertuğrul Akalın, depremin boyutunun da çok büyük olduğunu ifade ediyor. "Deprem öylesine büyüktü ki, bölgede profesyonel mimarlık ve müteahhitlik projeleriyle yapılmış olan, dünya çapında kalite ödülleri olan kuruluşların dahi bazı binalarını kullanılmaz hale getirmiştir. Kaldı ki, halkta belediyelerin yetkileriyle ilgili bir yanlış bilgilendirme söz konusu. Belediyeler, imar durumu verirler; bir binanın kaç metrekare, kaç katlı olabileceği konusunda yetkilidirler. Statik ve mimari yapısı, kullanılan malzeme Belediye'nin yetki alanında değildir. Depremden ardından acil sorunların çözülmesinde TKY kültürü işe yaramıştır. Depremden sonra sorunları aşmak için profesyonel yönetim desteği alalım istedik. Bu konuda girişimlerde bulunduk ve aradığımız desteği de bulduk^{xlii}."

Belediye 1999 yılından sonra bir danışma kurulu oluşturarak Belediye'yi dışarıdan bir göz olarak değerlendirecek, fikir verecek bir yapı yaratmıştır. Değirmendere Belediyesi kendisine vizyon olarak "Kültür Sanat Kenti" olmayı seçmiştir.

DSİ de UKH saflarında

Devlet Su İşleri-DSİ III. Bölge Müdürlüğü de Ulusal Kalite Hareketi'ne katılan kamu kuruluşları arasında yer alıyor.

Merkezi Eskişehir'de bulunan DSİ III. Bölge Müdürlüğü, Eskişehir, Adapazarı, Bilecik ve Kütahya illerindeki yeraltı su kaynaklarının disipline edilerek vatandaşlarımızın yararlanabileceği şekle getirilmesi ve halkın su kaynaklarından doğabilecek olan zararlardan korunması amacını taşıyor.

Bölge Müdürü Saim Efelerli, özel sektörde başarıyla uygulanan TKY felsefesinin kamuda uygulanabileceği düşüncesiyle Mart 1998 tarihinde Toplam Kalite Yönetimi eğitimlerine başladıklarını belirtiyor. Ancak yine de TKY'nin kamudaki uygulamasının farklılıklar içereceği anlayışıyla araştırmalara girişmişler. Kurumun çalışma bölgesinin geniş bir alana yayılması, personel sayısının büyüklüğü nedeniyle eğitim çalışmaları, uygulamanın önünde yer almıştır.

DSİ Bölge Müdürlüğü, gerek kendi kurumu içinde gerekse Eskişehir Bölgesi'nde TKY konusunda öncülük yapmıştır. DSİ bünyesinde birçok bölüm ile Anadolu Üniversitesi ve Osmangazi Üniversitesi personeline TKY eğitimleri vermişlerdir. Bunun yanı sıra Büyük Şehir Belediyesi, Eskişehir Su ve Kanalizasyon İşleri ve Eskişehir Tepebaşı Belediyesi'ne de TKY eğitimi verilmiştir.

DSİ Bölge Müdürü Dr. Saim Efelerli, "Her gün yeni bir yere konup göçmek gerek, akarsu gibi durmadan akmak gerek; dün geçti gitti, dün gibi dünün sözü de geçti, bugün yepyeni söz söylemek gerek" diyen Mevlana'ya atıfla, kamuda TKY'nin uygulanma zamanının geldiğini vurguluyor.

Devlet Su İşleri Proje Mühendisi Ahmet Gökçümen de, UKH'nin kamu alanındaki verimsizliği tersine çevirebilecek bir hareket olduğunu vurguluyor^{xliii}."

Atatürk'ün Alayında TKY

Ulusal Kalite Hareketi'nin Toplam Kalite Yönetimi ile değişime yol açtığı kuruluşlardan biri de Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı Komutanlığı olmuştur. Genel Kurmay Başkanlığı'nın 21 Kasım 1997 tarihli TSK'de Toplam Kalite Uygulamaları Direktifi ile hayata geçirilen TKY çalışmaları, Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı'nda büyük bir ivme kazanmış ve çalışmaların sonuçları alınmaya başlanmıştır. TKY çalışmalarının bir göstergesi olan ve 29 Haziran 2000 tarihinde dördüncüsü yapılan Kalite Çemberleri yarışması da Muhafız Alayında TKY'nin yarattığı gelişmeleri gösteren bir toplantı olmuştur. Altı grubun katıldığı yarışmada konular, elektrik tasarrufu gibi çok somut konudan, sosyal hizmet bilincinin oluşturulmasına kadar çok farklı alanlara yaygınlaştırılmış. Cumhurbaşkanı Muhafız Alayı Komutanı Kurmay Albay Tayyar Elmas ile öğretim görevlileri ve kalite profesyonellerinin katıldığı sunumlarda; subay, astsubay, erbaş ve erler, içinde yer aldıkları kalite çemberlerinin çalışmalarını aktardılar.

TKY'de kavramları doğru anlamlandırmak önemlidir

Muhafız Alayı da TKY felsefesini, TSK'nin kendi denetim anlayışı içinde yorumlayarak uygulamaya almış. Böyle bakıldığında TKY felsefesi askeri birliklerde de rahatlıkla uygulama alanı bulmuş. Muhafız Alayı'nda uygulanmakta olan TKY sistemi; çok yönlü iletişime önem veren, iç ve dış müşterinin tatminini öngören, oto kontrol ve geribildirim anlayışıyla veri tabanı mantığına dayanan, vizyonu olan, rekabetçi yönetim anlayışından hareket eden, yetki ve sorumluluğa dayalı yönetim tarzını benimseyerek, kalite ve sürekli geliştirilmesi anlayışını benimsemiş. Bütün bunların sonucunda da insan kalitesini ön planda tutarak, birbiri ile kenetlenmiş bir Muhafız Ailesi yaratma düşüncesi hakim.

Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı Komutanı Tayyar Elmas, çalışmalarında üst yönetimin desteğini aldıklarını söylüyor ve 'Çalışmalarda ne kadar istekli ve gönüllü olursanız olun, komutanlarınız sizi desteklemediği takdirde, başarılı olmanız olanaklı değil. Biz bu anlamda da şanslıyız. Komutanlarımızın tam desteğini alıyoruz' diyor.

Albay Tayyar Elmas, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin TKY'nin uygulanması adına avantajlara sahip

olduğunu belirtiyor: "Biz 24 saat birlikteyiz ve yasalarla, geleneklerin getirdiği bir avantaja sahibiz. Ayrıca ortak amaç birlikteliğimiz ile standartların mevcut olması TKY'yi uygulamayı kolaylaştırıyor." Genelkurmay Başkanlığı'nın Direktifleri ile 10 adet tasarruf iyileştirme çemberi kurulmuş ve yapılan çalışmalar sonucunda ise somut tasarruflara ulaşılmıştır. 1999 yılı içinde beklenen tasarruf 136.2 milyar TL iken, gerçekleştirilen tasarruf ise 254.2 milyar TL olmuştur.

Muhafız Alayı birikimlerini diğer askeri kuruluşlar ve kamu kurumlarıyla da paylaşmaktadır. Bu; anlamda yirminin üzerinde konferans ve eğitim verilmiştir. Birikimlerini paylaştıkları bir başka, yöntem hazırladıkları üç kitapçık. İlki, TSK'de TKY Uygulamaları I ve II; üçüncü kitap da, Alay da İş Mükemmelliği. Ayrıca video kasetlerle TKY Bilgilendirme Broşürü de Muhafız Alayının bu, çalışma sonucunda ürettiği, bilgileri paylaştığı dokümanlar. Broşürler terhis olan tüm askerlere birer adet verilmekte. Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı 1998 yılında TS-EN-ISO-9002 Kalite Sistemi Belgesini de almıştır.

Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesinde Kalite Çalışmaları

Prof. Dr. Nüket Yetiş'in liderliğiyle Türkiye'de bir devlet üniversitesi fakültesi, Avrupa Kalite Ödülü finalist olabilmeyi başarmıştır. Kalite çalışmaları, öğrencileri ve öğretim üyelerini, görevlilerini ve fakülte personelinin bir ekibe dönüştürmüştür.

Dünyanın birçok yerinde üniversiteler, tipik olarak bir işin nasıl yapılacağına öğretildiği, ama! kendi içinde uygulanmadığı kuruluşlar olmuşlardır. Hem kendi içinde, hem de üniversite dışındaki hedef kitlelere kalite eğitimleri veren Marmara Üniversitesi-MU Mühendislik Fakültesi, fakülte içinde TKY'yi uygulamaya karar vermiştir.

Prof. Dr. Nüket Yetiş, Dekan olduğunda önünde iki seçenek olduğunu, seçimini soruşturmalarla uğraşan klasik bir dekan olmak yerine birikimlerini içinde bulunduğu sistemin çıkmazlarını; aşmak adına kullanan bir dekan olmaktan yana kullandığını belirtiyor.

Türkiye'deki eğitim sisteminin temel sorununun kaliteden çok kantiteye önem verilmesinden kaynaklandığı tespitinde bulunan Dekan Nüket Yetiş, "90'lı yıllara kadar eğitimde kaliteden çok kantiteye önem verildi. Çeşitli şehirlerde yeni üniversiteler açıldı. Yeni üniversiteler açılmalı; ama belli bir kalite standardını yakalamadan, okul açmanın hiç bir anlamı olduğunu sanmıyorum. Onun için kalitenin öne çıkması gerekiyor." diyor.

Prof. Dr. Nüket Yetiş, Fakülteye dekan yardımcısı olunca, çalışma arkadaşlarıyla birlikte stratejik bir plan hazırladı ve ilerleyen dönemde bu plana uygun hareket etti. 1994 yılında Dekanlık görevini üstlenince, Fakültede bir özdeğerlendirme anketi gerçekleştirildi. 1997 yılında Fakültede süreç yönetim sistemi uygulamaya girdi. 1998 yılında Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuruldu. Prof. Dr. Nüket Yetiş, gelişmeleri şöyle anlatıyor: "Bu başvuruya Avrupa Kalite Ödülü'ne aday olan ilk üniversite fakültesi ve Türkiye'den ilk kamu kuruluşu olduk. 1999 yılında saha ziyaretine kaldık. 2000 yılında ise finalistler arasına girdik. 1994-2000 arasındaki çalışmalarımız, bir devlet üniversitesinde, bir kamu kuruluşunda, çok tartışılan YÖK sistemi içinde dünya çapında bir değişim ve gelişim sağlanabileceğini göstermiştir."

Prof. Dr. Nüket Yetiş, çalışmalar sırasında önce dirençle karşılaştıklarını belirtiyor. Örneğin, Özdeğerlendirme Anketini alan öğretim üyelerinden biri "Hazırlanan anket mükemmel, onun için doldurmadım..." demiş. Hazırlanan stratejik plan önce sahiplenilmemiş; "Nüket Hanımın Planı" denmiş. Ancak zaman içinde çalışmaların yararları ortaya çıkmaya başlayınca yapılanlar sahiplenilmeye ve desteklenmeye başlanılmış.

Üniversitede Gayri Resmi Gerçek Demokrasi

Prof. Dr. Nüket Yetiş, arkadaşlarıyla birlikte, her hafta Cuma günü öğleden sonra toplanan gayri resmi bir genel kurul oluşturmuştu. Üniversitede akademisyenlerle öğrencilerin bir araya gelmesi ender görülen bir durumken, söz konusu genel kurulda Dekan, Öğretim Üyeleri, Araştırma Görevlileri ve öğrenciler bir arada gündemi tartışıyor ve birlikte karar alıyorlardı. Dekanla öğrencinin kararlarda eşit oy hakkı vardı. Bu gayri resmi genel kurullardan birinde Avrupa Kalite

Üç tür insan

Prof. Dr. Nüket Yetiş, Mühendislik Fakültesi'ndeki deneyimleriyle üç tür insan olduğu sonucuna varmış: "Değişime öncü olanlar; bu insanlar kendileriyle yarışır. Yarın daha iyi olmak için ne yapmalıyım diye araştırırlar. İkinci grup, birinci grubun ne yaptıklarını konuşur. Baştan biraz tereddüt ve gıptayla bakarlar; yapılanların sonuç getirdiğini görürlerse takip ederler. Bu grup insanlar etkiye açıktır ve çekme stratejisiyle değişim içine girmelerini sağlayabilirsiniz. Üçüncü grup insanlarsa, değişime öncü olanların ne dünkü ne de bugünkü yaptıklarını yapabilme yetenekleri yoktur. Kötü bir kopyacı bile olamazlar. Sadece kıskanırlar ve kendileri yapamadıkları için gelişmeye de engel olmaya çalışırlar. Bulundukları noktaya bilgi, uzmanlık ve yetenekleriyle değil, güç oyunları ile ulaşmışlardır. Dolayısıyla bilgi, uzmanlık ve yetenek gerektiren değişimlerin karşısındadırlar. Çünkü pozisyonları sarsılacaktır. Bu insanlar ülkemizin önündeki en büyük engellerdir."

Ödülü'ne başvuru kararı alındı. Herkes çok heyecanlıydı. Prof. Dr. Nüket Yetiş "Ödüle aday olma kararı önemliydi; ancak aday olunmakla ödül alınmıyor. Herkesin gönlünü ve aklını koymasına gerekli." diye ekliyor.

Bütün bunları beklenmedik bir motivasyon düşmesi izledi. "Kalite çalışmalarından işimizi yapamıyoruz" gibi sitemler yükselmeye başladı. Öğrencilerin de yer aldığı Fakülte'deki Kalite Konseyi toplanarak bu motivasyon kaybının nedenleri araştırıldı. Sonuçta, insanların kendi sorunları için sorumluluk almadıkları, sorunları başkalarının çözmesini bekledikleri tespit edildi. Bunun üzerine "şikayet ederek beklemek işe yaramaz, sizin sorununuzu bir başkası çözemez" ve "Sorun çözerken bilimsel yöntemler kullan, demokratik ol, ortak akıl oluştur" mesajları ön plana çıkarıldı.

Fakülte'deki öğrenciler, "Sorunun bir parçası olmaktansa, çözümün bir parçası ol" sloganıyla bir yarışma düzenlediler ve kendi aralarında kurdukları kalite çemberlerinin çalışmalarını toplu bir sunumla hem öğretim üyelerine, hem dışarıdan gelen konuklara, hem de öğrenci arkadaşlarına sundular. Söz konusu yarışmanın jürisinde üst düzey yöneticiler, gazeteciler, öğretim üyeleri; vardı. Bu kalite çemberlerine katılan öğrenciler, derslerden ayrı olarak özel bir eğitim almışlardı. Çember çalışmaları, öğretim elemanları ve fakülte personelinin de katılımıyla devam etmişti. Öğretim elemanları, fakülte personeli ve öğrenciler bir ekip olarak çalışıyordu.

Öğrencileri motive eden en büyük araçlardan bir tanesi de, üniversite dışındaki eğitimlere katılabilme olanağıydı. Fakülte yönetimi, öğrencilerin KalDer konferans ve seminerlerine, özel sektör ve kamu eğitimlerine katılabilmesi için girişimlerde bulunuyordu.

Abbas Güçlü-Milliyet, 27 Ekim 1996

Eğitimde Kalite Arayışı

Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Nükhet Yetiş, endüstride kalite için TKY'yi şimdi eğitime uyguluyor. Okulları bir endüstri kuruluşu, öğrencileri de ürün olarak ele alıp piyasanın aradığı en nitelikli mühendisleri yetiştirmeye soyunmuş. Marmara Üniversitesi, Mühendislik eğitiminde henüz çok yeni. ikinci mezunlarını daha bu yıl verdi. Ama doğru yolu çok erken bulmuşlar ve bu konuda da bir hayli iddialılar. İşe önce sanayicilerden başlamışlar. Türkiye'nin önde gelen endüstri kuruluşlarının tepe yöneticilerini, üniversiteye davet ederek "Nasıl bir mühendis?" istediklerini sormuşlar ve tüm ders programlarını bu istekler doğrultusunda gerçekleştirmişler. Araştırmada aynı sorular hem sanayicilere, hem de öğretim üyelerine sorulmuş ve ortaya farklı öncelikler çıkmış. Hocalar öncelikle "teknik bilgi" derken, sanayiciler iletişim yeteneğini ilk sıraya oturtmuşlar. Sanayicilerin öncelik sıralamasında ikinci olarak yer verdikleri "liderlik yeteneği" ise öğretim üyeleri sıralamasında ilk beşe bile girememiş. Araştırma sonuçlarına göre programlar sil baştan yeniden düzenlenmiş ve mühendislik fakültesinin tüm bölümlerine "liderlik" dersi konmuş. Umarım, burada başlayan kalite arayışı, tüm yükseköğretim kurumlarımıza yayılır. Buna öylesine ihtiyaçları var ki!...

Fakülteadaki devrimlerden biri de, öğrencilerin müşteri olarak görülmesiydi. Bazı öğretim üyeleri, bu fikri kesinlikle kabul edemiyordu. İkinci önemli zorluk da, yine bazı öğretim üyelerinin bu kalite çalışmalarının niçin yapılmaması gerektiğini ve neden olmayacağı konusundaki ikna çalışmalarıydı. Prof. Dr. Nüket Yetiş, fakültede öğretim üyeliği görevini sürdürmekle birlikte, TÜSSİDE Başkanı olduğu için dekanlık görevinden ayrılmıştır. Kendisinin vurguladığı hususlardan bir tanesi de, "TKY için liderlik ne kadar önemliyse, çalışmaların kalıcılığı için de liderliğin ya da yönetimin devamlılığı da esastır^{xliv}.

Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Araştırma Görevlisi Zeynep Almula Şahin, fakültedeki değişimi üçüncü sınıfta fark ettiğini belirtiyor: "Fakültenin ikinci katında oldukça eski koltuklar vardı. Bir gün baktık ki, bu koltuklar aşağıya indirilmiş, yüzleri değiştirilmiş ve yepyeni bir halde geri getirilmişti. Çevreye çiçekler yerleştirilmişti. Çevrede öyle bir değişim vardı ki, sanki orası dışarıysa değil, evimizdi. Tıpkı bir aile ortamındaydık.

Cuma günü yaptığımız gayri resmi genel kurullar harikaydı. Bu toplantılar bürokratik, insanı sıkıcı toplantılar değillerdi. Öğrenci, hoca, çaycı, hepimizin bir arada olduğu, sorunların ve fırsatların esprilerle tartışıldığı toplantılardı. Başta acaba biz de bir şey söyleyebilir miyiz diye düşünürken, sonradan her şeyi tamamen rahatça söyleyebileceğimizi, eleştirebileceğimizi, sorunları birlikte çözebileceğimizi gördük. Tamamen Fakülteyi ilgilendiren üst düzey konular görüşülüyordu. Bütün bunlar, bana değer verildiğini gösteriyordu. Fakültemi ailem gibi sahiplendim."

MÜ Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Öğrencisi Fulya Coşkun, hazırlık sınıfından itibaren Fakültede olanların inanılmaz güzel olduğunu düşünüyor: "Hocalarımız, her işimizde bize destek oldular. Tiyatro çalışmaları için imkan sağlanmasından, hazırlık sınıflarına bilgisayar dersi konmasına kadar... Fakültede açık kapı politikası uygulanıyordu. Prof. Dr. Kerim Kar bu sözü çok daha güzel bir forma getirmişti: " Açık Gönül Politikası."

Prof. Dr. Nüket Yetiş, uygulamacı liderlerin KalDer Yönetim Kurulu'nda yer alması politikası sonucu, 2000 yılında KalDer Yönetim Kurulunda yer almıştır.

Emniyet Müdürlüğü'nde Kalite

Aydın'daki Zafer Polis Karakolu'na gelenler bir kadın polis memuru tarafından karşılanıyor, hafif müzik yayını yapılan dinlenme odasında vatandaşlara içecek ikram ediliyor. İfadeler avukat eşliğinde bilgisayarla alınıyor.

Dönemin Aydın Emniyet Müdürü Tekin Akın karakolda vatandaşlara sunulan hizmet standardını yükseltmek için proje geliştirdiklerini, bu çerçevede Zafer, Efeler, Şehit Yetkin, Meşrutiyet ve Ovaeymir karakollarının pembe ile maviye boyanarak sevecen ve sıcak bir ortam yaratıldığını belirtiyor. Karakola gelen vatandaşları karakol psikolojisinden kurtarmak için pastel renklere, ağırlık verdiklerini, polisin çalışma yapısında da değişiklikler yaptıklarını anlatan Akın, şu bilgiyi verdi:

"Zafer Polis Karakolun'da TKY uygulamak üzere KalDer ile çalışıyoruz. Karakola gelenleri Çevik Ayşe olarak adlandırdığımız kadın polis memurlarımız karşılıyor. Hafif müzik yayını yapılan dinlenme odasına alınan vatandaşlara çay, meşrubat ikram ediliyor. Vatandaşların ifadeleri avukatları eşliğinde bilgisayarla alınıyor."

Akın, beş polis karakolunda bilgisayar bulunduğunu, CMUK uygulaması ile delilden sonuca gittiklerini bunun için Aydın'da bölge kriminal laboratuvarı kurduklarını kaydediyor. Olay yeri inceleme ekiplerini motorize konuma getirdiklerini belirten Akın bu uygulama ile zamanın iyi kullanıldığını, suçlunun daha kısa sürede yakalandığını vurguluyor. Akın, Didim ve Kuşadası'n da plajlarda görev yapan tabancasız ve şortlu plaj polisi uygulamasının da olayları azalttığını, tatil yapan yerli ve yabancı turistlere güven verdiğini vurgulayarak, bölgemizdeki pilot uygulama başarılı olunca, Antalya'da da uygulanmaya başlandığını belirtiyor^{xlv}.

Tekin Akın, TKY'nin bir değişim aracı olmasında liderliğin önemine değiniyor: "Beyaz sarayın kalite danışmanı Bob Stone'un belirttiğine göre 'kamudaki değişime hükümetin önderlik etmesi gerekir. Kamuda bir kalite hareketi başlatılmak isteniyorsa, bu hareketin başlama yeri, hükümetin en üst mercii yani başbakanlık olmalıdır.'" Toplumsal Kalkınmanın yolu TKY'dir. Toplam Kalite bir yaşam biçimi olduğu kadar, toplumları kındıran, yükselten bir felsefe ve teknikler toplamıdır.^{xlvi}

Tekin Akın, uygulamacı bir lider olarak 2000 yılında KalDer Yönetim Kurulu'nda görev almıştır

Yerel Kalite Odaklarının Çalışmalarından Örnekler

UKH bünyesinde görev alan yerel kalite odakları çok değişik uygulamalarla, KalDer'in erişemediği noktalarda TKY' yi özendirmek ve uygulamaya girmesi için çalışmalar yapmıştır. Aşağıda iki Yerel Kalite Odağı'nın çalışmalarını sunuyoruz.

Doğu Anadolu' da TKY

KalDer'in Elazığ-Malatya-Bingöl ve Tunceli illeri Yerel Kalite Odağı Bekir Ali Demirel'in çalışmaları Doğu Anadolu'da da TKY'nin benimsendiğinin ve yaygınlaşabileceğinin bir göstergesidir:

Bekir Ali Demirel'e göre, birey olarak ya da organizasyon olarak sorumluluğumuz, öncelikle; kalite bilincini yurdun geneline yaymak olmalıdır: "Bu sorumluluk, KalDer'in başlattığı 'Ulusal Kalite Hareketi'nin odağında yer almaktadır. Ulusal Kalite Hareketi, sadece bulundukları ortamda değil; tüm yurttta bir fark yaratma'nın gerekliliğine inanmış öncülerin hareketidir. Ya 'sadece olup biteni izleyen bir gözlemci' olacağız ya da 'bir fark yaratmayı seçmiş oyuncular olacağız.'" Bekir Ali Demirel, herkesin bireysel sorumluluğunu ve yaratabileceği farkı şiirsel sözlerle ifade ediyor:

Sanma ki; bir tesadüf sonucu yaratıldın.

Öyle olsaydı; evrende bir benzerin olurdu.
Oysa herkes gibi sen de "Bir"sin; farklısın.
Sana da diğerleri gibi "Bir fark yaratmak..." yeteneği bahşedilmiştir.
Yeter ki; bunun farkına var.

Balıkçı Restoranında TKY

UKH, Türkiye'nin dört bir yanında kalite girişimlerinin ortaya çıkmasını sağladı. Bodrum'da ortaya çıkan bir gelişme, Toplam Kalite Yönetimi'nin bir sahil balık restoranında dahi uygulanabileceğini gösterdi. Dönemin Bodrum Yerel Kalite Odağı Zeynep Özyemişçi, Bodrum' da Akvaryum balık restoranındaki çalışmaların gelişimini anlatıyor:

"Ülkemizdeki turizm beldelerinin odak yerlerinden biri olan Bodrum, 1990'lı yılların ortalarından itibaren kalite standartlarını koruyamamaya başlamıştır. Büyüyen ve gelişen bir belde belirli dönemlerde hedefler ve vizyonlar gözden geçirilmeli ve gerekli aksiyonlar ciddiyetle alınmalıdır. Ancak bir müşteri giderse diğeri gelir, bir eleman giderse yenisi alınır zihniyeti, hazırlık çalışmalarının sezona az bir süre kala üstün körü yapılması maalesef özellikle son birkaç senede iyice hizmet kalitesini düşürmüştür.

1998 yılının başlarında ikamet etmeye başladığım Bodrum'da iki senedir Kaliteli Hizmet ve Yönetim Sistemleri konusunda danışmanlık ve eğitim hizmetleri veriyor ve KalDer'in ilk Kalite Odağı olarak her vesile ile değişik ortamlarda, sivil toplum örgütlerinde bu kavramın yaygınlaşması için durmadan ve yılmadan çalışmalarına devam ediyorum. Neden? Birincisi bu beldenin bir vatandaşı olarak diğer birçok kişi gibi daha yaşanılabilir, kendini yenileyen ve belirli bir standardı koruyan bir Bodrum istiyorum. İkincisi, mesleğimi seviyorum.

Bekir Ali Demirel'in Yerel Kalite Odağı olarak organize ettiği çalışmalardan örnekler:

Devlet Su İşleri Müdürlüğünde görev yapan Bekir Ali Demirel'in arkadaşlarıyla birlikte organize ettiği faaliyetlerin listesi, Doğu Anadolu Bölgesi'nin tüm olumsuz şartlarına rağmen istendiğinde çok işlerin yapılabildiğinin bir göstergesidir.

16 Haziran 1999 tarihinde KalDer tarafından üst yönetime ve Elazığlı iş adamlarına DSİ IX. Bölge Müdürlüğü Sosyal Tesislerinde TKY'nin tanıtımı yapılmıştır.

2 Temmuz 1999 tarihinde DSİ IX. Bölge Müdürlüğü ve KalDer İşbirliği ile "Elazığ Kalite Günü" gerçekleştirilmiştir.

18 Ocak 2000 tarihinde KalDer'in davetlisi olarak İstanbul'da gerçekleştirilen "Yerel Kalite Odaklar Toplantısı"na iştirak edilmiştir.3 Nisan-26 Mayıs 2000 tarihleri arasında DSİ IX. Bölge Müdürlüğünde 3'ü gönüllü, 17'si daire çalışanlarından oluşturulmuş 20 kişilik "Dsi TKY Çekirdek Grubu"na toplam 36 saat "Motivasyon" ve "TKY Temel Eğitimi" uygulanmış, buna bağlı olarak başarı belgeleri verilmiştir. 9 Haziran 2000 tarihinde "Malatya Kalite Günü" gerçekleştirilmiştir.

16 Haziran 2000 tarihinde İstanbul'da KalDer'in "UKH Paylaşım Toplantısı"na katılım sağlanmıştır.

Temmuz 2000 tarihinde KalDer "Tunceli Kalite Günü" gerçekleştirilmiştir.

DSİ IX. Bölge Müdürlüğünün orta kademe yöneticileri de dahil Elazığ-Malatya-Bingöl ve Tunceli

illerindeki tüm çalışanlarına 21'er kişilik gruplar halinde 28 saat süreyle "TKY Temel Eğitimi" verilmeye başlanmıştır.

Elazığ-Malatya-Bingöl ve Tunceli illerinde "Yerel Kalite Odağı" olmak isteyen gönüllülere yardımcı olunmakta; bilgi ve birikimler bu gönüllülerle paylaşılarak onların Doğu Anadolu'da Toplam Kalite öncüsü olmalarına katkıda bulunmaktadır.

Bölgedeki kalite çalışmalarında DSİ IX. Bölge Müdürlüğü (Elazığ) üst yönetimi, KalDer ve DSİ III. Bölge Müdürlüğü (Eskişehir) dayanışması, Toplam Kalite Yönetiminin öngördüğü "Olması gereken bütünlük" ilkesine bir örnek teşkil etmiştir.

KalDer'in başlatmış olduğu Ulusal Kalite Hareketi'nin temelinde yatan felsefe TKY'nin her yöre ve sektöre yayılmasıdır. Tarihi, doğa güzellikleri ve sahilde bulunan balık restoranları ile ün yapmış olan Gümüşlük beldesi Bodrum yarımadasının önemli yerlerinden biridir. Bodrum'a gelenler "mutlaka bir akşam Gümüşlük'te balık yemeli" diyerek buraya uğramadan gitmezler. Ancak son zamanlarda diğer beldelerdeki olanakların artması ve hoş bir rekabete girilmesi sonucunda Gümüşlük'e talebin azalması hizmet kalitesinin düşmesine yol açmıştır. Yaz sezonunun başında Gümüşlük'te Akvaryum isimli bir balık restoranından Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamak üzere bir talep geldi. Restoran sahibi ile görüşmelerim ve orada yaptığım incelemeler sonucunda kendini bu yola adanmış bir kurum ile karşı karşıya kaldım. İstikrarlı çalışma tarzı ile restoran Gümüşlük'te 10 seneyi aşkın zamandır hizmet vermekte.

Fiyatlar sezon başında belirleniyor ve bir daha değiştirilmiyor. Mutfak ve tuvaletlerde mutlaka iyileştirme çalışmaları yapılıyor. Elemanlarına sağlık, hijyen ve yemek konusunda eğitimler aldırıyor.

Zaman kaybetmeden eğitimlere ve çalışmalara başladık. Müşterinin sıkılmadan dolduracağı anketler hazırladık ve bu anketlerin sunuluş sistemine beraberce karar verdik.

Sezon içerisinde anket dolduran müşteri sayısı 700'ün üstünde. Anketlerden gelen geribildirimler ve eğitim çalışmalarıyla birlikte Akvaryum Restoranı, Toplam Kalite yolculuğunda sağlam adımlarla ilerliyor.

Japon yönetici Ishikawa 'Bir firma sahip olduğu elemanlardan ne daha iyi ne de daha kötüdür' demiş. Bodrum'u bir firma olarak düşünürsek, biz de burada yaşayan, çalışan, çalıştıran, hizmet üreten kişiler olarak düşüncelerimiz, hareketlerimiz ve girişimlerimizle Bodrum'un imajını belirleyen en önemli etkenlerdeniz. Bir araya gelip ortak bir hedef için beraber çalışmaya ve yaşamaya hazır olmadığımız takdirde bu kalite yolculuğunda kaplumbağa hızı ile hem zamanımızı kaybederiz hem de imajımızı.

Her gün, bizi değiştirmeye çalışan bir dünyada hedeflerimiz, inançlarımız ve değerlerimizle birlikte "biz" olarak kalabilmek dünyanın en zor savaşını vermek demektir. Bu savaş bir başladı mı artık hiç bitmez. Gözlemci değil, takım içerisinde bizler de birer oyuncu olarak bir kilo tedavi yerine, bir gram önlem alarak işe başlayalım..."^{xlvii}

Türkiye'ye Yayılma ve Şubeleşme

KalDer faaliyetlerini tüm ülke geneline yaymak, kuruluşun başından beri amaçlanmıştır. İstanbul Dernek merkezindeki hizmetler, özellikle eğitimler Türkiye'nin her yerine götürülmeye çalışılmıştır. Fakat

eğitimlerin ötesinde, Toplam Kalite Yönetiminin ülkemizde yaygınlaştırılması için paneller, çalışma grupları, kitap, dergi ve bülten yayını gibi bütün KalDer faaliyetlerinin özellikle mal ve hizmet üretiminin yoğunlaştığı merkezlerin tümünde gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu hedefe ulaşmanın yolu yerelleşmek ve yerel şubeler açmaktır. Başta Ankara ve İzmir'de birer şube açılması düşünülmüştür. Ankara, kamunun merkezidir. Kamuda kalitenin yaygınlaşması tüm ülkeyi ve toplumsal yaşam kalitesini etkileyecektir. Bununla birlikte, Ankara'da bazı büyük sanayi kuruluşlarının yanı sıra önemli miktarda küçük ve orta boy işletme bulunmaktadır. Ankara'da kurulacak bir şube, kalite çalışmalarına ve yaygınlaşmasına çok büyük katkı sağlayacaktır.

KalDer Ankara Şubesi

1994 yılı Haziran ayında yapılan Olağanüstü Genel Kurul'da Dernek Tüzüğü değiştirilerek, Kalite Derneği'nin şubeler kurmasına olanak tanınmıştı.^{xlviii} Öte yandan tüzük değişikliği öncesinde Ankara'da MKE, MPM, KOSGEB, ASELSAN başta olmak üzere bazı kuruluşlardan gönüllülerin\ çabaları vardı. Bu çabalar yasal gereklerin tamamlanmasıyla hız kazanmıştır.

Arçelik Ankara Bulaşık Makinası İşletmesi'nin önerisi ve girişimiyle daha önce çalışmaları yürüten grup ve Arçelik Ankara İşletmesi yetkilileri Mayıs 1995 tarihinde iki kez bir araya gelmiş ve bir çalışma programı çıkartmıştır. Bunlarla birlikte Ankara'daki özel ve kamu kuruluşları temsilcilerinin geniş katılımıyla, Prof. Dr. Ömer Saatçioğlu'nun yönetiminde yapılan bir Arama Konferansı'yla KalDer Ankara Şubesi'nin çalışma ilkeleri belirlenmiştir. Bu arada, şube için gerekli maddi altyapı oluşana kadar Ankara'da geçici olarak Arçelik'in ev sahipliği yapma önerisi kabul edilmiştir.

KalDer Ankara Şubesi'ne güçlü bir taban oluşturma amacıyla, mevcut Ankaralı üye şirketlere, Ankara Organize Sanayi Bölgesi içindeki firmalara, Arçelik'in Ankara'daki yardımcı sanayilerine ve Ankara'nın önde gelen diğer kuruluşlarına şube kurucu üyesi olmaları için çağrıda bulunulmuştur.

Çağrı kısa sürede ilgi uyandırmış Haziran 1995 tarihinde Arçelik Ankara İşletmesi'nde 35 kişinin katılımıyla bir toplantı ve kokteyl yapılmıştır. Toplantıda Dönemin KalDer Başkanı Mehmet Sabuncu ve Beyaz Nokta Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Tınaz Titiz birer konuşma yaparak Toplam Kalite anlayışının toplumsal yaşantımızın her kesimindeki önemini vurgulamışlardır. Katılımcı firmaların yaklaşık yarısı Ankara Şubesi kurucu üyesi olmak üzere gerekli işlemleri başlatmıştır.

KalDer Ankara şubesi Kasım 1995 tarihinde bütün kanuni işlemleri tamamlayarak, kuruluşunu resmen tescil ettirmiştir.

Kuruluşun kamuoyuna duyurulması ve tanıtımı amacıyla 13 Aralık 1995 tarihinde TÜBİT AK Feza Gürsoy Salonu'nda bir toplantı düzenlenmiştir. Çok sayıda davetlinin katıldığı toplantıda, TÜBİT AK Başkanı Tosun Terzioğlu ve KalDer Başkanı Mehmet Sabuncu birer konuşma yapmışlar ve daha sonra Prof. Dr. Üstün Dökmen tarafından verilen "İletişimin Önemi ve Empati" konferansı ve ardından kokteyl düzenlenmiştir.

KalDer Ankara Şubesi'nin kurucu başkanlığını Arçelik Bulaşık Makinesi İşletme Yöneticisi Ahmet Sakızlı üstlenmiştir.

KalDer Ankara Kurucu Üyeleri

- Ahmet Sakızlı

- Bahadır Akın
- Servet Güler
- Serdar Tan
- Müfit Akyos
- İsmail Aksu
- Hakkı Akkan
- Mahmut Yiğit
- Abdullah Büyükbayram
- Rezzan Metan
- Fahrettin Kürklü
- Enis Süslü
- Cengiz Turgay
- Aydan Bahtiyar
- Selim Laçın
- Cahit Erkurt
- Sungur Ağagil
- Afşin Kandemir
- Azmi Kişnişçi

KalDer Ankara Şubesi'nin önce özel bir ofisi yoktu. Arçelik Bulaşık Makinesi İşletmesi Yöneticisi Ahmet Sakızlı'nın ve 1995 yılında Ankara Arçelik Bulaşık Makinesi İşletmesi'ne atanan Bahadır Akın'ın çabalarıyla, işletme kütüphanesi, dernek odası olarak kullanılmaya başlandı. Dernek, Arçelik Bulaşık İşletmesi'nin bilgisayar, faks ve telefonlarından yararlanıyordu. Arçelik, hem ofisi, hem de ofis imkânlarını sağlayarak kuruluş döneminde çok önemli bir katkı sağlamıştır.

18 kurucu üyeyle kurulan KalDer Ankara Şubesi'nin Kurucu Başkanı Ahmet Sakızlı, ilk Genel Kurul'da Bahadır Akın'ın başkan olmasını önerdi ve Bahadır Akın derneğin ikinci başkanı olarak seçildi. Bahadır Akın, ilk olarak derneğe katılımları için kuruluşları ikna etme konusuna odaklandı. Bahadır Akın, 1997 yılında Arçelik Çayirova tesislerine atanmasından sonra TAI' den Sungur Ağagil 28 Şubat 1998 tarihine kadar başkanlık görevini üstlenmiştir. Bu tarihten sonra Başkanlık görevini üstlenen Siemens'ten Azmi Kişnişçi 2001 yılı itibariyle hala aynı görevde hizmet vermektedir .

1997 yılında KalDer Ankara Şubesi, Siemens'in sağladığı bir ofise taşınmıştır. Ofise Arçelik buzdolabı, bulaşık makinesi ve su ısıtıcısı hibe ederken, Domsan büro mefruşatı, Koç Unysis bilgisayar ve yazıcı konusunda destek olmuş, KalDer personelinin öğle yemekleri, fotokopi hizmetleri Siemens tarafından karşılanmıştır. Ayrıca yeni ofise geçtikten sonraki ilk Genel Sekreter, Dernek üyesi ve Siemens personeli olan Nihat Elli olmuştur. Nihat Elli, Siemens'in sağladığı destekle (maaşı Siemens tarafından ödenerek) yarı zamanlı bir şekilde ödünç yönetici olarak hizmet vermiştir. 2001 yılı Ocak ayında KalDer Ankara Şubesi yeni ofisine geçerken daha önce Yönetim Kurulu Üyeliği de yapmış olan Berker Telek Genel Sekreterlik görevini üstlenmiştir.

Kalite Çalışmaları Gözlem Ziyaretleri

KalDer Ankara Şubesi'nin önemli faaliyetleri arasında ulusal ya da uluslararası çapta kalite ödülleri kazanan kuruluşlara geziler düzenlenmesi yer alır. Bu geziler, özellikle kişisel ilişkiler yoluyla ve görerek kalite konusunda enformasyon alışverişine yardım etmektedir. Şube 1996 yılında Beksa, TEI, Erciyas Biracılık ve İpek Kağıt'a ziyaretler düzenlemiştir. İzleyen dönemde de TEE, Netaş, Siemens, TAI, Arçelik, Brisa, Kordsa, Beko ve Aselsan ziyaret edilmiştir.

Aylık Sohbet Toplantıları

KalDer Ankara Şubesi, KalDer Merkezi'nin aylık sohbet toplantılarına benzer şekilde toplantılar yapmaya başladı. İlk sohbet toplantısı 23 Ocak 1997 tarihinde TÜBİTAK salonunda, konuşmacı olarak dönemin Kordsa İnsan Kaynakları Yöneticisi İlter Ayata'nın katılımıyla gerçekleşti. Sonraki toplantılara gazeteci/yazar Prof. Dr. Mehmet Altan, Philips Genel Müdürü Atok İlhan, KalDer kurucu üyesi Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu, Cumhurbaşkanlığı Danışmanı Bozkurt Güvenç, Yönetim Danışmanı Ergun Zoga, Beyaz Nokta Vakfı Başkanı Tınaz Titiz, Ankara Üniversitesi'nden Prof. Dr. Üstün Dökmen, Ekonomist Dr. Ege Cansen, Hacettepe Üniversitesi'nden Prof. Dr. İsmail Üstel, Prof. Dr. Ahmet İnam, TÜBİT AK- TUENA Proje yöneticisi Haluk Zontul, Merkez Valisi Recep Yazıcıoğlu, Türk Hukuk Kurumu Başkanı Yekta Güngör Özden, ODTÜ Rektör Danışmanı Prof. Dr. Canan Çilingir, Alarko Grup Koordinatörü Önder Şahin konuşmacı olarak katılmışlardır.

Eğitimler

KalDer Ankara Şubesi'nin ilk eğitimi, 26-28 Kasım 1996 tarihinde gerçekleşti. Milli Savunma Bakanlığı Teknik Hizmetler Daire Başkanlığı'na Kuruluş İçi Kalite Denetçisi eğitimi verildi. Kalite Güvence Dokümantasyonu, TKY, İstatistiksel Proses Kontrolü, Kıyaslama, KOBİ'ler için İş Mükemmelliği Model Eğitimi, Metroloji ve Kalibrasyon, ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri, Kalite Çemberleri Rehberi, ISO 9000 Eğitimleri, Kalite İyileştirme ve Problem Çözme Eğitimi,

Kamuya Dönük Çalışmalar

Kamuda kalite bilincini ve uygulamalarını yaygınlaştırmaya ağırlık veren KalDer Ankara Şubesi, Sağlık Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Çevre Bakanlığı, TODAİE, ODTÜ, Bilkent Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Kara Harp Okulu, TÜBİTAK, MKE gibi kuruluşlarla paneller, söyleşi ve konferanslar gerçekleştirilmiştir.

KalDer' e üye olan kamu kuruluşları arasında KOSCEB, MKE, TSE, TÜBİTAK da yer almıştır.

15 Aralık 1999 tarihinde KalDer Ankara Şubesi Başkanı Azmi Kişnişçi Türk Silahlı Kuvvetleri Kalite Yüksek Konseyi toplantısına davet edildi. Azmi Kişnişçi, Kamu Ulusal Kalite Ödül Süreci'ni tanıttı. Ayrıca KalDer Yönetim Kurulu Üyesi ve dönemin Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Nüket Yetiş de TKY'ye ilişkin görüş ve deneyimlerini paylaştı.

KalDer Ankara Şubesi asil üyeleri arasında yer alan Jandarma Okullar Komutanlığı 2000 yılından itibaren Kalite Çemberleri yarışması düzenlemeye başlamıştır. 1.Kalite Çemberleri yarışması 31 Mart 2000 tarihinde gerçekleşti. KalDer'i temsilen Nurdan Yenice ve Bahar Yersel'in katıldığı jüri ilk üç dereceye giren Kalite Çemberleri'ni belirledi.

Tanıtım Sunuşları

KalDer Ankara şubesi, TKY bilincinin artması, kuruluşları kalite çalışmalarına teşvik etmek, KalDer'in tanınmasını sağlamak amacıyla 2-3 saatlik TKY ve KalDer konulu tanıtım sunuşları yapmaktadır. Kuruluşlardan üst düzey yöneticilerin katılımı şartıyla düzenlenen bu seminerler hem özel sektörden, hem kamu kesiminden, hem de sivil toplum alanından kuruluşların işbirliğiyle düzenlenmiştir. Kamu alanında tanıtım sunuşu yapılan kuruluşlar: Kara Harp Okulu, Genel Kurmay 4. Lojistik Dairesi, Çalışma Bakanlığı, S.P.K., Numune Hastanesi, MEB, İGEME, İlahiyat Fakültesi, Deniz Kuvvetleri

Komutanlığı, 901 Hava Aracı Ana Depo ve Fabrika Komutanlığı, Jandarma Okullar Komutanlığı, 3.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı, MEB Talim Terbiye Kurulu, Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü, Teftiş Kurulu Başkanlığı, DPT, DSİ, Milli Savunma Bakanlığı Ankara Askere Alma Dairesi, TCDD, MSB, Ankara İnşaat Emlak Başkanlığı, MTA, TAEK, 700 Muharebe Ana Depo Fabrika Komutanlığı, ASO, Emniyet Genel Müdürlüğü, Sayıştay, Turizm Bakanlığı, Jandarma Muharebe Ana Depo Fabrika Komutanlığı

Uzmanlık Grupları ve Komiteler

KaiDer Ankara Şubesi bünyesinde üyelerin belirli konularda bilgi üretmesi, bilgiyi paylaşması, bilginin yayılmasına imkan verecek etkinlikler düzenlemesi açısından çeşitli uzmanlık grupları kurulmuştur: Eğitim Komitesi, Organizasyon Komitesi, TKY ve İnsan Psikolojisi Uzmanlık Grubu, Benchmarking Uzmanlık Grubu, Sağlıkta Kalite Uzmanlık Grubu, Yaşam Kalitesi Kozası, Bilişim Sistemleri Uzmanlık Grubu, İstatistiksel Teknikler Uzmanlık Grubu, Yazılımda Kalite Uzmanlık Grubu, İnsan Kaynakları Uzmanlık Grubu, Eğitimde Uzmanlık Grubu.

Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansları

KalDer Ankara Şubesi, kuruluşlardaki kalite çemberlerinin çalışmalarının paylaşılması için her yıl Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansı düzenlemeye başlamıştır. Söz konusu Konferanslarda, TKY uygulayan kuruluşlardaki kalite çemberleri, grup olarak çalışmalarını katılımcılarla paylaşmaktadır .

1. Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansı

İlk Konferans, 16 Aralık 1998 tarihinde 550 Katılımcıyla gerçekleşmiştir.

Konferansın açılış konuşmalarını yapan KalDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden ve Ankara Şube Başkanı Azmi Kişnişçi' den sonra Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki kalite çemberleri sunuş yapmışlardır. Türk Traktör, Erdemir, Bayındır Tıp Merkezi, Arçelik'teki kalite çemberleri de çalışmalarını katılımcılarla paylaşmışlardır. Düzenlenen panelde değişik kuruluşlardan temsilciler Kalite Çemberleri'nin çalışmalarıyla ilgili karşılaşılan güçlükleri ve sağlanan başarıları tartışmışlardır.

2. Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansı

KalDer Ankara Şubesi tarafından düzenlenen, 750 kişiden fazla katılımın gerçekleştiği II. Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansı 8 Aralık 1999 tarihinde ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi'nde gerçekleşti.

Ankara KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Azmi Kişnişçi'nin yaptığı açılış konuşmasıyla başlayan konferansta, ikisi kamudan olmak üzere, sekiz ayrı kurum kalite çemberi sunumu yaptı.

17 Ağustos 1999 tarihinde Marmara Depremi'nden sonraki dönemde gerçekleşen konferansın açılış konuşmasında KalDer Ankara Şube Başkanı Azmi Kişnişçi deprem bölgesinden Değirmendere Belediyesi, İpek Kağıt ve Beksa çalışanlarının katılımı için özellikle teşekkür etti.

Konferansın ilk bölümünde sırasıyla; Değirmendere Belediyesi, Arçelik, İpek Kağıt ve Türk Traktör' den kalite çemberleri yaptıkları iyileştirme çalışmasını katılımcılara sundular.

Depremden en fazla etkilenen beldelerimizden biri olan Değirmendere'nin Belediye Başkanı Ertuğrul Akalın, ekibinin sunuşundan önce kısa bir konuşma yaparak zor günler yaşamakta olduklarını ancak bu

zor günlere rağmen Değirmendere'yi eskisinden daha iyi duruma getirmek konusunda azimli olduklarını ve kalite yolculuğundan asla vazgeçmeyeceklerini bir kez daha ifade etti.

Konferansın ikinci bölümünde ilk Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği 3. Sınıf öğrencileri, Aselsan, Beksa ve TEE sunum yaptılar.

2. Kalite Çemberleri Konferansı'nın en ilginç etkinliklerinden biri çemberli dans gösterisiydi.

3. Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansı

KalDer Ankara Şubesi, Toplam Kalite Yönetimi'ne yönelik başarılı uygulamaların sektör farkı gözetmeksizin toplumumuzun her köşesinde paylaşılmasını temin amacıyla 3. Kalite Çemberleri konferansını 9 Kasım 2000 tarihinde ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi'nde gerçekleştirdi. Konferans'ta 3. Hava İkmal Bakım Merkez Komutanlığı, Anadolu Honda Otomobilcilik, Arçelik Bulaşık Makinesi İşletmesi, Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-ARTEMA, Dentaş Oluklu Mukavva, Türk Traktör, Volkswagen Elektrik Sistemleri, Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi kalite çemberleri sunum yaptılar.

Devlet Opera ve Balesi Sanatçıları İpek Böler ve Cumhur Böler ile, Devlet Konservatuvarı Öğretim Görevlisi Piyanist Bora Ateşyakan tarafından kısa bir konser verildi.

KalDer İzmir Şubesi

Ankara'dan sonra şube kurma çalışmalarına İzmir'de de hız verilerek KalDer İzmir Şubesi'nin kurulması için Arçelik Elektrikli Süpürge İşletmesi'nde 7 Haziran 1995 tarihinde KalDer Merkez Genel Sekreteri Selim Güven'in de katıldığı bir toplantı yapılmıştır. Toplantıda, Ankara Şubesi çalışmaları hakkında bilgi paylaşılmış ve aynı yolda yürünerek hızla harekete geçilmesi kararlaştırılmıştır. Buna göre Ankara'da Arçelik Bulaşık Fabrikası'nın verdiği desteğe benzer bir desteğin Arçelik Elektrikli Süpürge Fabrikası tarafından verilmesi kararlaştırılarak İzmir çalışmaları başlatılmıştır. KalDer İzmir Şubesi, Kasım 1997 tarihinde kendi ofisine taşınana kadar da Arçelik Elektrikli Süpürge Fabrikası'nda faaliyetlerini sürdürmüştür.

KalDer İzmir Şubesi'nin hayata geçirilmesi KalDer'in kuruluş ilkelerinde yer alan kalite bilincinin yurt çapında geliştirilmesi çerçevesinde ciddi temel taşlarından birini oluşturacağı düşünülmüştür. KalDer İzmir Şubesi'nin kurulması İzmir ve Ege'deki kalite çalışmalarının hızlanması ve yaygınlaşmasında faydalı bulunmuştur. Eğitim konusunda da, İzmir'de önemli bir talep olduğu, KalDer İzmir Şubesi'nin kurulmasıyla bu ihtiyacın daha etkin karşılanabileceği tespit edilmiştir.

KalDer'in İzmir Şubesi'nin kuruluş işlemleri Aralık 1995 tarihinde tamamlanmıştır ve 15 Ocak 1996 tarihinde, ilk Genel Kurul Toplantısı yapılmıştır. Seçilen Yönetim Kurulu üyeleri 16 Ocak 1996 tarihli toplantıda görev dağılımı yapılan, KalDer İzmir Şubesi Kurucu Yönetim Kurulu aşağıdaki isimlerden oluşmuştur.

Yönetim Kurulu Başkanı Tuğrul Fadıllıoğlu
Yönetim Kurulu Başkan Vekili Gülay Özcan
Sayman Osman Öz
Üye Hasan Erol Vurgun
Üye Vecihi Gürses
Genel Sekreter Nuri Ünver

KalDer'de 2 dönem başkanlık yapan Tuğrul Fadıllıoğlu'ndan sonra Kaldem şirketi yöneticisi Fatin Yücel, başkanlık görevini üstlenmiştir. 2001 yılı itibariyle de CMS JANT Genel Müdürü Şener Muter başkanlık görevini yürütmektedir. Nuri Ünver'den sonra, Yaşar Holding yöneticilerinden Mümtaz Uslu Genel Sekreterlik görevini yürütmeye başlamıştır. İzleyen dönemde önce Pastavilla Planlama Yöneticisi Uygur Uşar, daha sonra Kenan Keskinoglu Genel Sekreterlik görevini üstlenmiştir.

İzmir KalDer Açılış ve Tanıtım Kokteyli

29 Mart 1996 tarihinde KalDer İzmir Şubesi'nin tanıtım kokteyli Hilton Otel'inde yapıldı. 200 kişinin davetli olduğu kokteyle, KalDer üyelerinin yanı sıra, sanayiciler, firma sahipleri, işletme yöneticileri ve kalite birim sorumlularından oluşan 182 kişilik bir davetli grubu katıldı. Kokteyl, KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Sabuncu'nun konuşmasıyla başladı, daha sonra, dönemin EBSO Başkanı Selim Yaşar konuşmasında, EBSO'nun Kalite Derneği'nin destekçisi olduğunu ve tüm faaliyetlerini destekleyeceğini belirtti. İzmir Büyükşehir Belediye Başkan Yardımcısı Nilgün Gültay konuşmasında, dönemin Belediye Başkanı Dr. Burhan Özfatura'nın görüşlerini belirterek, Belediye olarak KalDer'in tüm aktivitelerini desteklediklerini ve Belediye'de Toplam Kalite bilincinin yerleştirilmesi için Kalite Derneği'ne güvendiklerini bildirdiler. Konuşmaların ardından dönemin İzmir Valisi Kutlu AKTAŞ, dönemin İzmir Milletvekili Metin Öney ve Yaşar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Selçuk Yaşar tarafından gönderilen tebrik mesajları okundu.

KalDer Eğitimleri

KalDer İzmir Şubesi, kuruluşundan hemen sonra 1996-1997 tarihleri arasında genel katılıma açık 10 eğitim programıyla 73 katılımcıya eğitim vermiştir. Toplam Kalitenin daha hızlı yaygınlaşabilmesinin eğitime bağlı olduğunu öngören KalDer İzmir Şube Yönetimi, Eğitim Havuzu Oluşturulması çalışmalarını hızlandırmıştır. Bu program dahilinde aday eğitimciler, Eğitimcinin Eğitimi verilmiştir.

KalDer'in ilk İngilizce Toplam Kalite Yönetimi eğitimi, Sn. Fatin Yücel tarafından Phillip Morris firmasına verilmiştir.

Komite ve Uzmanlık Grupları

KalDer İzmir Şubesi birçok komite ve uzmanlık grubu kurmuştur:

Eğitim Komitesi, Topluma TKY Tanıtım Komitesi, Yayın Komitesi, Firmalara Ziyaretler ve Kıyaslama Çalışmaları Komitesi, KOBİ Komitesi, Kalite Ödülü Tanıtım Çalışma Grubu, Ulusal Kalite Hareketi Komitesi, Kongre ve Konferans Komitesi, İstatistiksel Teknikler Uzmanlık Grubu, Çevre Uzmanlık Grubu, İnsan Kaynakları Uzmanlık Grubu, Sağlıkta Kalite Uzmanlık Grubu, Gıda ve Hijyen Uzmanlık Grubu, Toplam Verimli Bakım Uzmanlık Grubu.

Sohbet Toplantıları

KalDer'in İstanbul'da düzenlediği Kalite Kokteylleri tüm şubelerce örnek alınmıştır. Sohbet toplantıları üyelerin bir araya gelmesi, tanışması ve ilişkilerinin güçlenmesi gibi sosyal sonuçları olan etkinliklerdir.

Sohbet toplantılarına ilk dönemde İletişim ve Etkili Yaşam konusunda Doğan Cüceloğlu, Kadının Yaşam Kalitesi konusunda Necla Pur, Bütünleşen Boyutlarıyla Toplam Kalite Konusu ile Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu, Toplumsal Kalite Konusu ile gazeteci Ege Cansen, Siyasette Kalite konusunda

Tınaz Titiz, Koç 2000 Projesi konusunda Yalçın İpbüken katılmışlardır. İzleyen dönemde Toplam Kalite Yönetimi konusunda Tanju Argun'un, Liderlik ve Toplam Kalite konusunda Rüştü Saraçoğlu'nun, BEKO Ticaret ve TKY konusunda Oktay Sokullu'nun katıldığı sohbet toplantıları düzenlenmiştir. İzleyen dönemlerde de Erciyas Biracılık'tan Tülin Sencer'in katılmasıyla Erciyas Biracılık Toplam Kalite Uygulamaları ve Liderlik konusunda, Vitra'dan Emin Şahin'in katılımıyla İş Mükemmelliği Vitra Uygulamaları ve CMS Jant'tan Şener Muter'in Topluluk Karşısında Konuşmada Kalite başlığı altında, üç sohbet toplantısı daha düzenlendi.

KalDer İzmir Şubesi'nin öncü faaliyetlerinden biri atölye çalışmaları düzenlemesi olmuştur. Söz konusu atölye çalışmaları, katılımcı kuruluşların uygulama, bilgi ve görüşleriyle belirli bir konu da ortak yeni bilgi üretmeye dönük çalışmalar olmuştur. Düzenlenen ilk atölye çalışması Kariyer Yönetimi konusunda, Dusa, Efes Pazarlama, Erciyas Biracılık, Nestle ve Olmuksa'dan katılımcılarla gerçekleştirilmiştir.

Kıyaslama Ziyaretleri

İzmir KalDer Şubesi, Ege Bölgesi kalite gönüllülerini hem bölgedeki, hem de bölge dışındaki Toplam Kalite uygulayıcısı şirketlere gözlem yapmak üzere ziyaret etmelerini sağlamıştır. Ziyaret edilen kuruluşlar, TEİ, İpek Kağıt, Arçelik, Netaş, Botaş, Tetrapak, Pınar Süt, Beksa, Brisa, Pınar Et, Schneider Elektrik, Dentaş ve Söktaş olmuştur.

Toplam Kalite Sunumları

KalDer İzmir Şubesi, özel sektöre yönelik kalite çalışmalarının yanı sıra kamuya dönük TKY tanıtım çalışmaları da yapmıştır.

Hava Teknik Okullar Komutanlığı'na yeni atanan üst düzey komutanlara, Jet Üssü Komutanlığı, Karşıyaka Sağlık Grup Başkanlığı'na TKY tanıtımı, Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda TKY, İş Mükemmelliği ve Özdeğerlendirme konulu bir konferans gerçekleştirilmiştir.

1. Mükemmeli Arayış Sempozyumu-MAS 1999

Kuruluşların, Toplam Kalite yolundaki yolculuklarını diğer kurum ve kuruluşlarla paylaşabilmeleri, Ege bölgesindeki toplumun dikkatinin kalite konusuna çekilmesi, kamu ve iş dünyasına toplu olarak Toplam Kalite'nin tanıtılacağı bir etkinliğe KalDer İzmir Şubesi, öncü olmuştur. Mükemmeli Arayış Sempozyumu-MAS, bir ölçüde KalDer Merkezinin düzenlediği Ulusal Kalite Kongresi'nin Ege bölgesine özgü olanıdır. Her yıl düzenlenmeye başlanan MAS, Ege bölgesinde faaliyet gösteren tüm kurum ve kuruluşlarda Toplam Kalite çalışmalarının artmasına ve gelişmesine katkıda bulunma amacı taşıırken, Yılın Başarılı Ekip Ödülü ile de takım çalışmasına özel bir önem verilmesini hedeflemektedir.

1999 yılında ilk defa gerçekleştirilen MAS, KalDer İzmir Şubesi, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), Ege Üniversitesi (EÜ), Ege Genç İşadamları Derneği (EGİAD), Ege Sanayiciler ve İş Adamları Derneği (ESİAD) ile birlikte düzenlendi.

Bilimsel, toplumsal ve uygulamaya yönelik bildirilerin sunulduğu sempozyumun, 2000 yılından itibaren ekip çalışmalarının onurlandırılacağı bir ödül süreci organizasyonu ile birleştirilmesi planlanmıştır. İlk MAS'ta Yılın Başarılı Ekibi Ödülü ayrıntılı olarak tanıtılmıştır.

1. MAS toplantısında, yabancı konuşmacı olarak Japon Bilimadamları ve Mühendisler Birliği'nin

(JUSE) eğitim uzmanı olan Ichiro Miyauchi katıldı. Bütünsel Kalite Yönetimi felsefesinin paylaşılacağı kalite değerleri ve kalite yolculuğunda mükemmeli arayan Japon kültüründen örnekler veren Ichiro Miyauchi, kullanılan teknikleri katılımcılar ile paylaştı. Mükemmeli Arayış Sempozyum'nda 34 seçkin konuşmacı; 14 paralel oturum ve 2 ana oturum ile, yaklaşık 500 kişilik kalite gönüllüsü bir araya geldi.

Sempozyuma Katılan Konuşmacılar: Mümtaz Uslu, Fatin Yücel, Ertuğrul Akalın, Şadi Burat, Prof. Dr. İhami Kovanlıkaya, Doç. Dr. Mustafa Tanyeri, Faruk Eker, Şener Muter, Prof. Dr. Mustafa Yaşar Tınar, Dr. Engin Sağdıç, Onur Umut, A. Tekin Akın, Prof. Dr. Rezan Tatlıdil, Lemi Cüncörü, Murat Hocalal, Okan Sezer, Prof. Dr. Doğan Cüceloğlu, Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu, Prof.Dr. Acar Baltaş, Bülent Akgerman, Ahmet Biçer, Bnb. Ö. Faruk Uysal, Oktay Sokullu, Prof. Dr. Ali Rıza Karacan, Prof. Dr. Nurhan Karadağ, Meral Tamer, Rengin Gökmen, Prof. Dr. Fevzi Demir, Hasan Denizkurdu, İskender Özturanlı, Tanju Argun, Lütfi Yenel, Mehmet Ali Berkman, Prof. Dr. Nüket Yetiş, Prof. Dr. Üstün Dökmen, Doç. Dr. Oğuz Babüroğlu, Prof. Dr. Emin Alıcı, Dr. Yılmaz Argüden, İzzet Garıh, İdil Yiğitbaşı, Haluk Özyavuz, Celal Seçkin.

2. Mükemmeli Arayış Sempozyumu-MAS 2000

Ege Bölgesi'nde TKY'nin yaygınlaşması ve gelişmesi amacıyla düzenlenen Mükemmeli Arayış Sempozyumu'nun ikincisinde ekip çalışmalarını da teşvik eden Yılın Başarılı Ekibi Ödülü verilmiştir. 19-20 Ekim 2000 tarihinde gerçekleştirilen MAS 2000'in açılış konuşmalarını İzmir Valisi Alaattin Yüksel, KalDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden ve KalDer İzmir Şubesi Başkanı Şener Muter'in açılış konuşmaları ile başlayan MAS 2000'de iki gün boyunca, 37 bilimsel, toplumsal ve uygulamaya yönelik bildiri sunulmuştur. MAS 2000'e katılan konuşmacılar:

Yurt dışından davet edilen Kalite Fonksiyon Yayılımı konusunda dünyaca ünlü Glenn Mazur, Sempozyumun yabancı konuşmacısı olmuştur. Bilgi Yönetimi konusunda Süha Söylemezoğlu, İsmail Hakkı Bosnalı, Prof. Dr. Halil Şengonca; Yönetim Sistemleri konusunda Bahar Yalçın, Dilşen Lostar, Sinan Karan; Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma konusunda Yalçın İpbüken, Sadun Oğan, Ali Abaloğlu, Kalite Yönetim Sistemleri konusunda Serdar Uzel, Regaip Baran, Banu Cengiz, Eğitimde Kalite konusunda Doç.Dr. Bener Cordan, Prof. Dr. Nüket Yetiş, Abbas Güçlü konuşmacı olarak katılmışlardır. Ege'den Dünya'ya Kalite Yolculuğu oturumunda Prof. Dr. Hüsnü Erkan, Şükrü Ünlütürk, Teoman Baygan; Müşteri Memnuniyeti Oturumunda ise Oğuz Erbatu, Prof. Dr. Baybars Tek, Akın Öngör; İnsan Kaynakları oturumunda Prof. Dr. Ömür Özmen, Dr. Aysen Broadfield, İbrahim Bedizci; Sağlıkta Kalite Yaklaşımları oturumunda ise Dr. Ahmet Altıntığ, Doç.Dr. Sai Ada, Oğuz Engiz, Şenay Kalaycı birer konuşma yapmışlardır. Ayrıca Dr. Atilla Öner, Dinçer Kara, Uğur Yüce, Tınaz Titiz'in konuşmacı olduğu sempozyum, Yaşamda Kalite oturumunda, Yılmaz Karakoyunlu ve Prof. Dr. Üstün Dökmen'in yaptığı sunuşlarla sona ermiştir.

Yılın Başarılı Ekibi Ödülü 2000

1999 yılında tanıtımı yapılan Yılın Başarılı Ekibi Ödülü, tüm kurum ve kuruluşların ana veya destek süreçlerinde iyileştirmeye açık olarak belirlediği ve geliştirmeyi planladığı, alışılmış veya özel kalite teknikleri kullanarak, bölüm içi veya bölümler arası, kişilerin katılımıyla oluşturulan ekip veya takımların gerçekleştirdiği, belirlenen hedeflere ulaşmış, paylaşılabılır uygulama sahiplerine verilmektedir.

Yılın Başarılı Ekibi Ödülü'ne Arçelik, Bak Ambalaj, Bayraklı Boya, Cevher Döküm, Dentaş, DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi, Konak Mal Müdürlüğü, Mermertay , Schnieder Elektrik, Söktaş birer ekip, CMS Jant Funitex, Pınar Süt ikiye ekip ile başvurmuştur.

14 Nisan 2000 tarihinde başlayan ödül sürecine 13 firmadan 16 proje katılmıştır. Tamamen bağımsız 34 değerlendirici tarafından, masa başı değerlendirmesi yapılan 16 ekibin başvuru raporları, Ödül Yürütme Kurulu (ÖYK) tarafından incelenmiştir. Değerlendirme sonucunda 'Yerinde İnceleme Ziyareti'ne değer bulunan 8 proje, 16 Ağustos 2000 tarihinde EBSO lokalinde yapılan bir basın toplantısı ile açıklanmıştır.

Arçelik, Cevher Döküm, CMS Jant, Konak Mal Müdürlüğü, Schneider Elektrik ve Söktaş Pamuk'un birer ekip ile Pınar Süt'ün ise 2 ekip ile finale kaldığı süreçte, 4-5-6 Eylül 2000 tarihleri arasında da firmalara 'Yerinde İnceleme Ziyaretleri' yapılmıştır.

MAS 2000 sırasında 2000 Yılı'nın Başarılı Ekibi Konak Mal Müdürlüğü'nün ekibi olarak açıklanmıştır. Konak Mal Müdürlüğü'nün Ekibi, Ödülünü Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Yaşar Okuyan'dan almıştır.

Ege Bölgesi Kalite Ödülü

MAS ve Yılın Başarılı Ekibi Ödülü'nün çalışmalarının yanı sıra KalDer İzmir Şubesi, Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) ile birlikte önemli bir organizasyona -Ege Bölgesi Kalite Ödülü'ne ev sahipliği yapmaya hazırlanmaktadır.

KalDer İzmir Şubesi'nin EBSO ile işbirliği içinde 2001-2002 yılında ilk kez düzenlenecek Ege Bölgesi Kalite Ödülü (EBKÖ) süreci ile de, Ege Bölgesi'ndeki kalite hareketini desteklemek adına önemli bir organizasyona adım atılmıştır. 1993 yılından beri Merkez KalDer tarafından Ulusal Kalite Ödülü kapsamında verilmekte olan bu ödül, Mükemmellik yolculuğundaki kuruluşların yerel düzeyde de teşvik edilmesi, iyi örneklerin yerel çapta da ortaya çıkartılabilmesi ve tanınmasını kolaylaştırmak amacını hedeflemektedir. Kalite bilincinin ve toplam kalite yönetiminin bölgemizde yaygınlaştırılması ve kalite seviyemizin uluslararası ortamlarda saygınlık kazanması adına önemli bir süreç olan EBKÖ, TKY felsefesini uygulamış olan kuruluşların da tanıtımını ve sürekli gündemde kalmasını sağlamaktadır. EBKÖ'ye başvuran kuruluşlar, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) İş Mükemmelliği Modeli'ne göre değerlendirilecektir.

Ege Üniversite Yerel Kalite Odağı

KalDer İzmir Şubesi, Temmuz 2001 tarihinden itibaren Ege Üniversitesi (EÜ) Kalite Odağı oluşturmak için EÜ ile işbirliği içine girmiştir. EÜ Rektörü tarafından, KalDer'in faaliyetlerini üniversite bazında yürütmesi için atanan ve KalDer tarafından da tanınan Kalite Odağı; KalDer'in misyon ve vizyonu doğrultusunda toplam kalite felsefesinin yaygınlaştırılması ve etkin olarak kullanılması, ortak faaliyetler yürütülmesi ve bu doğrultuda etkinlikler düzenlenmesi amacıyla görevlendirilmiştir. 3 Ekim 2001 tarihinde de Ege Üniversitesi Kalite Odağı'nın resmi açılışı yapılarak çalışmalarına başlamıştır.

Kalite odağı belirlenen amaç doğrultusunda uzmanlık grubu çalışmaları, kıyaslama çalışmaları, iyileştirme (takım) çalışmaları yapacak, ayrıca TKY Öğrenci Topluluğu kurularak, üniversite öğrencileri katmanında da TKY bilinçlendirme ve yaygınlaştırma çalışmalarını yürütecektir.

KalDer Bursa Şubesi

Bursa ve çevresi, hem büyük kuruluşlara, hem de KOBİ'lere ev sahipliği yapan bir bölgedir. Özellikle bölgedeki sanayi kuruluşlarında TKY uygulamalarının yaygınlaşması, önemli bir gelişmeye yol açacaktır. KalDer'in şubeleşme politikası sonucunda Ankara ve İzmir şubelerinden sonra başlayan

KalDer Bursa Şubesi'nin kuruluş çalışmaları 29 Kasım 1997 tarihinde TOFAŞ'ta yapılan bir toplantıyla devam etmiştir. 61 kişinin katıldığı bu toplantıda kurulacak olan KalDer Şubesi'nden beklentiler ve katılımcıların sorumlulukları tartışılmıştır. KalDer kuruluşundan sonra yeni bir ofise geçinceye kadar TOFAŞ'ın iletişim imkanlarından yararlanmıştır.

KalDer Bursa Şubesi kuruluş işlemleri 26 Şubat 1998 tarihinde başlamış, Ahmet Altekin Başkanlığında 11 Kurucu üye ile birlikte 25 Nisan 1998 tarihinde kurulmuştur.

Şube'nin ilk Yönetim Kurulu Üyeleri;
Ahmet AL TEKİN, Başkan
Sami EROL, Bşk. Yrd.
Şefik ARARAT
Recep BAY, Muhasip Üye
Engin MEYDAN, üye
Celal AYDINLI, üye
Aziz GÜÇALP, üye

Kaliteye Yolculuk Köşesi

KalDer Bursa Şubesi, topluma daha çok erişebilmek amacıyla Olay ve Bursa Hakimiyet Gazetelerinde Kaliteye Yolculuk isimli köşede 15 günde bir kalite, yönetim ve Mükemmellik Modeli konusunda yazılar yayımlamaya başlamıştır.

Panel ve Konferanslar

Bölgedeki sanayi kuruluşlarının yanı sıra kamu kuruluşları ve üniversiteye yönelik Mükemmellik Modeli'nin tanıtımına dönük faaliyetler başlatılmıştır. İlk olarak 17 Ekim 1998 tarihinde bu konuda bir panel düzenlenmiştir. İzleyen dönemde İş Mükemmelliği, Otomotiv Sektöründe Kalite Sistem Uygulamaları- ISO 9000 ve Ötesi, Eğitimde Kalite, Yalın Yönetim, Tekstilde TKY Uygulamaları, TKY'nin İşletmeler açısından Önemi, Göstergelerle Kurum Yönetimi, Çevre Yönetim Sistemleri ve Winners Conference gerçekleştirilmiştir.

İlk Yerel Kalite Ödülü

İşbirlikleri yaparak etkisini artırmayı amaçlayan KalDer Bursa Şubesi, BUSİAD, BOSYÖD, TMMOB gibi kuruluşlarla işbirliği imkanlarını gözden geçirmiştir.

KalDer Bursa Şubesi, BUSİAD ile birlikte yürüttüğü çalışmalar sonucunda Bursa Yerel Kalite Ödülü'nü oluşturmuştur. Bursa' da faaliyet gösteren tüm sanayi ve hizmet kuruluşlarına açık olan, değerlendirmelerin KOBİ'ler için EFQM Mükemmellik Modeli esasına göre yapıldığı BURSA Kalite Ödülü'nü 1998 yılında Coşkunöz Metal, başarı ödülünü Beltan ve Üçyıldız alırken, 1999 yılında ise Bursa Kalite Ödülü'nü Beltan firması başarı ödülünü ise Beyçelik kazanmıştır. 2000 yılında ise Aka Otomotiv ile Çemtaş Başarı Ödülü almaya hak kazanmışlardır.

Uzmanlık Grupları

KalDer Bursa Şubesi'nde birçok komite ve uzmanlık grubu bulunmaktadır. Göstergelerle Yönetim Uzmanlık Grubu, Çevre Uzmanlık Grubu, Eğitimde Çalışma Grubu, Tekstil Uzmanlık Grubu, Mükemmellik Modeli Yaygınlaştırma Komitesi, İletişim Komitesi gibi gruplar KalDer Bursa Şubesi'nde

alışmalarını sürdürmektedirler.

Bilgilendirme Sayfaları

2001 yılından itibaren KalDer Bursa şubesi Aylık etkinliklerden ve yapılan çalışmalardan üyelerini haberdar etmek amacıyla "Bilgilendirme Sayfaları" adında aylık e-mail yolu ile dağıtımını yaptığı bir bülten yayımlamaktadır.

ye Paylaşım Toplantıları

KalDer yelerinin faaliyetlere aktif katılımını esas alması nedeniyle yalnız bilgilendirme değıl faaliyetlerin ye kuruluşların içinde ve dışında yürütülebilmesi amacıyla faaliyetlerde yer almanın özendirilmesi için ye Paylaşım Toplantıları yapılmaktadır.

Çeşitli Tanıtımlar

KalDer Bursa şubesi, TKY uygulamalarının yaygınlaştırılmasını sağılamak amacıyla KalDer'in, TKY ve Mükemmellik Modeli tanıtımlarını çeşitli kuruluşlara yapmaktadır. Kuruluşlardan st düzey yöneticilerin katılması şartıyla düzenlen bu seminerler hem özel sektörden, hem kamu kesiminden, hem de sivil toplum alanından kuruluşların işbirliğıyle düzenlenmiştir. Üniversite, Defterdarlık, Milli Eğıtime bağılı okullar, Sivil Toplum rgtleri ve çeşitli özel işletmeler tanıtımın yapıldığı kuruluşlar arasında sayılabilir.

KalDer'in Eğıtim kitapçığında yer alan bir çok eğıtim KalDer Bursa şubesi tarafından hem kuruluş içi hem de genel katılıma açık olarak gerçekleştirilmektedir. KalDer Bursa şube eğıtici havuzunu oluşturma çalışmaları devam etmektedir.

Kalite Sohbetleri

Toplam Kalite konusunda birikimlerin paylaşılması amacıyla söyleşiler düzenlenmektedir.

KalDer Eskişehir şubesi

Eskişehir de, Türkiye'de kalite hareketinin güçlü olarak geliştiğı şehirlerimizden biri olmuştur. Bölgedeki sanayi ve kamu kuruluşları, niversiteler kalite hareketinin gelişmesi ve yaygınlaşması için uygun bir zemin oluşturmuştur. 16 şubat 1998 tarihinde KalDer Merkez yetkilileriyle, Eskişehir'de faaliyet gösteren niversiteler, kamu ve özel sektör kuruluş temsilcileri bir araya gelerek KalDer Eskişehir şubesi'nin kuruluşu için bir toplantı yapmışlardır.

Eczacıbaşı Vitra, Arçelik, TEE, Tusaş, Zeytinoğılu, DSİ, TDD, Otosan, Eczacıbaşı Artema, Anadolu niversitesi ve Osmangazi niversitesi temsilcilerinden oluşan 14 kişilik kurucu ye listesinin belirlenmiş ve 13 Nisan 1999 tarihinde KalDer Eskişehir şubesinin resmen kuruluşu gerçekleşmiştir. KalDer Eskişehir şubesi, KalDer Genel Merkezi'nin ülkemizdeki tüm özel/kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum örgütlerinin dünya çapında kalite seviyesine ulaşmaları ve rekabet güçlerini artırmaları için uygun ortam yaratma misyonunu yerel bazda sahiplenmiştir. şube için uygun bir ofis bulununcaya kadar, TEE geçici olarak ev sahipliğı yapmış ve bir personeli şube çalışmalarını yürütmüştür.

22 Eyll1999 tarihinde ilk Genel Kurul yapılmış, Eyap Vitra' dan Sn. Erhan YÜCEL stlendiğı kurucu

başkanlığını, Eskişehir Şubesi'nin yapılan 1. Genel Kurulu'nda seçilen Yönetim Kurulu ile devam ettirmiştir. Gerçekleştirilen Genel Kurulun ardından dernek için ulaşımı kolay, merkezde bir ofis kiralanmıştır.

KalDer Eskişehir Şubesi Kurucu Üyeleri

- Erhan YÜCEL
- Tuncay SAĞIR
- Nimetullah BURNAK
- Yaşar ODACIOĞLU
- Engin ŞAKARER
- Gürcan DUMAN
- Ahmet CÖKÇÜMEN
- Nuray UZKESİCİ
- Müjgan KERMAN
- Süleyman AY
- Faruk DEMİREL
- Ayhan ÖNDER
- Sevgi AKMEN
- Sait KOKMAZ

Diğer şubeler gibi, TKY uygulayan kuruluşlara ziyaretler düzenleyen KalDer Eskişehir Şubesi, Eczacıbaşı Yapı Grubu'ndan Vitra'ya, Artema'ya, TUSAŞ'a kıyaslama gezisi düzenlemiştir.

25 Şubat 2000 tarihinde Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü'nde gerçekleştirilen açılış toplantısında 'UKH ve Beklentiler' konulu bir panel yapılmış ve panele KalDer İcra Kurulu Üyesi Tuğrul Çelebi başkanlık etmiş, Eskişehir Sanayi Odası Başkanı Savaş Özaydemir, Eczacıbaşı Vitra Genel Müdürü Şadi Burat, Tusaş Motor Sanayii Genel Müdürü Tayfun Mutlu panelist olarak TKY deneyimleri ve UKH'nin getirileri üzerinde durmuşlardır. Bölgedeki özel ve kamu kuruluşlarından yaklaşık 250 kişi katılmıştır.

KalDer Eskişehir Şubesi'nin ilk komitesi Eğitim Komitesi olmuştur. 2000 yılında Şube Başkan Vekili olan, izleyen dönemde Başkan olan Prof. Dr. Nimetullah Burnak önderliğinde kurulan grup, eğitim faaliyetlerini organize etmektedir.

İlk genel katılıma açık eğitim 28 Kasım 2000 tarihinde düzenlenmiştir.

2000 yılı sonunda Eskişehir Şubesi'nin üye sayısı 46'ya yükselmiştir.

2001- Tanıtım, Bilgilendirme ve Sohbet Toplantıları

Şubat 2001 tarihinde Eskişehir Sanayi Odası işbirliği ile yaklaşık 100 kişinin katıldığı KOBİ'lerde Mükemmellik Modeli Uygulamaları ve Sonuçları konulu paylaşım toplantısı düzenlenmiş, Yönetim Kurulu Üyesi Müjgan Kerman EFQM Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme, EBS Genel Müdürü Zeki Birlik KOBİ'lerde Mükemmellik Modeli ve EBS Uygulamaları, 100. Yıl İlköğretim Okul Müdürü Erdinç Keskiner, okulundaki TKY çalışmaları hakkında deneyimlerini katılımcılarla paylaşmışlardır .

Mart 2001 tarihinde Anadolu Üniversitesi'nde KalDer ve UKH Tanıtımı yapılmış, Eyap Artema' dan

Zeynep Tanrıku TKY Artema Uygulamaları hakkında bilgi vermiştir. Yaklaşık 200 öğrenci ve akademik personel katılmıştır.

Kütahya sanayisini KalDer ve Mükemmellik Modeli hakkında bilgilendirmek amacıyla Nisan 2001 tarihinde, KalDer, EFQM Mükemmellik Modeli, Özdeğerlendirme ve Artema Uygulamaları konusunda tanıtım ve bilgilendirme toplantısı düzenlenmiştir.

Haziran 2001 tarihinde Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gelen talep üzerine KalDer, UKH ve Eğitimde Kalite hakkında bilgi verilmiştir. Düzenlenen organizasyona İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve bölgedeki okullardan yaklaşık 250 idari personel ve öğretmen katılmıştır.

Yine Haziran 2001 tarihinde Türk Telekom İl Müdürlüğüne KalDer, Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmellik Modeli, Özdeğerlendirme konularında bilgi verilmiş, Yönetim Kurulu Üyesi Ahmet Gökçümen Kamu' da TKY konusunda deneyimlerini, toplantıya katılan yaklaşık 250 kişiyle paylaşmıştır.

22 Haziran 2001 tarihinde Melih Arat'ın konuşmacı olduğu ve yaklaşık 200 kişinin katıldığı "Yaşamda ve Rekabette Sıra Dışı Olmak" başlıklı ilk sohbet toplantısı düzenlenmiştir.

İl Milli Eğitim Müdürlüğüne yapılan etkinliğin ardından, kurumdan bir talep daha gelmiş, idari personel ve öğretmenlerden oluşan 30 kişilik bir gruba Yönetim Kurulu Başkanı Nimetullah Burnak - KalDer, Yönetim Kurulu üyesi Lütfi Pişiren Toplam Kalite Yönetimi, Yönetim Kurulu üyesi Müjgan Kerman EFQM Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme, Yönetim Kurulu üyesi Ahmet Gökçümen Kamu ve TKY konusunda bilgi vermiştir.

Temmuz 2001 tarihinde "Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmellik Modeli - Özdeğerlendirme ve Kamu Uygulamaları" konusunda Sağlık Bakanlığı Çocuk Doğum ve Bakımevi Hastanesi'ne yönelik yapılan sunuşa 22 kişi katılmıştır.

Eskişehir'de bulunan iki üniversite dolayısıyla üniversite öğrencilerine yönelik paylaşım ve bilgilendirme toplantıları da yapılmaktadır.

Her ayın birinde ve on beşinde Eskişehir'in yerel gazetesi Sakarya'da şube etkinliklerine, Toplam

Kalite Yönetimi konusunda makalelere yer verilmektedir.

UKH, sektör ya da ölçek gözetmeksizin, tüm kurum, hatta bireylerin katılımına açık bir sivil toplum hareketidir.

Ulusal Kalite Hareketi'yle birlikte her türlü kurumda TKY uygulanabilmesi için ortaya bir model çıkmıştır.

Eğitimin Her Kademesinde TKY

Milli Eğitim Bakanı Metin Bostancıoğlu'nun 2000-20001 yılı Açılış Mesajında

Bakanlığımız Toplam Kalite Yönetimi anlayışını eğitimin her kademesinde hayata geçirmek için yoğun bir çalışma gerçekleştirmektedir. Böylelikle kaynaklar etkili ve verimli kullanılacak, öğrenen birey öğrenen organizasyon felsefesi yerleşecektir.

Prof. Dr. Nüket Yetiş

1994-2000 arasındaki çalışmalarımız, bir devlet üniversitesinde, bir kamu kuruluşunda, çok tartışılan YÖK sistemi içinde dünya çapında bir değişim ve gelişim sağlanabileceğini göstermiştir.

TKY için liderlik ne kadar önemliyse, çalışmaların kalıcılığı için de liderliğin ya da yönetimin devamlılığı da esastır.

Tekin Akın

Toplam Kalite bir yaşam biçimi olduğu kadar, toplumları kalkanıran, yükselten bir felsefe ve teknikler toplamıdır.

Bekir Ali Demirel

Ulusal Kalite Hareketi, sadece bulundukları ortamda değil; tüm yurttaki fark yaratma'nın gerekliliğine inanmış öncülerin hareketidir.

BÖLÜM: 4**KalDer'in Temel Faaliyetleri*****KalDer Eğitimleri***

Toplam Kalite kavramının yaşama geçirilmesini, ülkemizin hızla küreselleşen dünyanın aktif ve güçlü bir parçası olabilmesinin temel koşullarından biri olarak gören KalDer'in eğitim faaliyetleri, bu koşulları sağlamaya yönelik çeşitli ürün ve hizmetleri arasında en önemli yerlerden birine sahip olmuştur. Eğitim Komitesi, KalDer'in ilk kurulan komitelerinden biridir. Eğitim faaliyetleri başından beri hayati birer faaliyet olarak görülmüştür. Kalite fikrinin yaygınlaşabilmesinin ve uygulamaya girmesinin başlıca yolu eğitim olarak kabul edilmiştir.

Eğitimdeki ana ilke, yerli ve yabancı uzmanlar geliştirmek ve ülke hizmetine sunmak olarak belirlenmişti. Kuruluş döneminde Toplam Kalite, İstatistiksel Proses Kontrol, Kalite Çemberleri, İç Denetim, ISO 9000, Kalite El Kitabı hazırlama gibi konular verilecek eğitimler olarak planlanmıştır.

İlk eğitim notlarının kaynakları, dernek üyelerinin şirketlerinden geliyordu. Örneğin, Bahadır Akın Şişecam'da kullanılan eğitim notlarını, Selim Güven Siemens'teki eğitim notlarını, Tayfun Özenci ve Lütfi Cumbul Elginkan Holding'teki notları kullanıyorlardı. İlk eğitimlerde bazı notlar birebir, bazıları da değiştirilerek kullanıldı. Söz konusu şirketlerden eğitim notlarının kullanılması için izin alınmıştı.

İlk eğitim, 19-20 Haziran 1992 tarihlerinde Çırağan Sarayı Hotel Kempinski'de yapıldı. Bahadır Akın, Semih Ordaş ve Nedret Yayla'nın eğitici oldukları Toplam Kalite Yönetimi başlıklı eğitime, değişik

kuruluşlardan üst düzey yönetici, müdür, şef ve mühendis olarak 26 kişi katıldı. KalDer'in düzenlediği ikinci eğitim ISO 9000 eğitimi idi. 3-5 Temmuz 1992 tarihlerinde Bozdağ Motel' de Vestel Şirketler grubunun üst düzey personelinin katıldığı seminerde KalDer Genel Sekreteri Selim Güven ve KalDer Eğitim Komitesi'nden Bahadır Akın eğitimciydiler.

KalDer başlangıçta ISO 9000, Toplam Kalite Yönetimi, İstatistiksel Proses Kontrol eğitimleri gibi eğitimler verirken zaman içinde eğitimler çeşitlenmiştir.

İzleyen yıllarda KalDer'in eğitimleri hem çeşit; hem de sayı ve hacim olarak arttı. İstanbul'un dışında İzmir, Ankara, Bursa ve Eskişehir şubeleri de eğitimler yapmaya başladılar.

Gelişen ve Çeşitlenen Eğitim Programları

Ulusal Kalite Hareketi çerçevesinde de önerilen Mükemmellik Modeli, "Toplam Kalite" yolculuğuna çıkan kuruluşlara yeni ufuklar açarken bir yandan da yeni eğitim gereklerini ortaya çıkarmaktadır.

KalDer eğitimleri ilke olarak, özellikle Toplam Kalite yolculuğunda yol almış organizasyonların uygulamalarında fiilen yer alan ve üst düzeyde pratik deneyime sahip uzmanlar tarafından verilmektedir.

Bahadır Akın'ın eğitimden sorumlu İcra Kurulu Üyesi olmasıyla, eğitimcilerin seçimi, eğitici havuzu oluşturma ve genel olarak KalDer eğitim sistemi gözden geçirilmiştir. Eğitim katılımcılarından gelen geribildirimler doğrultusunda yapılan iyileştirmelerle KalDer eğitimlerinin profesyonellik seviyesi yükseltilmiştir.

Ulusal Kalite Hareketi çerçevesinde de önerilen Mükemmellik Modeli, Toplam Kalite yolculuğuna çıkan kuruluşlara yeni ufuklar açarken bir yandan da yeni eğitim gereklerini ortaya çıkarmaktadır. KalDer eğitim programı bu gerekler doğrultusunda seçilen kalite eğitimlerinden ve kuruluşlardan gelen isteklere göre oluşturuluyor.

KalDer eğitim programlarına son dönemde dahil olan farklı programlardan biri Çalıştay'lardır. Çalıştay önemli hassas ve belirsiz konularda doğru karar alınabilmesi için katılımcı bir ortamda konunun irdelenmesi, analiz edilmesi, fikirlerin sentezlenmesi için tasarlanmış bir grup çalışması yaklaşımıdır. Çalıştay'ın temelinde katılımcılık ve analiz sentez tekniklerinin kullanılması bulunmaktadır.

"e-kalite" Eğitim Programları

KalDer'in yenilikçi eğitim programlarından biri "e-kalite"nin, çağın gelişmiş iletişim olanağı İnternet'ten yararlanması amaçlanmıştır. KalDer, Ulusal Kalite Hareketi'nin yaygınlaşması ve derinleşmesini web tabanlı uzaktan eğitim ve uzaktan rehberlik programları ile destekleme kararı almıştır. İnternet tabanlı eğitim programı, sınırlı yönetici ve uzman kaynağından oluşan gruplar için uygun ortak zamanı yakalama zorluğunu ortadan kaldırırken katılımcılara kendi temposuna uygun bir öğrenme ortamı yaratmakta, öğrenmenin izlenebilir ve değerlendirilebilir olmasını sağlamaktadır.

Gece Kalite Okulu

KalDer, 2001 yılında "Gece Kalite Okulu" denebilecek Kalite Profesyoneli Geliştirme Programı ile, haftada üç akşam toplam 32 gün süren yeni bir programla kalite uzmanları için çok zengin bir eğitim tasarlamıştır. En az dört yıllık iş deneyimi olan üniversite ve yüksek okul mezunlarına açık olan programın amacı, katılımcıları güncel kalite yaklaşımları hakkında bilgilendirmek, programa katılan

diğer kuruluşların deneyim ve uygulamalarının paylaşılacağı bir kıyaslama ortamı yaratmaktadır.

2001 yılında geliştirilen Kalite Yönetimi Oryantasyon Programı da, kuruluşların kalite yönetim sistemlerinin kurulmasında ve geliştirilmesinde sorumluluk üstlenecek yönetici ve uzmanlara kalite yönetimiyle ilgili temel teorik bilgileri ve başarılı deneyimler eşliğinde aktarılmasını amaçlamaktadır. Bu iki programın temel farklarından biri de sunumların birer konuşmacı ile değil, çok sayıda uzman konuşmacı tarafından gerçekleştirilmesidir. Bu sayede çok değişik deneyimler ve bilgiler katılımcılara aktarılabilmektedir.

KalDer Eğitim Programları

KalDer'in eğitim programları on yıl içinde çeşitlenerek artmıştır. Her altı ayda bir eğitim programı yeniden hazırlanmakta ve geliştirilen yeni programlar listeye eklenmektedir. 2001 yılı son döneminde sunulan KalDer Eğitim Programlarının bir listesi aşağıda yer almaktadır:

2001 İtibariyle KalDer Eğitim Programları

Ulusal Kalite Hareketi Seminerleri
EFQM Mükemmellik Modeli: Tanıtım
EFQM Mükemmellik Modeli: Büyük İşletmeler (Bİ) ve Kamu Sektörü
EFQM Mükemmellik Modeli: KOBİ
Özdeğerlendirme
Kalite Yönetimi Oryantasyon Programı
Toplam Kalite Yönetimi
Liderlik ve Yönetim Kalitesi
Eğitim Kurumlarında Yönetim Kalitesi
Öğrenen Organizasyonlar
Stratejik Planlama
Analiz Sentez Teknikleri
Problem Çözme Teknikleri
Kalite İyileştirme: Bilinçlendirme
Kalite Çemberleri
Eğiticinin Eğitimi
Verimlilik İçin Tam Zamanında Üretim/Kan-ban
Tedarikçi İlişkilerinde Kalite
Değer Yönetim Sistemi
Kalite Ekonomisi
Toplam Verimli Bakım
Hata Türleri ve Etkileri Analizi (FMEA)
Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi
İstatistiksel Proses Kontrol
Kıyaslama
Proje Yönetimi
CE İşareti: Bilinçlendirme
ISO 9000:1994 Kalite Güvencesi Sistemi
ISO 9000:2000 Kalite yönetim Sistem Revizyonu, Getirdiği Yenilikler
ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi
ISO 9000:1994 Kuruluş İçi Kalite Denetçisi

ISO 9000:2000 Kuruluş İçi Kalite Denetçisi Revizyonu, Getirdiği Yenilikler

ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistem

Dokümantasyon Revizyonu, Getirdiği Yenilikler

ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistem Dokümantasyonu

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri

ISO 14001 Kuruluş İçi Kalite Denetçisi

OHSAS 18001 Çalışan Sağliğı ve

İş Güvenliği Yönetim Sistemi

SA 8000 Sosyal Sorumluluk

Yönetim Sistemi

Konfigürasyon Yönetim

Ölçme ve Kalibrasyon

Müşteri Memnuniyeti Yönetimi

Kurum Kültürü Belirleme Çalıştayı

Değişim Çalıştayı

Öncelik, Önemli Faktörler ve

Strateji Belirleme Çalıştayı

Süreç Yönetimi Çalıştayı

Eğitimlerin başarısı da katılımcılardan alınan geribildirimlerle ölçölmekte ve gerekli iyileştirmeleri yapılmaktadır. Birincisi, eğitimlere katılan kişi ve kuruluşlarla doğrudan ve dolaylı olarak yapılan eğitim değerlendirmeleridir. İkinci olarak, 1999 yılı içinde profesyonel ve bağımsız bir araştırma kuruluşuna Müşteri Memnuniyeti Anketi yapılmıştır.

2001 yılı ilk altı aylık dönem sonunda KalDer eğitim programlarına toplam 29.639 kişi katılmıştır.

TOPLAM EğİTİMLER PROGRAM SAYILARI

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	TOPL.
İstanbul	40	187	175	245	204	150	125	140	170	1.436
Ankara					1	11	22	40	22	96
İzmir					12	17	18	10	19	76
Bursa							2	1	6	9
Eskişehir									1	1
TOPLAM	40	187	175	245	217	178	167	191	218	1.618

TOPLAM EğİTİMLER KATILIMCI SAYILAR

1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	TOPLAM
789	3.231	2.804	4.538	4.052	2.742	2.194	2.422	2.828	25.600
				20	163	329	734	281	1.527
				138	209	225	128	320	1.020
						10	6	65	81
								19	19
789	3.231	2.804	4.538	4.210	3.114	2.758	3.290	3.513	28.247

İlk Yurt Dışı Eğitimi

KalDer ilk yurt dışı eğitimini 3-7 Nisan 1998 tarihinde Türkmenistan'da gerçekleştirmiştir. GAP İplik A.Ş.'nin Türkmenistan Aşkabat'taki ortaklığı olan GAP Türkmen tesislerinde düzenlendi. ISO 9000, Kalite Güvence ve Dokümantasyon Sistemi konularını içeren eğitimi Celal Seçkin gerçekleştirdi.

Ayrıca Kalder Eğiticileri tarafından Türkiye'de yöneticileri yabancı olan DHL, Hoechst gibi birkaç kuruluşa da İngilizce Model eğitimi verildi.

KalDer Eğitimleri içerik olarak ikiye ayrılmaktadır:

- Mükemmellik Modeli Eğitimleri
- Kalite Eğitimleri

Eğitimler, ayrıca yapılış biçimine göre de sınıflanmaktadır:

- Kuruluş İçi Eğitimler
- Genel Katılıma Açık Eğitimler
- Çalıştaylar

Lisanslı EFQM Eğitimleri

KalDer, 1999 yılında EFQM'in Türkiye'deki Ulusal İşbirliği Ortağı olmasından beri, Mükemmellik Modeli eğitimlerini tek yetkili olarak sürdürmektedir.

2000 yılı sonu itibariyle duyurulan ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin, deneyimli ve eğitilmiş uzmanlar kanalıyla, ülkemiz içinde yaygınlaştırılmasını hedefleyen lisans verme süreci 2001 yılında başlamıştır. KalDer, ülkemizde yürütülen TKY'ye yönelik eğitim hizmetlerinin güvenilirliğini artırmak, kuruluşlara Ulusal Kalite Hareketi ve Özdeğerlendirme süreçlerinde başvurabilecekleri temel bir kaynak yaratmak için Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ve KalDer seminerlerinin verilebileceği bir lisans süreci devreye girmiştir.

Lisans türleri

Türkiye'de KalDer dokümanları ile serbest rekabet ortamı içinde, bedel karşılığı eğitim veren kuruluşlar "Ulusal Açık Eğitim Lisansı", kendi kuruluşlarında bu eğitimleri yaymak isteyen kuruluşlar ise "Kuruluş İçi Eğitim Lisansı" alıyorlar. Uluslararası Açık Eğitim Lisansı'nın da değerlendirici eğitimi ve Özdeğerlendirme eğitimini, Türkiye dışındaki katılımcılara da bir bedel karşılığı vermek isteyen eğitim/danışmanlık kurumları EFQM'e başvurarak alabiliyorlar.

"Ulusal Açık Eğitim Lisansları üç lisansı kapsıyor:

- U1. Ulusal Değerlendirici Eğitimi Lisansı
- U2. Ulusal Özdeğerlendirme Eğitimi Lisansı
- U3. Ulusal Kalite Hareketi Eğitimi Lisansı

Kuruluş içi eğitim lisansları iki temel eğitimi kapsıyor:

- K1. Kuruluş İçi Değerlendirici Eğitimi Lisansı
- K2. Kuruluş İçi Özdeğerlendirme Eğitimi Lisansı

KalDem Ltd. Şirketi yöneticisi Fatin Yücel KalDer 'in ilk lisanslı eğitimcisi olmuş ve ilk lisanslı eğitimini gerçekleştirmiştir. Fatin Yücel ve KalDem bu lisans çerçevesindeki ilk eğitimini, KalDer üyesi olan Bosch Isıtma Ürünleri A.Ş. 'de vermiştir. 22 yöneticinin 31 Ocak 2001 ve 26-27 Şubat 2001 tarihlerinde üç gün süreyle katıldığı Mükemmellik Modeli Eğitimi başarıyla sonuçlanmış ve bir anlamda "lisans verme" faaliyeti için de bir pilot çalışma oluşturmuştur.

Bu konuda ikinci eğitim lisansını alan kuruluş İ.D.E.A.'da lisanslı dört eğitici bulunmaktadır. İ.D.E.A.lisanslı ilk eğitimini 19 Eylül, 9-10 Ekim 2001 tarihlerinde EFQM Mükemmellik Modeli-Büyük işletmeler konusunda vermiştir. Genel katılıma açık olarak düzenlenen eğitime Ford Otosan, Otokoç, Gm Powerteam firmalarından katılımcılarla düzenlenerek başarıyla tamamlanmıştır.

20 Nisan 2001 tarihinde Teklas Kauçuk'tan Aylin Yeşilyurt Kuruluş İçi Eğitim Lisansı alan ilk kişi, 1 Ekim 2001 tarihinde Emar Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri'nden Neslihan Yeşilyurt, Kuruluş İçi Eğitim Lisansı alan ikinci kişi olmuştur.

KalDer Yayınları

KalDer'in kalite bilincini yayma misyonunun en önemli araçlarından biri yayınlarıdır. KalDer'in eğitimlerle birlikte başlayan ilk büyük çalışmalarından bir tanesi yayın çalışmaları olmuştur. Bir yayın komitesi kurulma kararı alınmasından sonra Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi Prof. Dr. Ergin avuşoğlu, dergi yayın komitesinin başkanlığını üstlendi. Yaklaşık on kişilik bir komite oluşturuldu. İlk tartışılan konulardan biri derginin isminin ne olacağıydı. Yönetim Kurulu, "KalDer" ismini önerirken, Yayın Kurulu "Kalite" ismini öneriyordu. Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu, Şişecam'da Kalite isimli bir dergi olduğunu, aynı isimde iki derginin uygun olmayacağını belirterek KalDer'in yayımlayacağı derginin adının biraz daha değişik olmasını önerdi ve böylece "Önce Kalite Dergisi", üç aylık bir yayın sıklığıyla 48 sayfa olarak Kasım 1992 tarihinde yayımlanmaya başlandı. Derginin künyesinde yer alan ilk yayın kurulu Prof. Dr. Ergin avuşoğlu (Genel Yayın Yönetmeni), Selim Güven (Sorumlu Yazı İşleri Müdürü), Ahmet Cansever, Bahadır Akın, Ömer Lütü Cumbul, Nedret Yayla, Semih Ordaş, Sinan Polater ve Tayfun Özenci'den oluşuyordu.

Önce Kalite ve daha sonra Önce Kalite ile birlikte yayım hayatına başlayan KalDer Forum isimli yayınların en önemli özelliklerinden biri hakem kurulunun bulunmasıdır. Yayın Kurulu'na gönderilen yazılar, konularına göre uzman iki hakeme gönderilir, iki hakemde yayımlanmasını uygun bulursa yazı yayımlanır. Hakem uyuşmazlığı olduğu durumlarda üçüncü bir hakeme başvurulmaktadır.

Ahmet Cansever, Sinan Polater, Fatih Şener'in Yayın Kurulu Başkanı oldukları dönemlerde Önce Kalite Dergisi ve Yayın Kurulu da değişimlerden geçmiştir. 2001 yılından itibaren Önce Kalite Dergisi, aylık ve 16 sayfa olarak yayımlanmaya başlanmıştır. Bununla birlikte Melih Arat'ın editörlüğünü yaptığı KalDer Forum isimli, Önce Kalite'ye ek olarak üç ayda bir yayımlanan bir makale dergisi 2001 yılı Ocak ayından itibaren yayımlanmaya başlamıştır.

KalDer, aylık gelişmelerden haber verdiği aylık Bülteni ise, Şubat 2001 tarihindeki 98. sayısından itibaren e-bültene çevirmiş ve elektronik ortamda yayımlamaya başlamıştır.

KalDer'in ilk yayımladığı kitaplar Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu'nun eserleri olmuştur. Piyasada o dönemde bu konuda hiç eser olmadığından Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9000 ve TKY, Kalite Cep

Kitabı isimli kitaplar uzun süre kaliteye ilgi duyanların kaliteyi öğrendiği kitaplar olmuştur. Tayfun Özenci ve Ömer Lütfi Cumbul'un kaleme aldıkları Kalite Ekonomisi isimli kitap da, o dönemde Kalite Maliyetleri konusunda ki önemli kaynak eserler arasına katılmıştır. KalDer Yayınları izleyen yıllarda gerek KalDer'in doğrudan finansmanıya, gerekse değişik sponsorluk modelleriyle sayı ve çeşit olarak artmıştır . Sponsorlukta kullanılan ana model, bir kuruluşun ilgili kitabın telif haklarını alması ve ilk baskıyı yaparak, belli bir miktar kitabın KalDer'e teslimini ve sonraki baskılar için telif hakkının KalDer'e devredilmesini kapsamıştır.

KalDer'in EFQM ulusal işbirliği ortağı olması dolayısıyla EFQM-KalDer ortak yayınları çıkmaya başladı. Ayrıca KalDer tarafından EFQM yayınları satılmaya başlandı. KalDer'in koordine ettiği Kıyaslama Çalışmaları, Kıyaslama Raporları adı altında derlenerek satılmaya başlanmıştır.

KalDer aynı zamanda sponsorlar sayesinde kalite ve yönetimle ilgili deneyimleri paylaşan filmler sağlamaktadır.

Aşağıda KalDer'in yayımladığı kitaplar, yazarlar ve varsa sponsorları belirtilmiştir.

KalDer'in Yayınları (Yayımlanma Sırasına Göre)

Kitap Adı	Yazarı	Varsa Sponporu
Kalite Güvencesi ve ISO 9000	İbrahim Kavrakoğlu	
Kalite Ekonomisi	L. Cumbul- T. Özenci	
Kalite Cep Kitabı	İbrahim Kavrakoğlu	
Değişim ve Yaratıcılık	İbrahim Kavrakoğlu	
Sinerjik Yönetim	İbrahim Kavrakoğlu	
Kuruluş İçi Kalite Sistem Denetimi	Selçuk A ytimur	
Toplam Kalite Kontrol	Kaoru Ishikawa	
Kalite Güvencesi ve ISO 9000	İbrahim Kavrakoğlu	
Sinerjik Yönetim	İbrahim Kavrakoğlu	
Toplam Kalite Yönetimi	İbrahim Kavrakoğlu	
ISO 9000 Deneyimi:Türkiye,Belçika,İsrail	İ. Kavrakoğlu-M. Balkır	
Kalite Sistem Dokümantasyonu	Selçuk A ytimur	
Kıyaslama (Benchrnarking)	Kıyaslama Uzmanlık Grubu	
Öğrenen Organizasyonlar	Öğrenen Organizasyonlar	
Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi Okulları	Uzmanlık Grubu	
Işıl Yetiştiren Yöneticiler	Lee Jenkins	Özel Yüzyıl
Kurumsal Özdeğerlendirme	Chip R. Bell	
Kalitenin Yansıması	Tito Conti	
Kalite Savaşı	Y. Taptık-Ö.Keleş	Mavi Tanıtım
Kalite Savaş Araçları	Y. Taptık-Ö.Keleş	Mavi Tanıtım
Liderlik ve Liderler	Tamer Keçecioğlu	Mavi Tanıtım
Krizden Çıkış	W. Edwards Deming	Arçelik
Kaizen	Masaki Imai	Brisa
Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi	Yerel Yönetimlerde Uzmanlık Grupları	
Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi		
Geliştirmenin Yolları	Terry G. Vavra	Artema
Eğitimde Kalite Yönetimi	David P. Langford	Beko

Türkiye'de Kalite Olgusunun Gelişimi
Müşteri Memnuniyeti Yönetimi
Mükemmele Ulaşmanın Yolları

Z. Muluk-N. Danacıoğlu-E. Burcu
Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu
T.W. Hardjono
S.ten Have
W.D.ten Have
Ronald G. Day
İpek Kağıt
Marshall

Kalite Fonksiyon Yayılımı *

KalDer-EFQM Yayınları

EFQM Mükemmellik Modeli 2000
EFQM Mükemmellik Modeli 2000 (Kamu Kurum ve Kuruluşları)
Mükemmelliği Ölçme Soru Listesi Yaklaşımı

Kıyaslama Raporları

Müşteri Memnuniyeti Yönetimi Performans Yönetimi

Eğitim Filmleri

5 Adım 5 S Eğitim Filmi
Bizim Takım Eğitim Filmi
Toplam Kalite Yolculuğu Eğitim Filmi
Best Practices for Global Competitiveness

Bütün bunların yanı sıra Lisanslı eğitim dokümanları da KalDer Yayınları arasında yerini almıştır. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli eğitimlerinde kullanılacak vaka çalışması, puan kitabı, eğitim el kitabı ve vaka çalışması model puan kitabından oluşan eğitim setleri farklı sektör ve kategorilerdeki vakalar için düzenlenmiştir.

Kalite Kütüphanesi

KalDer kuruluşundan beri kalite konusunda çalışma yapanlara destek olmak amacıyla bir bilgi merkezi olmaya çalışmıştır. Başta ilk Genel Sekreter Selim Güvenin çabalarıyla üye kuruluşlardan ve değişik organizasyonlardan elde edilen kitaplarla 1994 yılında KalDer Kütüphanesi oluşturulmuştur. İzleyen yıllarda Ata Yatırımın desteğiyle sağlanan kitap ve yayınlarla KalDer kütüphanesi bir Kalite Kütüphanesi'ne dönüşmüştür.

Yaklaşık 1700 kitap ile 10 farklı süreli yayının yer aldığı Kalite Kütüphanesi'nde Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Güvence ve Çevre Yönetim Sistemleri ve benzeri konuların yanı sıra yönetim bilimlerine yönelik değişik yayınlar yer almaktadır.

Kalite ve işletme yönetimi alanında Türkçe, İngilizce, Almanca en iyi eserlere sahip olan Kalite Kütüphanesi'nde hazırlanan özel bir program ve veri tabanı sayesinde istenilen kitaplara yazar, yayınevi, başlık, anahtar kelimeler üzerinden tarama yapılabilir. Prof. Dr. Yılmaz Taptık'ın koordinatörlüğünde Burcu Kavaklıoğlu'nun hazırladığı veri tabanı ve programın son halini Kürşat Kazmanlı vermiştir.

Dileyen okuyucuların kütüphanenin sunduğu fotokopi hizmetinden yararlanabildiği gibi, kütüphane

üyeliği koşulu ile kitap ödünç alabilmektedir. Ayrıca KalDer yayımlarının satışı da kütüphanemiz de gerçekleşmektedir.

Dünyanın kalite ve yönetim alanında saygın süreli yayınlarına abonelikler, kalite konusundaki güncel gelişmelerin takip edilebilmesi ve üyelere sunulabilmesi amacıyla devam etmektedir. Süreli yayınların geçmiş sayılarından oluşan bir arşiv de kütüphanemizde mevcuttur.

KalDer Kütüphanesinde Bulunan Süreli Yayınlar

Journal of Quality Technology
QZ-Quality und Zuverlässigkeit
Harvard Business Review
ISO 9000 News
ISO Bulletin
Business Week
Newsweek
The Economist
Human Resources
Training&Development Magazine
Executive Excellence

KalDer Web Sitesi

www.kalder.org adresinde yerleşik KalDer web sitesi 1997 yılında devreye girdi. O dönemde KalDer Yayın Kurulu üyesi olan Prof. Dr. Yılmaz Taptık'ın koordinatörlüğünde Boğaziçi Üniversitesi öğrencisi Hakan Keleş'in katkılarıyla hazırlanan web sitesi, ilerleyen yıllarda profesyonel bir görünüm ve işlev kazanmıştır. İlk dönemde Siemens'in daha sonra Ata Yatırımın desteğiyle İnternet'te yayımlanan KalDer web sitesi, izleyen dönemde KalDer merkezinden yönetilmeye başlamıştır.

KalDer Web sitesi, 2001 yılı itibariyle içerik olarak oldukça gelişmiş, forum kısmıyla etkileşimli hale gelmiştir.

Sürekli yenilenmeye ve güncellenmeye çalışılan ve istenilen bilgiye kolay ve kısa bir şekilde ulaşılabilen KalDer web sayfaları yardımıyla daha çok kişi "Toplam Kalite" felsefesi ile tanışabiliyor. KalDer üyeleri ise KalDer İnternet Sitesi yardımıyla hem tüm gelişmelerden haberdar olabiliyorlar, hem de daha çabuk bir şekilde istedikleri hizmeti alabiliyorlar.

İnternet kanalıyla araştırma yapan kişiler, KalDer ana sayfası aracılığıyla istedikleri konuya çok kolay bir şekilde geçiş yaparak, başka koşullarda çok zahmetli bir şekilde elde edecekleri bilgilere sahip olabiliyorlar. KalDer web sayfalarında KalDer Eğitimleri, Yayınları, Kıyaslama Çalışmaları, UKH, Kongreler, Ulusal Kalite Ödülü hakkında ve daha birçok değişik başlıkta bilgi ve abonelik, üyelik ve çalışma gruplarına üyelik başvuru formları bulunuyor.

KalDer'in Uzmanlık Grupları

Bir sivil toplum örgütü olan KalDer'in belkemiğini üyeleri ve Uzmanlık Grupları oluşturmaktadır. Kalite ve yönetimle ilgili çok çeşitli konularda bilgi üretmek ve projeleri hayata geçirmek üzere kurulmuşlardır. Kalite Derneği'nin faaliyetlerini daha da zenginleştirecek, amaçladığı hizmet kalitesine destek verecek, günümüzde en değerli varlık olan bilginin daha geniş kitlelerin yararına sunulmasına hizmet edecek olan Uzmanlık Gruplarının varlığı ve gösterdikleri çabalar son derece önemlidir.

KalDer'in kuruluşundan hemen sonra KalDer'in TKY'yi yaygınlaştırma amacını başarmak için eğitim, yayın, ödül, kongre konularında faaliyet gösterilmesine karar verilmiş ve bu konularda Uzmanlık Grupları oluşturulmuştur.

İlk oluşturulan grup Dergi- Yayın çalışma grubu olmuştur. Sonradan KalDer'in sürekli faaliyetlerine dönüşen faaliyetlere sahip Uzmanlık Grupları, komitelere dönüştürüldü. Kurulan ilk çalışma grubu/komiteler, Dergi Yayın Komitesi, Kalite Ödülü Yürütme Komitesi, Kongre Komitesi, Eğitim Komitesidir. Daha sonradan bu komitelere Kıyaslama Komitesi de eklenmiştir.

1992 yılından itibaren KalDer'in ana faaliyetleri olan Ödül, Kongre, Yayın ve Eğitim gibi faaliyetlere kendini odaklamış grupların yanı sıra, genel olarak bilgi alışverişi, bilgi üretimi ve toplumla bilgi paylaşmak üzere diğer Uzmanlık Grupları kurulmuştur . Söz konusu gruplar Eylül 1995 tarihinde Yönetim Kurulu'nun da onayladığı bir kararla daha sonra Komiteler ve Uzmanlık Grupları olarak ikiye ayrılmışlardır. Komiteler KalDer'in düzenli faaliyetlerini desteklerken, Uzmanlık Grupları da kalite ve yönetimle ilgili çok değişik konularda çalışmalar yapmaya başlamıştır.

Uzmanlık Grupları, Türkiye'de yönetimle ilgili çeşitli konularda makaleler yazmışlar, kitaplar ve kitapçıklar hazırlamışlar, dernek, vakıf, meslek birlik ve odaları, üniversiteler hatta Milli Eğitim Bakanlığı'na kadar varan işbirlikleriyle panel, konferans, çalıştaylar ve web siteleri düzenlemişlerdir. KalDer'in sınırlı profesyonel kadrosunun tek başına yapabileceğinden çok daha fazla etkinliğin başarıyla gerçekleşmiş olmasında Uzmanlık Grupları'nın gönüllü katkılarının rolü vardır.

Kuruluşundan itibaren çok sayıda KalDer Uzmanlık Grubu kurulmuş, bunların bir kısmı bazı projeleri hayata geçirmek için kurulduğundan proje gerçekleştikten sonra da devam etmemiştir.

İcra Kurulu örgüt yapısının oluşmasıyla, Uzmanlık Gruplarından sorumlu İcra Kurulu Üyesi olarak göreve başlayan Ata Yatırım Toplam Kalite Direktörü Tuncer Köklü, tamamen gönüllü süren uzmanlık grubu faaliyetlerinin daha üretken olabilmelerine destek vermek için bazı çalışmalar başlatmıştır. 1998 yılından itibaren Uzmanlık Grubu Çalışma Prosedürleri, Performans Sistemi ve Ödül çalışmaları devreye girmiştir. Daha önce Uzmanlık Grupları'nın belirli bir bütçe çalışması yokken, Uzmanlık Grupları gelecekte projeleri için bütçe çalışmaları yapmaya başlamış ve yapılan bütçeler birleştirilerek KalDer'in kaynak ayırması için ortaya bir bütçe planı konabilmiştir. Altı ayda bir yapılmaya başlanan liderler toplantısı ile bütçe gözden geçirilirken Uzmanlık Gruplarının birbiriyle çalışma ve bilgi alışverişi platformu da oluşmuştur.

KalDer Uzmanlık Grupları

Üye tabanı çok geniş olan KalDer'in Uzmanlık Grupları da üyeler açısından hareketlilik göstermiştir. Aşağıda KalDer'in kuruluşundan sonra faaliyet gösteren Uzmanlık Gruplarından belli başlı örnekler bulunmaktadır:

- Çevre Uzmanlık Grubu (Aralık 1993, çalışmaları devam ediyor)
- Kalite Ekonomisi Uzmanlık Grubu (Şubat 93, çalışmalarını tamamladı)
- Benchmarking Uzmanlık Grubu (Haziran 1995, çalışmalarını "Komite" olarak sürdürmektedir)
- Yeniden Yapılanma (Reengineering) Uzmanlık Grubu (Kasım 1995, çalışmalarını tamamladı)
- Takım Çalışmaları Uzmanlık Grubu (Aralık 1995, çalışmaları devam ediyor)
- Ölçme ve Kalibrasyon Uzmanlık Grubu (Aralık 1995, çalışmaları devam ediyor)
- Ürün Geliştirme Uzmanlık Grubu (Mart 1996, çalışmalarını tamamladı)
- İşletmelerde Vizyon Geliştirme Uzmanlık Grubu (Mart 1996, çalışmaları tamamlandı)

- Hizmette Kalite Uzmanlık Grubu (Mart 1996, çalışmaları devam ediyor)
- İnsan Kaynakları Uzmanlık Grubu (Haziran 1996, çalışmalarını tamamladı)
- Toplam Verimli Bakım Uzmanlık Grubu (Kasım 1996, çalışmalarını tamamladı)
- Standartlar ve Markalamalar Uzmanlık Grubu (Kasım 1996, çalışmaları devam ediyor)
- Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu (Aralık 1996, çalışmaları devam ediyor)
- Yazılım Geliştirmede TKY Uzmanlık Grubu (Mart 1997, çalışmaları devam ediyor)
- Süreç Yönetimi Uzmanlık Grubu (Haziran 1997, çalışmalarını tamamladı)
- Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu (Eylül 1997, çalışmaları devam ediyor)
- İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Uzmanlık Grubu (Eylül 1997, çalışmaları devam ediyor)
- Müşteri Memnuniyeti ve Yönetimi Uzmanlık Grubu (Şubat 1998, çalışmaları devam ediyor)
- Yerel Yönetimlerden TKY Uzmanlık Grubu (Mart 1998, çalışmaları devam ediyor)
- Tedarikçi Yönetimi ve Yan Sanayi Geliştirme Uzmanlık Grubu (Mart 1998, çalışmalarını tamamladı)
- Yalın Yönetim Uzmanlık Grubu (Aralık 1998, çalışmaları devam ediyor)
- Sivil Toplum Örgütlerinde TKY Uzmanlık Grubu (Mart 1998, çalışmaları devam ediyor)
- Havacılık Sektöründe TKY Uzmanlık Grubu (Mayıs 1999, çalışmaları devam ediyor)

Uzmanlık Gruplarıyla ilgili bir önemli gelişme de, 1998 yılından itibaren grupların belirli bir planlama ve üretim yeteneğine kavuşması için eğitilmesidir. Uzmanlık Grupları'nda konularında çok uzman insanların yanı sıra konuya ilgi duyanlar ve hatta sadece meraklı kabul edebilecek değişik profilde insanlar yer almaktadır. Türkiye'de gönüllü bir ekip olarak birlikte üretim yapma konusunda bir gelenek çok fazla gelişmediği için bu değişik profildeki insanlar Uzmanlık Grupları'nda bir araya geldiklerinde belirli bir yöntem olmadan çalışıyorlardı. Uzmanlık gruplarının daha fazla üretken olması, grup üyelerinin zaman ayırıp çalışmalara katılmasının daha çok anlam kazanmasını sağlamak üzere bir araç gerekiyordu.

Tunç Çelik, analiz ve sentez teknikleri içeren katılımcı bir planlama aracının eğitim olarak Uzmanlık Grupları'na verilmesini önermiştir. İcra Kurulu'nda benimsenen öneri ile, önce Takım Çalışması Uzmanlık Grubu'nda daha sonra diğer Uzmanlık Grupları'nda iki günlük bu atölye tarzı planlama çalışması yapılmıştır. Birlikte çalışma metodolojileri açığa çıkan, planları netleşen gruplar daha sistematik ve üretken çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

Uzmanlık Grubu Ödülleri

1999 yılından itibaren Uzmanlık Grupları'nın çalışmalarını teşvik etmek üzere Tanıma ve Ödüllendirme Sistemi oluşturulmuştur. Bu sistemle, Yılın Uzmanlık Grubu belirlenmektedir. Yılın Uzmanlık Grupları, grupların etkinliklerinin performansı değerlendirilerek verilmektedir.

1999 yılında Çevre Uzmanlık Grubu ile Yerel Yönetimlerde TKY Uzmanlık Grubu "Yılın Uzmanlık Grubu" seçilmiştir. 2000 yılında ise Eğitimde Uzmanlık Grubu ile Metroloji ve Kalibrasyon Grubu "Yılın Uzmanlık Grubu" seçilmiştir.

Çevre Uzmanlık Grubu

Çevre Uzmanlık Grubu, KaİDer'in ilk kurulan uzmanlık gruplarından biridir. 1993 yılında kurulan grubun çekirdek üyeleri hep aynı kalmakla birlikte grup kendi içine yeni üyeler olarak genişlemiştir. Grup her yıl düzenli faaliyet ve yayın yapmıştır. Önce Kalite dergisinin çevre sayfalarının editörlüğünü üstlenen grup, daha önce çevre konusunda özel bir sayı da yayımlamıştır. Çevre konusunda birçok

meslek örgütüyle, derneklerle paneller düzenleyen ve değişik işbirlikleri yapan grup, KalDer Uzmanlık Grupları içinde ilk dışa dönük çalışmalar yapan grupların arasında yer almıştır. KalDer'in profesyonel yönetiminin dışında faaliyetler gerçekleştirerek, KalDer faaliyetlerinin ve etkisinin artmasına yol açmışlardır. Çevre Uzmanlık Grubu, yıllık olarak bir hedef seçerek, o yıl sadece o hedefe odaklanmıştır. Örneğin, üniversiteleri çevre konusunda bilgilendirmeyi seçtiği sene, birçok üniversitede çevre konusunda panel ve konferans düzenlemişlerdir. Çevre Uzmanlık Grubu'nun uzun yıllar süren düzenli çalışmaları sonunda kendilerine uzmanlık grupları için düzenlenen ilk teşvik onurlandırmasını getirmiş ve 1999 yılında "Yılın Uzmanlık Grubu" seçilmiştir.

Yerel Yönetimlerde TKY Uzmanlık Grubu

Mart 1998 tarihinde kurulan Yerel Yönetimlerde TKY Uzmanlık Grubu, ülke genelinde TKY uygulayan belediyelerin sayısının artmasını amaçlıyor. Bu amacı başarmak üzere faaliyetler yapan grubun ilk önemli ürünü KalDer Yayınları arasından çıkan Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi isimli eser. Grubun Kadıköy Belediyesi'nde yaptığı bir TKY Tanıtım Eğitimi'nden sonra Kadıköy Belediyesi Yuvaları'nda programlı eğitimler başlamıştır. Grup üyelerinin girişimleriyle Kadıköy Belediyesi'nin yuvalarında tüm şef ve öğretmenlere beş günlük TKY eğitimleri yapılmıştır. Grup Belediyelerin TKY çalışmalarına ilgisini uyandırmak ve ölçmek üzere, Marmara' da 50 belediyeye anket göndermiştir. Anketlerde TKY çalışmalarına ilgi gösteren belediyeler bir anlamda grubun TKY tanıtım çalışmaları için hedef kitlesini oluşturacaktır. Grup Belediyelerde TKY konulu bir eğitim hazırlamıştır; bunun yanı sıra eğitimlerde kullanılmak üzere özel bir Belediye Vakası da hazırlamaktadır. Yerel Yönetimlerde TKY Uzmanlık Grubu bu çalışmalarıyla 1999 yılında Çevre Uzmanlık Grubu'yla birlikte Yılın Uzmanlık Grubu seçilmiştir.

Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu

1997 yılı sonunda kurulan Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, Türkiye'de eğitim süreçlerinde TKY'nin yaygın şekilde hayata geçirilmesini amaçlamaktadır. Grup kurulduktan sonra amaçlarına ulaşabilmek için kendi iç çalışma prosedürlerini geliştirmiş ve grup üyeleri birbirini tanımak için çaba içine girmiştir. Grubun en önemli projelerinden biri Milli Eğitim Bakanlığı ile birlikte bir Çalıştay yapılması olmuştur. Uzmanlık Grupları, daha önce belirtildiği gibi KalDer'in gönüllü organizasyon yapıları olarak çok önemli girişimlerde bulunmuştur. KalDer bir dernek, Uzmanlık Grupları ise alt gruplardır. Örneğin, Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu Milli Eğitim Bakanlığı ile birlikte Çalıştay düzenlemeyi amaçlamış ve KalDer Yönetimi'nin de verdiği destekle başarılı olmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarı Bener Cordan'la KalDer Merkez ve Ankara Şube yönetiminin desteğiyle birlikte görüşmeler yapan grup, Milli Eğitim Bakanlığı'ndan görevlilerin katılımlarıyla 28-29 Nisan 2000 tarihlerinde Milli Eğitim Bakanlığı'nda ve eğitim süreçlerinde TKY uygulanmasını konu alan Çalıştay'ı ve 3 Haziran 2000 tarihinde Paylaşım toplantısını gerçekleştirmiştir. Söz konusu toplantılara 400 kişinin üstünde yetkili kişi katılmıştır. Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu'nun bu çalışmaları, KalDer'in Milli Eğitim Bakanlığı ile olan işbirliğini pekiştirmiş ve grup 2000 yılında "Yılın Uzmanlık Grubu" olarak seçilmiştir. Grubun kurucu üyesi ve liderlerinden Gülten Hergüner, bu çalışmalar sırasında geçirdiği ani bir rahatsızlıkla vefat etmiştir.

Metroloji ve Kalibrasyon Uzmanlık Grubu

KalDer bünyesindeki uzmanlık gruplarından bir tanesi, metroloji ve kalibrasyon konusunda çalışmalar yapmak üzere oluşmuştur. Aralık 1995 tarihinde kurulan Metroloji ve Kalibrasyon Uzmanlık grubu, ülkemizde ölçme ve kalibrasyon konusunda bilgi birikiminin oluşturulması, yaygın kullanımının sağlanması ve bu konudaki alt yapının güçlendirilmesi çalışmalarına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Grubun vizyonu; uzmanlık grubunu, ölçme ve kalibrasyon alanında güvenilir, etkili ve verimli bir statüye ulaştırmak olmuştur.

Ölçme ve kalibrasyon konusunda bugüne kadar Grup üyelerinin bireysel yada grup olarak gerçekleştirdiği başlıca faaliyetler şunlardır: Eğitim ve doküman hazırlama, seminer, kongre, konferans gibi organizasyonlara panel ve/veya sunu ile katılım, kalite ile ilgili yayımlara makale, bildiri vb. ile katılım, İnternet ortamında gruba ait bir sayfa ile bilgi paylaşımına uygun bir ortamın tesisi, konuyla ilgili ilk kullanıcılara da hitap edecek detayda kitap hazırlıkları.

Metroloji ve Kalibrasyon Uzmanlık Grubu yaptığı bu çalışmalarla 2.000 yılında "Yılın Uzmanlık Grubu" seçilen iki gruptan biri olmuştur.

Kıyaslama Çalışmaları

1980'li yıllarda ABD' de uygulanmaya başlayan ve karşılıklı bilgi ve tecrübelerden yararlanmayı hedefleyen kıyaslama çalışmaları, özellikle EFQM Mükemmellik Modelinin Etkisiyle ülkemizde de giderek yaygınlaşma eğilimine girmiştir.

Avrupa Kalite Organizasyonu (EQO) ve onun tarafından desteklenmekte olan EFQM (European Foundation for Quality Management)'in APQC (American Productivity and Quality Center) ile ortak yaptıkları çalışmalar, Amerika'da oldukça yaygın olarak uygulanmakta olan kıyaslama çalışmalarının Avrupa'da da yaygınlaştırılmasını hedeflemektedir. Bilgi paylaşım yöntemleri, "En İyi Uygulamalar" veri tabanlarını oluşturma ve konsorsiyum çalışmaları hızla ilerlemektedir. KalDer bünyesinde de çalışma grubu bazında benzer çalışmalar başlamış ve 2001 yılı itibariyle sistematik hale gelmiştir.

KÖYK Başkanı Prof. Dr. Gündüz Ulusoy'a göre Türkiye'de kıyaslama konusunda ciddi bir eksiklik bulunuyor. Avrupa Kalite Ödülü ve Ulusal Kalite Ödülü değerlendirmelerinde de, şirketlerin çok puan alamadıkları bir kriter kıyaslama kriteridir^{xlix}. KalDer İcra Kurulu Üyesi Tuğrul Çelebi'ye göre, kıyaslanmanın temel girdisi veri oluşmasıdır. Veri ve enformasyon olmadan kıyaslama yapmak mümkün değildir. KalDer'in kıyaslama çalışmalarına destek vermesinin nedeni, Türkiye'deki en iyi uygulamalara ilişkin bilgilerin tespiti ve bu bilgilerin kendi süreçlerini geliştirmek isteyen kuruluşların kullanımına sokularak yaygın bir gelişmenin sağlanmasıdır.

Öğrenen organizasyon olmak için

"Geçmişte çalışanlara bildikleri şeyler için değer verirdik. Günümüzde, öğrenebilme yetenekleri ve kuruluşa kazandıracakları yeni bilgiler için değer verilmektedir." Bilgi toplumu, "Öğrenen Kurum" anlayışı ile sürekli değişim ve gelişmeyi ortaya koymaktadır. Bilgi ve iletişim çağının özelliği etkin ve hızlı biçimde bilgi ve deneyimlerin toplanması ve paylaşılması olduğundan, "Öğrenen Organizasyonlar" olmak günümüzde kuruluşlar için vazgeçilmez bir olgudur.

Kıyaslama, kuruluşun önceliği olan süreçlerinde en iyiyi veya daha iyileri araştırmak, bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak sürekli iyileşmeyi sağlamak sürecidir.

Kıyaslama süreci iki yönlü bir süreçtir ve bu sürece katılan iki kuruluşun da karlı çıktığı bir ortamda, deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde daha iyiyi, daha hızlı yapabilmek mümkün olmaktadır . Doğadaki öğrenme ve uyarlama sürecinin bir uzantısı olarak, katılımcıların paylaşarak geliştirdikleri, başkalarının hatalarına düşmemek ve Amerika'yı yeniden keşfetmemek şeklinde ifade edilebilecek bir yaklaşımdır. Özellikle EFQM Mükemmellik Modeli'nin giderek benimsenmesi,

kuruluşları KalDer'e yöneltmeye başlamıştır. KalDer ülkemizde bu alandaki boşluğu doldurmak amacıyla kıyaslamayı bir süreç olarak kabul ederek, kıyaslama faaliyetlerini 1999 yılında özel olarak odaklanmıştır. KalDer sistematik anlamdaki ilk kıyaslama çalışmasını Kıyaslama Projeleri ile başlatmıştır.

Kıyaslama Veri Tabanı

Kıyaslama Veri Tabanı, KVT, iyi yönetim uygulamalarını ve çeşitli kategorilerdeki sonuçları içerecek bir bilgi bankasıdır. KVT, kendi süreçlerini kıyaslayarak geliştirmeyi ve iş sonuçlarını çeşitli kategorilerdeki endekslerle karşılaştırmayı amaçlayan kuruluşlara Türkiye'deki iyi uygulamaları sunmak için tasarlanmıştır.

Kıyaslama Veri Tabanının İçerdiği Veriler

Kıyaslama Veri Tabanı 2000 yılında oluşmuştur. İlk aşamada Ulusal ve Avrupa Kalite Ödüllerinde Büyük Ödül ve Başarı Ödülü kazanan, son beş yılda Türkiye'de ve Avrupa'da adı geçen ödül süreçlerinde saha ziyaretine kalan Türk kuruluşlarının uygulamalarının yaklaşımları yer almıştır. Önümüzdeki dönemde, çeşitli performans göstergelerine ait endekslere yer verilmesi için çalışmalar sürdürülmektedir. Veri tabanındaki bilgilerin sınıflandırılması ve erişimi için EFQM Mükemmellik Modelinin girdi ve sonuç kriterleri esas alınmaktadır. KalDer bu hizmeti internet platformunda yalnız üyelerine sunmaktadır.

Kıyaslama Projeleri

Kıyaslama Projeleri, aynı konuya ilgi duyan kuruluşların bir araya gelerek, iyi uygulamaları birlikte ortaya çıkarmalarını, incelemelerini, öğrendiklerini kendi organizasyonlarına uyarlamalarını amaçlayan bir ekip çalışmasıdır. Bu yaklaşımda katılımcı kuruluşlar KalDer öncülüğünde güçlerini birleştirerek, birlikte öğrenme fırsatı elde etmektedirler. Seçilen proje çalışmasını konu uzmanı profesyonel bir danışman yönlendirmektedir. Çalışmada kıyas ortakları (iyi uygulamaları olduğu tespit edilen, proje konusu için uygulamaları örnek alınabilecek kuruluşlar) belirlenmekte, bu kuruluşlara yapılan ziyaretler ile iyi uygulamalar öğrenilmektedir. Çalışmanın bir ürünü olan sonuç raporu saha ziyareti yapılan kuruluşların uygulamalarının da aktarıldığı bir etkinlik ile paylaşılmaktadır. Kıyaslama Grup Projesi ile elde edilen bilgiler "Kıyaslama İlkeleri" kapsamında gizlilik ilkesine bağlı kalınarak, yalnız kıyaslama Ortağı ile anlaşmaya varılmış amaçlar için kullanılır.

Kıyaslama Projesi dört aşamalı kıyaslama sürecini esas almaktadır: Planlama, Veri Toplama, Analiz ve Uyarılama. Belirlenen kıyaslama konusuna ilgi duyan, bu kapsamda kendi süreçlerini iyileştirme kararlılığında olan ve ulusal ölçekte gerçekleştirilecek araştırma projesine destek vermeyi amaçlayan kuruluşlar projeye katılırlar. Amaçları, konuyla ilgili başarılı uygulamaları yerinde incelemek suretiyle farklı, yenilikçi, yaratıcı yaklaşımları öğrenmektir. Kıyaslama Projesi 56 ay sürmektedir. Çalışmanın takvimi, proje tanıtım belgesinde duyurulur. Kıyaslama Projesi ekibinde 10-15 üye bulunması öngörülmektedir.

Performans Yönetimi

KalDer tarafından yürütülen ilk kıyaslama Grup Projesidir. 1999 yılında gerçekleştirilen projede "Performans Yönetimi" konusunda ülkemizde varolan iyi uygulamaların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışmada ABB Elektrik, Beko Elektronik, Demirbank, Flokser, Volkswagen Elektrik Sistemleri ve Yaşar Holding katılımcı kuruluşlar olarak yer almıştır. AC Danışmanlık ise, konunun

uzmanı olarak grubu yönlendirmiştir. Kıyaslama Grubu, Dusa, Erciyas Biracılık, Garanti Bankası, Pfizer ve Philip Morris Sa kuruluşlarını Kıyas Ortağı olarak belirlemiştir; bu kuruluşların olumlu yanıt vermeleri ile kıyaslama ziyaretlerini gerçekleştirmiştir.

Kıyaslama ziyaretlerinde başarılı uygulamaların kaynakları, yöntemleri araştırıldı ve sonuç raporu oluşturuldu. çalışma süresince proje ekibi altı toplantı yaparak; anket, anket sonuçları, kıyaslama ziyareti, ara ve sonuç raporu gibi konuları ele almıştır.

Çalışmanın son adımı olarak, KaIDer, Ekim 1999 yılında kıyaslama Grubuna üye kuruluşlar ile, kıyas Ortağı kuruluşların bir araya gelmesini sağlayacak bir paylaşım toplantısı düzenlemiştir. Toplantıda, çalışmanın sonuç raporu açıklanmış ve Kıyaslama Grubu tarafından iyi uygulama olarak gözlemlenen Performans Yönetimi sürecine ait çeşitli adımlar, kıyas ortakları tarafından katılımcılara aktarılmıştır .

Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi

KaIDer 2000 yılında "Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi" konulu ikinci kıyaslama Grup Projesi'ni gerçekleştirmiştir. "Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi" alanında atılım yapmayı hedefleyen kuruluşların bir araya gelerek, iyi uygulamaları ortaya çıkarmalarını ve deneyimlerini kendi organizasyonlarına uyarlamalarını sağlama amacıyla başlatılan projeye Rota Yönetim Geliştirme, danışmanlık yapmıştır. Projeye katılan firmalar ise, BSH Profilo, Flokser, İpek Kağıt, Koleksiyon Mobilya ve Marshall'dır.

"Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi" kıyaslama Grup Projesi 4 Ekim 2000 tarihinde yapılan paylaşım toplantısı ile sona ermiştir. Paylaşım Günü, kıyaslama çalışmasına katılan kuruluşlar ile iyi uygulama sahibi kıyas ortaklarını toplu olarak bir araya getirmek, bu vesile ile bir öğrenme platformu oluşturmak amacıyla düzenlenmiştir. Projeye katılan kuruluşlar "Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi konusunda başarıyla gerçekleştirdikleri uygulamalardan örnekler paylaşmıştır.

2001 Yılında Devam Eden Kıyaslama Projeleri

KaIDer'in 2001 yılında gerçekleştirdiği proje yine İnsan Kaynakları alanında idi; İnsan Kaynaklarında Teşvik Sistemleri. Hürriyet İK'nın katkısı ve AC Danışmanlığın yönlendiriciliği ile yürütülen proje 25 Ekim 2001 günü yapılan Paylaşım Toplantısı ile son bulmuştur. Anadolu Honda, Ata Yatırım, Aygaz, Beko Elektrik, Birmat, Coca Cola İçecek Üretim, Volkswagen Elektrik Sistemleri projeye katılmıştır. Kıyaslama ekibi yedi kuruluşu Kıyaslama ortağı olarak belirleyerek sonuç raporunu bu doğrultuda oluşturmuştur.

Projeyi yürüten KalDer İcra Kurulu üyesi Tuğrul Çelebi'ye göre 2001 yılında Türkiye'de yaşanan ekonomik krizde İnsan Kaynakları stratejilerinin tamamen ikinci plana atılmış olmasına rağmen ankete katılımın rekor düzeyde gerçekleşmesi çok anlamlı ve umut vericidir.

Kıyaslamaya Rehber Bir Kitap:

Kıyaslama-Başkalarından Öğrenmek

İlk baskısı 1997 yılında yayımlanan kitap, KaIDer Kıyaslama Komitesi tarafından hazırlandı. Kitap kıyaslamayı bir "gelişim tekniği" olarak kullanmayı amaçlayan kuruluşlara kıyaslama sürecinin adımlarını ayrıntılarıyla açıklamaktadır.

Ulusal Kalite Kongreleri

KaIDer, kalite bilincini, anlayışını geliştirmek ve yaymak amacıyla kurulmuştu. Bu amaca ulaşmak için kuruluşta düşünülen başlıca faaliyetler eğitim, yayın, yıllık bir kongre ve bir kalite ödülüydü. Kitabın önceki bölümünde yapılan çalışmalar sonucunda KaIDer ve TÜSİAD'ın birlikte düzenleyeceği bir Ulusal Kalite Kongresi'ne karar verildi. Düzenlenecek kongreyle birlikte Ulusal Kalite Ödülü de verilecekti.

1992 yılında düzenlenmeye başlanan Kalite Kongresi' ne ilgi ve katılım her geçen yıl arttı. 1992 yılında 400 kişinin katıldığı kongreye 1997 yılında 2000 kişiden fazla insan katıldı.

1997 ve 1998 yılında TÜSİAD-KaIDer Ulusal Kalite Kongresi, Kongre Gazetesi tarafından "Yılın Kongresi" seçildi. Katılım ve büyüklük açısından Ulusal Kalite Kongresi Avrupa'nın birinci, dünyanın ikinci en büyük kalite kongresi olmuştur.

Kongre Temaları

Ulusal Kongre Temaları

- 1992 imalat Sanayiinde Kalite
- 1993 Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi
- 1994 iletişimde Kalite Yönetimi
- 1995 Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite
- 1996 Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite
- 1997 Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite
- 1998 Toplam Kalite Yönetimi ve Hukuk Düzeninde Kalite
- 1999 2000'li yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi
- 2000 Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi
- 2001 Sivil Toplum Kuruluşları ve iyi Yönetişim

Ulusal Kalite Kongreleri'nin dünyadaki diğer Kalite Kongrelerinden temel farklarından biri temalardır. Kongrelere bir tema verilmesinin amacı, kaliteyi tıpkı bir büyüteç gibi belirli bir alana tutmak, o alanı kalite ışığı altında daha yoğun şekilde incelemektir. Ekonomik, Siyasal, Sosyal ya da başka açılardan ülke gündeminin ön sıralarında yer alan bir konu ana tema oturumu olarak seçilmekte, bu ana tema çerçevesinde bir dizi oturum yapılmaktadır. Ana tema oturumlarında TKY'nin farklı alanlarda hayata geçirilmesi için bir tartışma platformu yaratılması hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra kalite çalışmalarının her alanda sanayide, hizmet endüstrisinde olduğu gibi, iletişimde, eğitimde, siyasette, ekonomide, hukukta, kamuda, sivil toplum kuruluşlarında da uygulanabileceği fikrini topluma vermektir. Derneğin kuruluşundan sonra yine de ilk aşamada Kongre teması endüstriye ayrılmıştır.

1. Ulusal Kalite Kongresi'nin ana teması, İmalat Sanayiinde Kalite Yönetimi olmuştur.

1.Ulusal Kalite Kongresi

İlk Ulusal Kalite Kongresi, Dünya Kalite günü olan 12 Kasım 1992 tarihinde İstanbul'da, Sheraton Oteli'nde gerçekleşti. 1.Ulusal Kalite Kongresi'nde o dönem ki TSE Başkanı Mehmet Yılmaz Arıyörük, TÜSİAD Başkanı Bülent Eczacıbaşı, KaIDer Başkanı Mehmet Sabuncu, Koç Holding Başkan Yardımcısı Necati Arıkan ve Brisa Genel Müdürü Hazım Kantarcı gibi iş dünyasının önde gelen isimleriyle birlikte yurtiçinden ve yurtdışından öğretim üyeleri, sanayiciler ve sendika yöneticileri konuşmacı olarak katıldılar. 200 kişinin katılması beklenirken 400 katılımcı ile gerçekleşince, birçok katılımcı salonlara sığmadı.

1. Ulusal Kalite Kongresi'nde Ortaya Çıkan Deniz Yıldızı Hikâyesi

1. Ulusal Kalite Kongresi'nin Türkiye'ye mal olan etkinliklerinden biri de Deniz Yıldızı hikayesinin film gösterisiydi. Deniz Kirazcı ve Selim Güven kongrenin sembolü ve mesajı ne olmalı diye araştırırken, IBM'de Power of Vision (Vizyonun Gücü) isimli bir film buldular. IBM'in izni ve sponsorluğu ile Kongre' de gösterilen film büyük bir ilgiyle karşılandı.

Filmde bir adam okyanus sahilinde yürüyüş yaparken, denize telaşla bir şeyler atan birine rastlar, biraz daha yaklaşıncı bu kişinin sahile vurmuş denizyıldızlarını denize attığını fark eder ve "Niçin bu denizyıldızlarını denize atıyorsunuz?" diye sorar. Topladıklarını hızla denize atmaya devam eden kişi, "Yaşamaları için " diye cevap verince, adama şaşkınlıkla "İyi, ama burada binlerce deniz yıldızı var. Hepsini atmanıza imkan yok. Sizin bunları denize atmanız neyi değiştirecek ki?" der. Yerden bir denizyıldızı alıp denize atan kişi, "Bak, onun için çok şey değişti" karşılığını verir.

Bu hikaye, kalite olgusuyla Türkiye' de özdeşleşen, hemen her seminerde anlatılan, insanların da bildikleri halde tıpkı bir dua ya da marşmışçasına dinlerken seslerini çıkarmadıkları ve yine de hoşlarına giden bir hikaye olmuştur. Denizyıldızlarını denize atan adamın sembolü bir dia olarak, şeffaf bir biblonun içine yerleştirilerek katılımcılara 1. Ulusal Kalite Kongresi'nin hatırası olarak verilmiştir.

1. Ulusal Kalite Kongresi'nde ana oturum konuları Yönetim ve Kalite, 2.000'li Yıllara Doğru Kalite Stratejisi ve Toplam Kalite Yönetimi olmuştur.

2. Ulusal Kalite Kongresi

İlk Ulusal Kalite Kongresi'nin ardından 2. Ulusal Kalite Kongresi'nde de Cumhurbaşkanı düzeyinde katılım sağlanmıştır. Bu Kongreyi çok önemli kılan etmenlerden biri de, 1. Ulusal Kalite Ödülü'nün bu Kongrede verilecek olmasıdır. 2. Ulusal Kalite Kongresi'nde Turgut Özal'ın 17 Nisan 1993 tarihindeki ani ölümünün ardından Cumhurbaşkanı olan Süleyman Demirel, 1. Ulusal Kalite Ödülü'nü vermek üzere Kongre'ye katılmıştır. Kongrenin açılış konuşması da dönemin Başbakan Yardımcısı ve Devlet Bakanı Murat Karayalçın tarafından yapılmıştır. Bu iki katılım, kalite hareketinin siyasetin en üst seviyelerinde sahiplenildiğini göstermektedir.

Ödül töreninde konuşan Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel, çağdaş dünyanın Toplam Kalite, çevre ve eğitim konularını konuştuğu günümüzde ülkemizin ve iş adamlarımızın da, çağdaş dünyanın konuştuğu ve konuşmaya hazırlandığı kavramları önceden yakalayarak yaptıkları çalışmaları takdirle karşıladığını belirtmiştir. Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel, çağdaş dünyanın kabul ettiği moral ve evrensel değerlere sahip çıkmamızın gerekliliğine dikkat çekmiş ve bu değerlere sahip çıkarken de dini, manevi, geleneksel yani bizim toplumumuza kimlik veren değerlerimizi muhafaza etmemiz gerekliliğine de değinmiştir¹.

"Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi" ana temasıyla gerçekleşen 2. Kalite Kongresi, 11-12. Kasım 1993 tarihlerinde İstanbul Sabancı Center'de gerçekleştirilmiştir. Açılış konuşmaları Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Sayın Murat Karayalçın, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Halis Komili ve KalDer Yönetim kurulu Başkanı Sayın Mehmet Sabuncu tarafından yapılmıştır. 800 izleyicinin katıldığı Kongre'de aşağıdaki konular tartışılmıştır.

- Toplam Kalite Yönetimi
- Finansal Hizmetlerde Kalite Yönetimi
- Satış Sonrası Hizmetlerde Kalite Yönetimi

- Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi
- Ulaştırma Sektöründe Kalite Yönetimi
- İnsan Kaynaklarının Yönetimi
- Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler
- Yaşam Biçimi Olarak Kalite

2. Ulusal Kalite Kongresi'nde ilk olarak verilmeye başlanan 1.Ulusal Kalite Ödülü'nü Brisa kazanmıştır. Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel, Ödülü Brisa'yı temsilen Sakıp Sabancı'ya vermiştir. Brisa'nın Türk mühendisleri, teknisyenleri ve işçileri ile el ele vererek çok iyi bir yere geldiğini, TS-ISO 9001 Kalite Güvence Sertifikasını aldığını söyleyen Sakıp Sabancı, izleyen yıllarda Türkiye'den nice Brisa'ların çıkacağını ve bu anlamlı ödülü alacağını belirtmiştir.

Yaşam Biçimi Olarak Kalite

Ulusal Kalite Kongresi'nin geleneksel ve en fazla katılımcı çeken bölümlerinden biri "Yaşam Biçimi Olarak Kalite" oturumudur. İki günlük Kongre'nin sonunda yapılan bu oturumda, yaşamda kalite konusunda sanatçılar ve çok değişik alanlardan seçkin konuşmacılar yer alır. Yaşam Biçimi Olarak Kalite Oturumu ilk kez 2. Ulusal Kalite Kongresi'nde başlamıştır. Dönemin Şehir Tiyatroları Genel Sanat Yönetmeni Gencay Gürün ve Gazeteci- Yazar Ege Cansen, Yaşam Biçimi Olarak Kalite oturumunun ilk konuşmacıları olmuşlardır.

3. Ulusal Kalite Kongresi

8-9 Kasım 1994 tarihlerinde İstanbul Sabancı Center'de yapılan 3. Ulusal Kalite Kongresi "İletişimde Kalite Yönetimi" ana teması ile gerçekleştirilmiştir. 1990 yıllarının başında özel radyo ve televizyon kuruluşlarının devreye girmesi tüm toplumun dikkatini özellikle kitle iletişiminde kalite konusuna çevirmiştir. Televizyon programlarında kullanılan dilin kalitesinden, programların kalitesine kadar birçok konu toplumun gündemini oluşturmıştır. Ana temanın İletişimde Kalite Yönetimi olması sonucunda Mehmet Ali Birand, Ali Kırca, Ufuk Güldemir, Ertuğrul Özkök, Ardan Zentürk gibi birçok tanınmış medya üyesi Kongre'ye konuşmacı olarak katıldılar. Bunun bir yan sonucu olarak da, Kongre gerek basında, gerekse televizyonda bol miktarda haber oldu. "İletişimde Kalite" aşağıda başlıkları verilen oturumlarda 31 konuşmacının katılımı ile tüm yönleriyle tartışılmıştır.

3. Ulusal Kalite Kongresi Oturum Başlıkları:

- İletişim Teknolojisindeki Gelişmelerin İş Yaşamına Etkileri
- Yazılı Basında Kalite Yönetimi
- Araştırmada Kalite Yönetimi
- "Deming" Kalite Özel Oturumu
- Görsel Basında Kalite Yönetimi
- Ticari İletişimde Kalite Yönetimi
- İletişim Aracı Olarak Dil
- TV Haberciliğinde Kalite Yönetimi

İletişim Sektöründeki Gelişmelerin Yaşam Kalitesine Etkisi

İkinci günün sonunda "1994 TUSİAD-KalDer Kalite Ödülü" Tusaş Motor Sanayi'ne Vehbi Koç tarafından verilmiştir. Ödül Kokteyli ile son bulan Kongre'ye toplam 1000 kişi katılmıştır.

4. Ulusal Kalite Kongresi

8-9 Kasım 1995 tarihlerinde İstanbul Sabancı Center'de yapılan 4. Ulusal Kalite Kongresi "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite" ana teması ile gerçekleştirilmiştir. Yaşam Kalitesini en çok belirleyen süreç eğitimidir. Eğitim alanında kalite yükseltilebilirse, diğer birçok alanda kalite kendiliğinden yükselecektir.

Eğitimde Kalite ana temalı Kongre, Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki kalite yönetimi çalışmalarında önemli bir dönüm noktası olmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı ve KalDer arasındaki işbirliği ve Bakanlıktaki kalite çalışmaları özellikle bu Kongre'den sonra yoğunlaşmıştır.

Kongrenin açılış konuşmacılarına Milli Eğitim Bakanı Turhan Tayan'ın da katıldığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarı Bener Cordan'm da bildiri sunduğu Kongre'de "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite" teması aşağıdaki başlıkları verilen oturumlarda tüm yönleriyle tartışılmıştır.

- Eğitim Yönetimi ve Kalite
- Kalite Eğitimi
- Kalite Teknikleri ve T.K.Y. Uygulamaları
- Akreditasyon ve Belgelendirme
- Honda T.K.Y. Uygulamaları
- Örgün Eğitimde Kalite
- T.K.Y. Uygulama Deneyimleri/Eğitim
- Hizmet Kuruluşlarında Toplam Kalite
- Devlet Yönetiminde Kalite
- Yeniden Yapılanma ve Değişim Yönetimi
- Tedarikçi Yönetimi
- Eğitimde Müfredat, Kaynak, Teknoloji Sanayi Kuruluşlarında Toplam Kalite
- Türkiye'nin Rekabet Gücü
- Eğiticinin Eğitimi/Mesleki Eğitim
- Değişim Yönetimi
- TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü
- Yaşam Kalitesi ve Eğitimi
- Eğitim ve Kalite
- Tasarım ve Kalite

İkinci günün sonunda "1995 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü" Netaş A.ş.ne verilmiştir. Ödül Kokteyli ile son bulan Kongre'ye 11 00 kişiye yakın katılım olmuştur.

5. Ulusal Kalite Kongresi

Dünyada Kalite Haftası olarak kutlanan Kasım ayının ikinci haftası içinde 13-14 Kasım 1996 tarihlerinde İstanbul'da Lütfi Kırdar Kongre Sarayı'nda TÜSİAD ve KalDer tarafından düzenlenmekte olan ve gelenekselleşen Ulusal Kalite Kongresi'nin beşincisi "Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite" başlığı altında gerçekleştirilmiştir.

Türkiye'de hemen herkesin en çok yakındığı konu siyasette kalitenin seviyesidir. Ülke yönetiminde kalitenin yükselmesi, toplumun yaşam kalitesini etkileyecektir . Kongrede siyasette kalitenin ne şekilde gerçekleşebileceği konusunda bildiriler sunulmuştur. Susurluk Skandalı'nın patlak verdiği yıla denk gelen Siyasette Kalite temalı Kongre, gündemle de birleşmiştir.

5. Ulusal Kalite Kongresi'ndeki en önemli yeniliklerden biri, küresel olarak kabul görmüş, tanınan kişilerin "Keynote Speaker (Açılış Özel Oturum Konuşmacısı)" olarak Kongreye katılmasıdır. 5. Ulusal Kalite Kongresi'nin çok ses getiren konuşmacısı Henry Kissinger olmuştur. Henry Kissinger, Türkiye'nin iç sorunlara takılıp kalmadan dünyayla ilişkilerini gözden geçirmesini ve kendini yeniden konumlandırmasına ilişkin bir konuşma yapmıştır.

Ulusal Kalite Kongresine katılım her yıl artmıştır; 1992 yılında 400, 1993 yılında 800, 1994 yılında 1.000, 1995 yılında 1.200 ve 1996 yılında 1.700 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Beşincisine kadar Sabancı Center Konferans Salonlarında yapılan Kongrelere artan katılımcı sayısı dolayısıyla daha büyük bir Kongre merkezi gerekmiştir. Habitat toplantılarıyla açılan Lütü Kırda Kongre Sarayı, 1996 yılı ve sonrasında Kalite Kongreleri'nin gerçekleştiği Kongre Sarayı olmuştur.

1.700 izleyicinin katıldığı, 5 ayrı salonda toplam 26 oturum ile düzenlenen kongrede 110 kişi tebliğ sunmuştur. Kapsamlı bir program ile tanıtılan kongrenin açılış konuşmasını ABD Dışişleri eski Bakanı Henry Kissinger yapmıştır. Kongrenin önemli simalarından biri, İtalya'da Temiz Eller Operasyonu'yla ün yapan İtalya Kamu İşleri Bakanı Antonio Di Pietro olmuştur. Ana tema oturumlarında Siyasette Kalite derinlemesine tartışılırken, teknik oturumlarda yurtiçinden ve yurtdışından konuşmacıların Toplam Kalite Yönetimi konularında deneyimlerini katılımcılara aktarmış ve tartışmışlardır.

Bursa Milletvekili İlhan Kesici, İstanbul Milletvekili Ercan Karakaş'ın konuşmacı olduğu Kongre'de bazı Milletvekilleri de Kongre'ye katılımcı olarak iştirak ettiler.

Teknik Oturumlarda; Charles A. Aubrey 11/Juran Institute, Tim Crew /Royal Mail, Carsten L. Fog /Delta, Alain Michel Chauvel/Bureau Veritas, Thoralf Ulrik Qvale/The Work Research Institute, Philippe Levy /SGS; Özel Oturumlarda Robert C. Hunter /Texas Commerce Bank, Antoine Beuve-Mery /Coopers Lybrand, Joseph Tsiakais/Baxter Healthcare Corporation, Tim Crew /Royal Mail. kuruluşlarındaki Toplam Kalite Yönetim yaklaşımlarını detaylıca aktarmışlardır.

Teknik oturumlar

- Sanayide Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları
- İletişimin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Başarısındaki Yeri ve Önemi
- Ar-Ge Faaliyetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları
- Yönetime Katılım", "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları
- Türkiye'ye Uygun Organizasyonel Değişiklikler
- Eğitim ve Toplam Kalite Yönetimi
- Toplam Kalite Yönetimi'nde insan Kaynaklarının Yeri, Önemi ve Eğitimi
- Reengineering
- Kalite Teknikleri
- Çevre Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi
- Benchmarking
- Uzlaşma, İletişim ve Dil

başlıkları altında gerçekleştirilmiştir.

Kongre aynı zamanda eski ASQC Başkanı Charles Aubrey'in yönettiği "Kalite Kültür Ölçümü" ve "Stratejik Kalite Planlaması" adlı iki çalışma grubuna da ev sahipliği yapmıştır.

5. Ulusal Kalite Kongresi'nde siyasi karikatürleri ile tanınan Tan Oral'ın "Siyasi Keyfiyet" adlı karikatür sergisi de iki gün boyunca izlenebilmiştir.

TÜSİAD-KalDer Ödül törenine Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel katılarak Kordsa'ya kazandığı ödülü vermiştir.

NTV'den Canlı Yayınlanan Kongre

5. Ulusal Kalite Kongresinin gerçekleştiği 13-14 Kasım 1996 tarihleri aynı zamanda NTV'nin açılışını yaptığı tarihtir. NTV bir anlamda açılışını ve ilk yayını Ulusal Kalite Kongresi'nden yapmıştır. İki gün boyunca gerek oturumlardan görüntüler, gerekse konuşmacı ve katılımcılarla yapılan görüşmeler canlı olarak NTV'den yayınlanmıştır.

İlk Kalite Fuarı

Toplam Kalite Yönetimi, ISO Standartları konusunda hizmet veren değişik kuruluşların yer aldığı 1. Kalite Fuarı, 1996 yılında 5. Ulusal Kalite Kongresi'yle birlikte gerçekleşti.

İlk TKY Makale Yarışması

İnsanları TKY ve değişik alanlardaki uygulamaları üzerine düşünmeye teşvik etmek amacıyla, TÜSİAD-KalDer-Yeni Yüzyıl Gazetesi işbirliği ile düzenlenen ilk TKY makale yarışması 1996 yılında düzenlendi ve 300'e yakın başvurunun olduğu yarışmanın ödülleri Kongre Kapanış oturumundan önce verildi.

6. Ulusal Kalite Kongresi

TÜSİAD ve KalDer tarafından düzenlenen 6. Ulusal Kalite Kongresi 12-13 Kasım 1997 tarihlerinde İstanbul'da Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı'nda gerçekleştirilmiştir.

Ulusal Kalite Kongresi'nin bu yılki teması "Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite" olmuştur. Türkiye ekonomik krizlerden hiç çıkmadığı için, 1997 yılının ekonomik kriz olarak yorumlanan ortamıyla Kongre gündemi yine çakışmıştır. Yurtiçinden ve yurtdışından konuşmacıların katıldığı kongre, uluslararası deneyimlerin paylaşıldığı bir ortam olmuştur. Geniş bir izleyici topluluğu ile gerçekleştirilen kongreye bu yıl 2000 kişi katılmıştır. Kongrenin Açılış Özel Konuşmasını Alcatel Yönetim Kurulu Başkam Serge Tchuruk yapmış, kongreye o dönemde Dünya Bankası'nın Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgelerinden sorumlu yöneticisi Kemal Derviş, dönemin Erzincan Valisi Recep Yazıcıoğlu, Devlet Bakam Dr. Işın Çelebi, Amerikan Kalite Derneği-ASQC'nin eski başkam James Harrington, Fransa Cumhurbaşkanı Eski Başdanışmanı Jacques Attali'nin yanı sıra işadamları, profesyonel yöneticiler, akademisyenler, bürokratlar, siyasetçiler, öğrenciler ve basın mensuplarından oluşan 2000 izleyicinin katıldığı kongre dünyanın ikinci büyük Kalite Kongresi olmuştur.

Kamu Açığı Değil, Güven Açığı

Dr. Yılmaz Argüden, 12-13 Kasım 1997'de 6. Ulusal Kalite Kongresi'nin açılışında yaptığı konuşmada Türkiye'de bütçe açığından daha önemli olan konunun güven açığı olduğunu belirtti. Dr. Argüden'e göre Türkiye'de kamu düzeni bir anlamda güvensizlik prensibi üzerine kurulu. Bu güvensizlik prensibi, rasyonel yönetim uygulamalarının organizasyona getirilmesine engel olmaktadır. Örneğin, başarılı bir elemana motive edici şekilde bir ödüllendirme yapabileceğiniz bir performans değerlendirme sistemi

kurmanız mümkün değildir. Maaş artışları, performansla dayalı prim verme yerinden, kamu kuruluşunun içinden değil, merkezden Ankara'dan yapılmaktadır. Eleman alımına kadar pek çok değişik uygulama Ankara merkezden yönetilmektedir. Bunun nedeni, kamu kurumu yerel yönetimine olan güvensizlikle bu sistemin kurulmuş olmasıdır. Dr. Argüden, Ankara'daki merkezi yönetimin, kamu kuruluşlarının yerel yöneticilerine keyfi davranabilir ya da kayırma yapabilir endişesiyle güvenmediğini ve tüm yetkileri Ankara'da topladıklarını belirtiyor.

Dr. Argüden'e göre Güven Açığı'nın bir örneği de, kamu alım ihalelerinde görülmektedir. Kamu alım ihalelerinde prensip en ucuza almaktır. Bu prensip de, satın alma yapan kişilere olan güvensizlikten dolayı ortaya çıkmıştır. Ancak biliyoruz ki, satın almada olması gereken prensip ihtiyaç duyulan kaliteyi en ucuza almaktır. En ucuz kaliteyi garantilememektedir.

Dr. Argüden konuşmasından verdiği değişik örneklerle, kamu kuruluşlarında kalite ve rasyonelleşmenin gelmesinin, kamudaki bu güven açığının ortadan kalkmasına bağladı.

Kongre'de bir yandan ekonomi yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanabilirliği tartışılırken, diğer yandan teknik ve özel oturumlarda Toplam Kalite Yönetimi'nde en son gelişmeler, eğilimler ve uygulamalar yerli ve yabancı konuşmacılar tarafından tartışılmıştır. "TKY Değişim Sürecinin Yönetilmesi", "Stratejik Kalite Planlaması", "Öğrenen Organizasyonlar" gibi bir çok oturumda kuruluşların kalıcı rekabet avantajına ulaşmak için toplam kaliteyi nasıl algıladıkları ve uyguladıkları nakledilmiştir. Özellikle "KOBİ'ler de Toplam Kalite Yönetimi" oturumlarında toplam kaliteyi uygulamak için şirket boyutlarının önemini olmadığı görülmüştür.

Yılın kongresi

6. Ulusal Kalite Kongresi, Kongre Dergisi tarafından verilen Yılın En İyi Kongresi Ödülü'nü almıştır^{li}.

Kongre katılımcı sayısı ve organizasyon büyüklüğü açısından basında geniş yer almıştır.

7 . Ulusal Kalite Kongresi

Ulusal Kalite Kongresi'nin yedincisi 11-12 Kasım 1998 tarihlerinde İstanbul Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi sarayında gerçekleştirildi.

Çağdaş devlet anlayışının en belirgin özelliği olan devletin hukuk kuralları ile çevrelenmesi anlayışından hareket edildiğinde, hukuk devletinin temel unsurlarının insan haklarına saygı, bu hakları koruyucu adil bir hukuk düzeni, bütün faaliyetlerde hukuka ve anayasaya uygunluk, yönetenlerin her türlü işlem ve eylemlerinin yargıya tabi olması vatandaşlara ayırım gözetilmeden hukuk güvenliği sağlanması olarak belirlenebilir.

Bu çerçevedeki kavramların, öncelikle uluslararası boyut göz önünde tutularak kongrede tartışılması, Türkiye'de hukuk devleti ve temelinde çağdaş devlet anlayışının varlığı ve gelişmesi açısından önem taşımıştır. Kongre, ayrıca, topluma hukuk bilincinin kazandırılması ve herkesin kuralların üstünlüğü ilkesini içselleştirmesi, hukuk devleti ile kanun devleti arasındaki ayırım, demokrasi ve hukuk devleti ilişkisi gibi konuların da ele alındığı bir ortam oldu.

Ana tema oturumlarının yanı sıra oluşturulan Teknik Oturumlarda da, seçilen konular uzmanlar tarafından katılımcılara aktarıldı.

Ana teması "Hukuk Düzeninde Kalite" olan Kongre için “kavramı yurtiçinden ve yurtdışından uzman konuşmacılar tarafından tartışıldı.

Oluşturulmuş olan Teknik Oturumlardan bazıları şunlardı:

Üretim Sistemleri, Süreç İyileştirme, Sanayide Toplam Kalite Yönetimi, Kuruluşta TKY Kültürü Oluşturma, Stratejik Planlamanın Bir Parçası Olarak Kalite, Gıda Sektöründe Kalite, Müşteri Memnuniyeti.

Ayrıca katılımcılar, kongre programı dahilinde dört Çalıştay'a katılma fırsatı buldular.

12 Kasım 1998 tarihinde düzenlenen Ödül Töreninde ilk kez iki büyük kalite ödülü sahibini buldu.

7. Ulusal Kalite Kongresiyle birlikte büyük ölçekli kuruluşların yanı sıra ilk kez KOBİ'lere de Kalite Ödülü verilmeye başlandı.

İkinci kez yılın kongresi

1997 yılında 2200 kişinin katılımı ile gerçekleşen ve dünyanın ikinci büyük kalite kongresi olan Kongre 2.350 kişilik katılımı ile bu unvanını korudu. 1998 yılında gerçekleşen 7. Ulusal Kalite Kongresi de, bir önceki kongre gibi, Kongre Dergisi tarafından yılın en iyi kongresi seçildi. TÜSİAD-KalDer adına ödülü TÜSİAD Teknoloji ve Kalite komisyonu üyesi Lütfi Yenel ve KalDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, TÜRİSAB Başkanı Talha Çamaş'ın elinden aldılar^{lii}.

1998 yılı TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülünü Büyük ölçekli kuruluşlar kategorisinde Büyük Ödülü Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Grubu'ndan Vitra, Başarı Ödüllerini ise Dusa Endüstriyel İplik, Erciyas Biracılık, Malt Sanayi ve Türk Elektrik Endüstrisi aldılar. KOBİ Kategorisinde Beko Ticaret Büyük Ödülü alırken, KOBİ kategorisinde başarı ödülü verilmedi.

Kongrede İlk Arama Konferansı

Hukukta Kalite ana temalı kongre için, sonuçları kongrede sunulmak üzere konusu hukukta kalite olan bir arama konferansı düzenlendi. Arama Konferansı ortak akıl yaratmayı amaçlayışın katılımlı bir planlama yöntemidir. Bir grup iddia sahibi yöntemin öngördüğü mantık içerisinde en ideal geleceği ortaya çıkaracak yaratıcı stratejileri, işbirliği yaparak tasarlar. Ulusal Kalite Kongresi tarihinde ilk kez düzenlenen Arama Konferansının yöneticisi Doç. Dr. Oğuz Babüroğlu çalışmaları şöyle özetliyor: "Hukukta Kalite teması ile ilgili iddia sahiplerini (Avukat, hakim, savcı, akademisyen, vatandaş, yönetici, işçi vb.) kongre öncesinde bir araya getirdik. Amacımız iddia sahiplerinin Toplam Kalite uygulaması sırasındaki genel bakış açılarını toplayabilmektir. Ayrıca iki buçuk gün süren bu arama konferanslarında ortak akıllar alındı." Söz konusu katılımcı iddia sahipleri iki buçuk gün boyunca Türkiye'deki hukuk sisteminin geleceğini ve toplumu bu geleceğe taşıyacak stratejileri tasarladılar. Kalite Kongresi tarihine kadar çalışmaları yürütecek proje grupları kuruldu ve Kongre' de erişilen sonuçlar sunuldu.

8. Ulusal Kalite Kongresi

1999 yılı Kasım ayında herkesin heyecanla beklediği ve anlam yüklediği 2000 yılına girmeden önce gerçekleşecek 8.Ulusal Kalite Kongresi için ana tema “2000’li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi” olarak belirlenmişti.

3-4 Kasım 2000 tarihlerinde İstanbul Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı'nda gerçekleşen Kongre uzmanların "Toplam Kalite" konusundaki son gelişmelerin, sorunların ve uygulama örneklerinin

tartışılacağı bir ortam oldu. Yüzyılın sonunda, her alanda kendini hissettiren bir değişim yaşanırken. Türkiye'nin değişen dünya düzenine uyum sağlayan çevre ülke olmaktan çıkıp, değişimin kaynağı merkezi ülke haline gelmesi için dünyanın başlıca ekonomileri karşısın da güçlenmesi gerektiği gündeme geldi. Ekonomik sınırların ortadan kalktığı bir dünyada, Türkiye'nin uzun vadeli bir vizyon çerçevesinde yeniden konumlandırması konusu 8. Ulusal Kalite Kongresi'nin ana tartışma konularından biri oldu.

8. Ulusal Kalite Kongresi'nde ilk günkü oturumlardan birini yöneten dönemin TÜBİTAK - MAM Müdürü Ömer Kaymakçalan "Devlet ülkenin en büyük şirketi. Devlette toplam kaliteyi başlatmanın yolu ise en tepeden, Ankara'dan geçiyor. Çünkü kamu kuruluşlarının hepsi bir bütünün parçası." Olduğuna dikkat çekti.

Hizmet sektöründe kalitenin tartışıldığı toplantıda oturumu yöneten Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Grup Koordinatörü Erdal Karamercan'ın verdiği bilgiye göre Türkiye'nin gayri safi yurt içi hasılasının yüzde 60 gibi önemli bir bölümü hizmet sektöründen geliyor. ABD'de bu oran yüzde 80'e çıkıyor.

Bilkent Üniversitesi'nin vakıf şirketlerinden Bilintur'un Yönetim Kurulu Murahhas Azası Orhan Hallik'in aktardığı dönerci örneği TKY'nin sürekli iyileştirme prensibinin çok küçük işlerde bile kullanılabileceğini göstermesi açısından çarpıcı bir örnek oldu. Ankara'da Bilintur'a bağlı çalışan Tonton Dönerci adlı işletmede dönerin önemli bir kısmının müşteriye satılmadan ziyan olup gittiği tespit edilince maliyetleri düşürmek için örnek bir çalışma başlatılmış. Hallik, "Dönerin ziyan olmasının nedeni karışımının, miktarının ve pişirilme süresinin yanlışlığından kaynaklanıyordu. Çözüm olarak et ve kıyma karışımı yeniden ayarlandı. Et, döner tablaya büyük bloklar şeklinde değil azar azar konmaya başlandı. En son olarak da istatistiksel bir çalışma yapılarak pişirme süreleri müşterilerin yoğunlaştığı saatlere göre ayarlandı. Ve böylece maliyetlerde yüzde 35 gerileme sağlandı," dedi.

S. Ulusal Kalite Kongresi programı içerisinde yer alan bazı Ana Tema ve Teknik Oturumlar şunlar: Yönetim-Liderlik ve Değişim, Yeni Dünya Düzeninde Siyaset Anlayışı, Gelecek 1000 yılda Ekonomik ve Sosyal Yönelimler, Küresel Ekonomi ve İş Dünyası, Dijital Ekonomi Çağına Doğru, Sistem Standartları, Bilgi Yönetimi, Yönetimin İnsan Boyutu, Örgün Eğitimde Kalite, Kalite İçin Liderlik ve Katılımcı Yönetim, Ulusal Kalite Hareketi.

9 . Ulusal Kalite Kongresi

21-22 Kasım 2000 tarihlerinde İstanbul'da Lütü Kırda Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı'nda düzenlenen 9. Ulusal Kalite Kongresi'nin ana teması Kamu Sektöründe Kalite olmuştur.

Kamu sektörü, Türkiye'deki geniş ağırlığı ve yaygınlığı ile yaşam kalitesini en çok etkileyen sektördür. Vatandaşların siyasetten şikayeti, aslında kamu hizmetlerinin kalitesinden duyduğu memnuniyetsizliğin bir yansımasıdır. 9. Ulusal Kalite Kongresi'nde Kamu Sektöründe Kalite temasıyla, KİT'lerden devlet dairelerine, devlet hastanelerine, bakanlıklara kadar çok değişik kamu kuruluşlarında kalite çalışmaları gündeme gelmiştir.

KaİDer Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, '2000'li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi' kongresinde, 17 Ağustos 1999 depreminin bir çağı başlattığını savundu. Dr. Argüden, depremin ülkedeki yönetim sistemlerinin çağın gerisinde kaldığını turnusol kağıdı gibi gösterdiğini ifade ederken, ayrıca sorunların kişilerden değil sistemden kaynaklandığının, günü kurtarmanın yeterli olmadığını ortaya çıktığını söyledi. Argüden, depremle ülkenin yeni yurttaşlık anlayışıyla karşılaştığına dikkat çekti.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Erkut Yücaoglu da, Türkiye'nin 21. yüzyılda çağdaş uygarlığı

yakalama hedefinin artık genişlemesi, derinleşmesi, yeni hayallerle beslenmesi ve yeni ihtiraslı arzu ve beklentilere yönelmesi gerektiğini söyledi.

9. Ulusal Kalite Kongresi'nin dünya çapındaki iki konuşmacısı, Alvin Toffler ve Kevin Kelly idi. Alvin Toffler, yaptığı konuşmada sınıfların çatışması teorisinin yerini çoktan farklı dalga toplumlarının mücadelesine bıraktığını belirtti. "Endüstri toplumlarının sadık mensuplarıyla, ortaya çıkan bilişim toplumlarının mücadelesi bu. Bir kısmı her şeyin değişmeden sürebileceğini savunurken, bir kısmı da artık her şeyin değiştiğini ve ortaya çıkan problemlerin endüstriyel toplumun yöntemleriyle çözülemeyeceğini düşünüyor."

Wired dergisinin ünlü editörü Bilgi Toplumu kuramcısı Kevin Kelly de, Bilgi Çağı'na ilişkin yorumlar getirdi. Kelly'ye göre sıradan posta şirketleri gibi DHL ya da FedEx'in de kutuları, kamyonları var. Onların ilaveten bir de uçakları var, ama asıl önemlisi DHL ya da FedEx'in bu kutuları, kamyonları ve uçakları birbirine enformasyonla, teknolojiyle bağlamış olması ve böylelikle müthiş bir katma değer yaratması. 1 dolarlık posta ücretiyle gönderilebilecek bir mektup ya da paket için tüketici 50 dolar ödeyebiliyorsa, bu iş yeni ekonomidir. Kevin Kelly, Amerikan ekonomisinin son dönemdeki başarısını, şirketlerin iflaslarına kolaylıkla izin verilmesine bağlıyor: "Japonya'da bir şirket batacak olsa, patronun çocukları bile hayat boyu borç ödemek durumunda kalırlar. ABD'de ise şirketlerin batmasına izin verilir. Çalışanların işsiz kalması problem değildir. Zaten bu nedenle de kolaylıkla yeni işyerleri kurulur, yeni istihdam yaratılabilir."

Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer'den 9. Ulusal Kalite Kongresi'ne Mesai Cumhurbaşkanı Sezer, "2000 Yılı Ulusal Kalite Ödülleri" törenine gönderdiği mesajda, geride bırakılan 20. yüzyılın her alanda büyük değişimlerin yaşandığı bir yüzyıl olduğunu belirterek, teknoloji alanındaki gelişmeler sayesinde tüm devletlerin çok yönlü bir etkileşim sürecine girdiklerini, aynı kavramları tartışarak yaşama geçirdiklerini kaydetti.

Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer, devletin toplumsal yaşamdaki rolünün, vatandaşların saygısının pekişeceği bir etkinlik düzeyine ulaştırılması için, Türkiye'nin devlet yapısında gerekli düzenlemelerin yapılması gerektiğini bildirdi. Demokrasi, hukukun üstünlüğü, insan haklarına saygı ve küreselleşme kavramlarıyla oluşan yeni yaşam biçimlerinin, ülkelerin geleceğine dönük planlamalarında köklü değişikliklere yol açtığını dile getiren Sezer, mesajında şu görüşlere yer verdi: "Bugün tüm dünya ülkeleri gibi Türkiye de yeni bir arayışın içindedir. Türkiye'nin bu arayışının kesin ereğinde ise günün koşullarına uyum sağlayarak, her alanda uluslararası ölçütleri yakalamak bulunmaktadır."

Küresel rekabetin anahtar kavramlarından biri durumuna gelen Toplam Kalite Anlayışının, kamu sektöründe egemen kılınmasının yeni düzenlemelerin yapılmasını gerektirdiğini belirten Sezer, mesajında daha sonra şu görüşleri dile getirdi: "Çağdaş demokrasilerde devlet birey için vardır. Devlet yurttaşına hizmet götürmek, onun gereksinimlerine yanıt verecek uygulamalarda bulunmak ve toplumsal yaşantıyı düzen içinde işleyecek biçimde örgütlemek durumundadır. Bu bağlamda devletin toplumsal yaşamdaki rolünün, vatandaşlarımızın saygısının pekişeceği bir etkinlik düzeyine ulaştırılması için Türkiye'nin devlet yapısında gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesinde öncelikle devletin işlevinin, doğrudan, dolaylı, gözetici, denetleyici, yol gösterici ya da izleyici olarak içinde yer alacağı etkinliklerin tümünün belirlenmesi zorunludur. Çağın teknolojik gelişmelerine, hizmetin kapsamı ve yürütülüş biçimine ilişkin yeni anlayışlar ve gereksinimlere göre kamu yönetiminin tümüyle gözden geçirilerek, etkinlik, verimlilik, açıklık gibi ilkeler çerçevesinde yeniden düzenlenmesi, devletin öncelikli konularından birini oluşturmaktadır."

ANAP Genel Başkan Mesut Yılmaz'ın eşi Berna Yılmaz da 9. Kalite Kongresi kapsamında "Yaşamda

Kalite" konulu sunum yaptı. Paralel oturumlarda ise dünyadan ünlü konuşmacıların yanı sıra, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkan Ali Müfit Görtuna, Özelleştirme İdaresi Başkan Uğur Bayar, Türkiye'den AB Genel Sekreteri Volkan Vural, Yargıtay Başkanı Sami Selçuk gibi ünlü kişiler yer aldı.

2000 kişinin üstündeki katılımcı sayısını koruyan Ulusal Kalite Kongre etkinlikleri çerçevesinde ise çalıştaylar, KalDer Üye toplantısı, Ulusal Kalite Ödülü alan kuruluşlara ziyaretler, TKY Makale Yarışması Ödül Töreni, KalDer Uzmanlık Grupları Poster Sunumları yer almıştır.

10. Ulusal Kalite Kongresi

Bugün ülkemizde de Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) rolü ve önemi anlaşılmakta, katkıları hızla artmaktadır. Ancak ortaya çıkan bu önemli rolle birlikte, bilinçli bir STK yönetiminden söz etmek oldukça zor. STK'ların birçok sorunu olduğu gibi bu sorunların aşılması, ancak profesyonel bir anlayışla mümkün olabilir. 2001 yılında onuncu yılını kutlayacak olan Ulusal Kalite Kongresi "Sivil Toplum Kuruluşları ve İyi Yönetişim" teması ile 13-15 Kasım 2001 tarihinde Lutfi Kırdar Kongre Sarayında toplanıyor. Ana tema konusu, Türkiye'den ve dünyadan uzmanların katılımıyla tartışılacak. Her yıl olduğu gibi ana tema dışında, TKY'nin yönetimin her alanındaki teori ve uygulamaları, konunun yerli ve yabancı uzmanları tarafından detaylıca irdelenmesi ve yönetim bilimleri alanında en son gelişmeler katılımcılarla paylaşılması planlanmıştır. 10.Ulusal Kalite Kongresi'nin birçok ilkin bir araya geldiği bir kongre olması hedeflenmiştir. Bu kongrede hem geçtiğimiz on yılın bir değerlendirmesi yapılacak, hem de önceki kongrelerde ele alınmış konular tekrar irdelenerek, nereye ulaştığımız sorusunun cevabı aranacak.

Yönetim, yönetmek, giderek yerini yeni bir kavrama, Kongrenin ana temasını oluşturan "yönetişime" bırakmaktadır. Bu tek taraflı, yöneticiler ve yönetilenlerin kesin bir şekilde birbirinden ayrıldığı bir süreçten, karşılıklı etkileşimi ve katılımcılığı içeren bir sürece geçişi ifade ediyor. Kaynağını da, bireylerin ve grupların kendi gelecekleri üzerinde daha fazla söz sahibi olma arzusundan alıyor.

Uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri toplumsal kararların alınmasında seçilmişlerle birlikte rol alıyor. Bu gelişmenin ardında yatan nedenlerden belki de en önemlisi, artık insanların geleceklerini belirleyecek konuları, seçtikleri temsilcilere de bırakmak istememeleri, doğrudan söz sahibi olmak istemeleri. Bu da sivil toplum kuruluşları aracılığıyla gelişen katılımcılığı beraberinde getiriyor.

Öte yandan insanlar, birer ürün ve hizmet tüketicisi olarak özel sektörde, yalnızca kendisine sunulanı değil, gerçek bir seçim hakkını istiyorlar. Markaların egemenliği, kitlesel davranış biçimlerini belirliyor. Bu genel bir eğilim. Ama artık insanlar giderek kitle içinde erimeyi değil, birey olmayı öne çıkarıyorlar. Bu da, kitleyle birlikte güdülemeyi değil, kendine özgü tercihler oluşturmaya beraberinde getiriyor.

Dünya ölçeğinde gözlemlenen devletin daha fazla demokrasiye yönelmesi eğilimine paralel olarak, sivil toplum kuruluşları toplumu ilgilendiren konularda daha fazla söz sahibi bir konuma geldiler. Bunun bir sonucu olarak da sorunlara yönelik bir çalışma tarzını benimsemiş durumdalar. Bu, gerek ulusal, gerek evrensel ölçekte insanların yaşamını etkileyen; çevre, iletişim, sağlık gibi ana gündem maddelerine odaklanmış sivil toplum kuruluşları anlamına geliyor.

Kamu Sempozyumları

1. Kamu Sempozyumu

Ulusal Kalite Hareketi'nin vizyonu çerçevesinde kamu alanında kalite çalışmalarının yaygın şekilde

uygulamaya girerek toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesi için KalDer her yıl Ankara'da Kamu Kalite Sempozyumları düzenlemeye başladı. Milliyet gazetesinde yayımlanan bir haberin girişi, Kamuda kalitenin toplumsal yaşamımızı ne kadar etkilediğini anlatıyor: "Sabah kalkınca sular idaresinden gelen suyu açıp yüzümüzü yıkıyoruz; bir KİT'in sağladığı elektrikle çalışan asansörümüzle zemine inip dışarı çıkıyoruz. Belediyenin yaptığı kaldırımlardan yürüyerek, Karayolları İdaresi'nin yaptığı yollardan işimize gidiyoruz." Dikkatlice bakıldığında yaşamımızdaki en temel hizmetlerin kamu kuruluşları tarafından verildiğini görüyoruz. Ulusal Kalite Ödülü Yürütme Kurulu Başkanı Prof. Dr. Gündüz Ulusoy'a göre mutluluğumuz fazlasıyla, kamudaki yönetim ve operasyon kalitesine bağlı. Yoldaki çukur, sudaki kirlilik, elektrik kesintisi ve diğerleri hep hayat kalitemizi olumsuz etkileyen faktörler.

Toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlayan 1. Kamu Sempozyumu 25 Nisan 2000 tarihinde Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kongre Merkezi'nde gerçekleştirildi. Sempozyuma kamu sektöründen yöneticiler, akademisyenler ve uzmanlar katıldılar. 400'ü aşkın ilgilinin katıldığı sempozyumda açılışı Turizm Bakanı Erkan Mumcu yaptı.

Açılış konuşmasını, KalDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden'in yaptığı sempozyuma katılanlar, Kamu Sektöründe birçok yenilik ve düzenlemeye imza atan yabancı konuşmacıların deneyim ve tecrübelerinden yararlanma imkânı buldular.

Oturum başkanlığını Maliye Bakanlığı Müsteşarı Erdoğan Oner'in yaptığı "Neden Kamu Sektöründe Kalite" başlıklı oturumda; National Partnership for Reinventing Government, Former Director Bob Stone, U.K. Cabinet Office'den Jonathan Green, Bilkent Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Metin Heper konuşmacı olarak katıldılar.

KalDer tarafından 2001 yılında verilecek olan Ulusal Kalite Ödülü Kamu Kategorisinin tanıtıldığı ve başkanlığını KalDer Yönetim Kurulu Üyesi Prof. Dr. Gündüz Ulusoy'un yaptığı, 'Ödül Modeli Tanıtımı ve Kamunun Etkin Yapılanmasındaki Rolü' başlıklı oturumda; dönemin Kalite Ödülü Sekreteri Celal Seçkin konu ile ilgili bilgi verdi.

"Kamu'da TKY: Türkiye' den ve Dünyadan Örnekler" oturumunda ise; Marmara Üniversitesi Müh. Fak. Dekanı Prof. Dr. Nüket Yetiş'in başkanlığında, University of Heidelberg, Medical Quality Manager Dr. Frank Wallner, ve Foxdenton School, Head Master Mel Farrar tecrübelerini aktardılar.

Kapanış bölümünde ise KalDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden'in başkanlığında, KalDer Yönetim Kurulu Üyesi Ömer Lütfi Yenel, Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim Betil ve Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarı Bener Cordan konuşmacı olarak katıldılar.

2. Kamu Kalite Sempozyumu

2. Kamu Kalite Sempozyumu'nun açılışında konuşan Bakan Yaşar Okuyan, kamuda ve siyasette kendisi dahil herkesin, zihniyetinin değişmesi gerektiğini belirtti. Okuyana göre; herkes elindeki yetkileri korumaya ve artırmaya çalışırken, güvene dayalı bir ortam olmadan vatandaş odaklı bir hizmet anlayışının hayata geçemeyeceğini belirtti. Okuyan'ın yaptığı en önemli açıklama ise, KalDer ile ilişkili:

Yaşar Okuyan: KalDer, Devletin yapamadığını yaptı

"1991 yılında KalDer, devletin yapması gerekeni ama yapamadığını yapmıştır. Bir dernek için çok sınırlı kaynaklara sahip olmasına karşın, ancak devlet büyüklüğünde bir organizasyonun başarabileceği tüm bir topluma kalite olgusunu yayma, özel sektörle kalmayıp, kamuya, sivil toplum kuruluşlarına ve vatandaşlara yayma işini üstlenmiş ve Avrupa'dan gelen ödüllerle başarısını ispatlamıştır. KalDer'e, değerli

kurucularına, yönetim kurulu üyelerine ve camiasına teşekkür ediyorum."

Sempozyumda konuşan KaIDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, kamuda yönetim-governance kavramının önemli olduğunu, şeffaflık, hesap verme sorumluluğunun gelişmesi, katılım olmaksızın kalite gerçekleştiremeyeceğini belirtti.

KaIDer' in ev sahipliğini yaptığı, uluslararası konukların ve üst düzey kamu yöneticilerinin katılımıyla gerçekleşen sempozyumda, Kamuda Yeniden Yapılandırma, Kamu Yönetiminde Değişim ve Liderlik, Kamu Yönetiminde TKY Uygulamaları, Performans Yönetimi, Kamu Reformu ve Türkiye'nin Rekabet Gücünün Artırılması konuları ele alınarak tartışıldı.

Sabancı Holding C.E.O.'su ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın Yönlendirme Komitesi üyesi Hazım Kantarcı, Türkiye' de kamu ve siyaset alanındaki yönetimde kalite anlayışı hakim olmadıkça Türkiye'nin önemli kayıplarla karşılaşmaya devam edeceğini vurguladı:

"Siyaset ve kamu yönetimindeki kalite eksikliği dolayısıyla Türkiye son dönemde bir gecede %40 varlığım kaybetmiştir. Dünyada özel sektörde en kötü şirket yönetimi bile böyle kötü bir sonucu bu kadar kısa bir sürede üretemez."

Kamu alanında yönetimde kalite anlayışının yaygınlaşması için KaIDer 2000 yılında yeni bir ödül oluşturdu. Ulusal Kalite Kamu Sektörü Ödülü'nde 4 kuruluş saha ziyaretine kaldı. Sempozyumda verilen Ödül için, 4 kamu kuruluşu Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim, Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı, Kocaeli Sanayi Odası, Osmangazi Üniversitesi Eğitim, Uygulama ve Araştırma Hastanesi, Sağlık Bakanlığı Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi aday olarak ödüle başvurmuşlardı. 2. Kamu Kalite Sempozyumu'nda ilk defa bir kamu kuruluşu; T.C. Sağlık Bakanlığı Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi, "Ulusal Kalite Ödülü"nü kazandı. Ödülü Maliye Bakanı Sümer Oral ve Milli Eğitim Bakan Metin Bostancıoğlu verdi. Sempozyuma ve Ödül törenine katılan bakan sayısı, KaIDer'in kamuda kalite konusunda başlattığı hareketin hükümet nezdinde de benimsendiğini gösteriyor.

Avrupa Mükemmellik Forumu 2000

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın her yıl düzenlediği Forum toplantıları, hem bildiri sunumlarını ve deneyim paylaşımlarını, hem Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Ödüllerinin verilmesini içermektedir. Forum, bir anlamda Avrupa Kalite Olimpiyatının Ödül töreninin gerçekleştiği bir etkinlik olarak çok önemlidir. Avrupa Kalite Forumu'nun gerçekleştiği ülkeler, spor olimpiyatlarının gerçekleştiği ülkeler kadar önemlidir ve bu konuda da bir anlamda şehirler ve ülkeler yarışmaktadır. Yüzyılın son Avrupa Kalite Forumu'nun Türkiye'de İstanbul'da yapılması oldukça anlamlı olmuştur. Özellikle "2000" ya da "milenyum", ibaresini taşıyan tüm etkinlikler dünyanın ilgi odağı olmuştur.

Forum'un Türkiye'de yapılmasında birçok etken rol oynamıştır. KaIDer'in Ulusal İşbirliği Ortağı'na dönüşmesi, KaIDer'in EFQM'in tüm etkinliklerinde ve çalışmalarında aktif olması önemli etkenlerdendir. KaIDer Merkez Yönetimi ile Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Yönlendirme Komitesi Üyesi Hazım Kantarcı, Forum 2000'in İstanbul'da yapılması için ciddi bir lobi çalışması yapmıştır. Somut etkenlerden biri de, İngiltere ile birlikte Türkiye'nin Avrupa Kalite Ödülü'nü en çok kazanan iki ülkeden birisi olmasıdır. Türkiye'de Mükemmellik Modeli'ne ve TKY'ye olan inancın yarattığı kararlılık, sonunda Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın düzenlediği Avrupa Kalite Forumu 2000'in KaIDer'in ev sahipliğinde yapılmasına imkân vermiştir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından düzenlenen Avrupa Kalite Ödülleri'nde finale kalan üç Türk

kuruluşu, Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde Arçelik ve Eczacıbaşı Vitra; Kamu Kuruluşları kategorisinde ise Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'nin yer alması, Türk kuruluşlarının Avrupa Kalite Ödülleri'nde geçmiş yıllardaki başarılarını sürdürdüğünü göstermiştir.

Finalistler arasında üç Türk kuruluşunun bulunmasının gurur verici olduğuna dikkat çeken EFQM Yönetim Kurulu Üyesi ve Forum 2000 Yürütme Komitesi Başkanı Hazım Kantarcı bu konuda şu görüşlere yer vermiştir: "Türk kuruluşları Avrupa Kalite Ödülleri'nde üst üste önemli başarılar elde etti. 2000 yılında da üç Türk kuruluşunun finale kalması, geçen yıllardaki başarılarımızın devam etmekte olduğunun bir kanıtı olmuştur. Forum 2000'in İstanbul'da toplanması kararı da, başarılarımızın EFQM Yönetim Kurulu'nda hak ettiği şekilde değerlendirildiğinin bir göstergesidir. "Adayların sektör yaygınlığına da dikkat çeken Hazım Kantarcı, sözlerini şöyle sürdürdü: " Finalistler, telekomünikasyon gibi yüksek teknoloji firmalarından otomotiv sektörüne, bankacılıktan kamu kuruluşlarına kadar ekonominin oldukça geniş faaliyet alanlarının önde gelen temsilcilerinden oluşmakta. Bu, EFQM Mükemmellik Modeli'nin tüm Avrupa'da ve hemen hemen tüm sektörlerde ne kadar yaygın bir şekilde benimsendiğinin bir göstergesi. "

EFQM Forum 2000 İstanbul' da

EFQM'in her yıl Avrupa'nın önemli merkezlerinde toplanan Avrupa Kalite Forumu 2000 yılında, 27-28 Eylül tarihlerinde İstanbul'da Lütü Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı'nda gerçekleşti.

EFQM Forum 2000 yılında İstanbul; Rosabeth Moss Kanter, Roosevelt Thomas, John Stanek ve Kjell Nordström gibi dünyaca ünlü konuşmacıları konuk etti. Ayrıca Türkiye'den de, Prof. Dr. Doğan Cüceloğlu, Güler Sabancı, Dr. Erkut Yücaoglu ve Mehmet Ali Berkman konuşmacı veya oturum başkanı olarak yer aldılar. Forum 2000' de bunun yanı sıra, interaktif çalışmalar, kuruluşların mükemmellik yolculuğundaki deneyimlerini sergileyebilecekleri bir fuar ve 2000 yılında Avrupa'nın en başarılı kuruluşlarının duyurulacağı Avrupa Kalite Ödülleri töreni düzenlendi.

Avrupa Kalite Ödülleri 2000

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın verdiği Kalite Ödülü'nü büyük ölçekli kuruluşlar kategorisinde Finlandiyalı Nokia kazandı. Eczacıbaşı Vitra ve Arçelik başarı ödülü aldı.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından verilen 2000 yılı "Avrupa Kalite Ödülleri"nin sahipleri belirlendi. EFQM yetkililerinin açıklamasına göre, "Büyük Ölçekli Kuruluşlar" kategorisinde Finlandiya'dan Nokia Mobil Telefonları, "Kamu Sektörü" kategorisinde İskoçya'dan Inland Revenue Account Office Cumbernauld, "KOBİ'ler-Bağımlı Kuruluşlar" kategorisinde Macaristandan Burton-Apta Refractory Manufacturing Ltd. ödüle layık görüldü.

Dördüncü kategori olan "KOBİ'ler-Bağımsız Kuruluşlar" kategorisinde ise büyük ödül için finalistler arasından bir kuruluş belirlenemedi.

Arçelik ve Eczacıbaşı Vitra'ya Başarı Ödülü

EFQM, ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayarak, performanslarında önemli ölçüde iyileşme kaydeden kuruluşlara da "Başarı Ödülleri" verdi. Başarı Ödülleri, Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde Türkiye'den Arçelik A.Ş ve Eczacıbaşı Vitra ile İspanya'dan IRIZAR şirketine verildi. Kamu Sektörü kategorisinde Danimarka' dan Arbejdsformidlingen Ringkoebing AMT ile İngiltere'den Foxdenton School and Integrated Nursery, KOBİ'ler-Bağımlı Kuruluşlar kategorisinde İrlanda'dan Avaya Ireland Ltd., KOBİ'ler-Bağımsız Kuruluşlar kategorisinde de İtalya'dan Water Team srl ile

İsviçre'den Zahnarztpraxis Başarı Ödülleri'ni almaya hak kazandı.

Mükemmellik Modeli

EFQM, Avrupa Kalite Ödülü'nü 1992 yılından beri her yıl Avrupa'nın özel ve kamu sektöründeki en başarılı kuruluşlarına veriyor. Bu yılın kazanan kuruluşları, 13 ayrı ülkeden gelen 23 finalist kuruluşun arasından belirlendi.

EFQM Model Tanıtımı ve Ödül Müdürü Mike Gallagher, konuşmasında, kazananların farklı ülkelerden olmasının ve çeşitli faaliyet alanlarından gelmesinin, Avrupa Kalite Ödülü için büyük bir kazanç olduğunu belirtti. Gallagher, "Kuruluşların, EFQM modelini birinci başvurularının öncesinde çalışma biçimlerini entegre edip uygulamaya başladıklarını, bunun da bizim kazananlar listemizde yeni isimlerin yer almasına yol açtığını görüyoruz. Bütün bunlar etkimizin ve gücümüzün çok daha ileriye gittiğini gösteriyor" diye konuştu.

Avrupa Kalite Ödülü alan kuruluşlardan Burton-Apta Refractory Manufacturing Ltd. temsilcisi Marton Varga, EFQM Mükemmellik Modeli'ni 1994 yılından beri uyguladıklarını belirterek, "Bu modelle kendimizi daha da ilerlettik. Son derece başarılı olan bu modeli uygulamaya devam edeceğiz" dedi. Varga, seramik endüstrisinde hizmet veren kuruluşlarında 230 kişinin çalıştığını ve yıllık 30 milyon Euro'luk ciroya sahip olduklarını bildirdi.

Inland Revenue Account Office Cumbernauld Muhasebe Müdürü Andrew Geddes de, 1995 yılından beri uygulamaya başladıkları EFQM Mükemmellik Modeli sayesinde sürekli iyileştirme sağladıklarını kaydetti. Varga, "Bu model bizi başarıya götürdü. Toplam Kalite yolculuğuna bundan sonra da devam edeceğiz" dedi.

Nokia Mobil Telefonları Başkan Yardımcısı Anssi Vanjoki de, başarının anahtarının kaliteden geçtiğini vurgulayarak, aldıkları ödülün gurur duyduklarını dile getirdi. Vanjoki, "EFQM Mükemmellik Modeli sayesinde kendimizi nasıl geliştireceğimiz konusunda yeni kaynaklarımız oldu" diye konuştu.

Mehmet Ali Berkman: Önemli olan Mükemmellik

Arçelik Genel Müdürü Nedim Egin, Ödülün duyduğu memnuniyeti dile getirirken, şirketin eski Genel Müdürü ve Koç Holding Stratejik Planlama Grubu Başkanı Mehmet Ali Berkman da Avrupa Kalite Ödülünü kazanmaktan gurur duyduklarını bildirdi. Kalitenin Arçelik çalışanları için artık bir yaşam tarzı olduğunu ifade eden Berkman, "Amaç ödül almak değil, önemli olan iş mükemmelliği" diye konuştu.

Bülent Eczacıbaşı: Kalitenin Öncüsüyüz

Tören sonrasında bir açıklama yapan Eczacıbaşı Topluluğu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, "Eczacıbaşı Vitra, kazandığı ödülle Avrupa'daki rakipleri arasında kalitenin öncüsü konumuna geldi" dedi. Ödülü hak ettiklerine inandıklarını belirten Eczacıbaşı, ödülün, başarılarının göstergesi olduğunu vurguladı.

Kalite Ödülü'nün şirket çalışanları için bir motivasyon kaynağı olacağına da değinen Eczacıbaşı, Eczacıbaşı Topluluğu'nun diğer şirketlerinin de kalite ödüllerine aday olmaya devam edeceklerini söyledi.

Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, gruplarına bağlı Vitra'nın kalite konusunda diğer şirketlerine de örnek olduğunu söyledi. Kalite'nin nihai amaç değil, bir değişim aracı

olduğunu belirten Eczacıbaşı, "Toplam kalite beraberinde yeni bir anlayış getirdi. Türk şirketleri Avrupa'da ödül alıyorsa bu çok önemli. Kalitedeki başarı bizim insanımızın uyum gücü ve yeteneklerini ortaya koyuyor" dedi. Geçen yıllarda da Eczacıbaşı Grubu'na bağlı Askaynak ve İpek Kağıt'ın da kalite ödülü aldığı hatırlatan Eczacıbaşı, "Eczacıbaşı Holding kendi içinde de kalite ödülü veriyor. Umarız siyasi partiler de kaliteyi benimserler" diye konuştu.

Nokia: Son kullanıcıya kilitlenmek, başarı getirdi

EFQM'in "büyük ölçekli kuruluşlar ve iş birimleri kategorisindeki Büyük Ödülünü alan Nokia Mobile Phones'un Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Anssi Vanjoki, son kullanıcıya kilitlenme stratejisinin kendilerini başarıya ulaştırdığını söyledi. Anssi, 1996 yılından itibaren sektörün büyük bir büyüme gösterdiğine işaret ederek, 'Biz de şirketi bu hızlı gelişme ortamında, otomatik pilota bağlamak yerine, aktif çalışma yöntemini tercih ettik. Mevcut durum analizleri listesini çıkararak, şirketimizin performansını artırdık' dedi.

Kamu kuruluşları kategorisinde büyük ödülü alan İskoç, Inland Revenue Accounts Office Cumbernauld (İç Gelirler Vergi Dairesi) temsilcileri de bireysel değerlendirmeye dayalı bir strateji izlediklerini belirtti. Yetkililer, bu sistemin en önemli unsurunun herkesin kendini değerlendirebilmesi olduğunu kaydederek, "Özel sektörün kamu sektöründen daha iyi çalıştığı düşünülür. Ancak biz bu gösterdiğimiz performansla, kamu sektörünün de aktif bir çalışma içinde olabileceğini kanıtladık" dedi.

Bir gruba bağlı KOBİ'ler kategorisinde Büyük Ödül'ü alan Macar Burton-Apta'nın yöneticileri ise eski Doğu Bloku yıkıldıktan sonra Avrupa Kalite Ödülü'nü alma hedefini önlerine koyduklarını söyleyerek, şöyle konuştu: "230 çalışanımız, 30 milyon Euro ciromuz var. Bunun %90'ını ihracattan elde ediyoruz. İşletmemizde en büyük itici güç kalite. Ancak kaliteyi sadece ürün kalitesi olarak almıyoruz. Bu nedenle toplam kalite yönetimine katıldık. Kendimizi sadece EFQM yöntemleri ve ISO belgeleriyle değil, dünyadaki en iyi firmalarla kıyaslıyoruz."

Sistemde iyileştirme

Bu arada Avrupa Kalite Ödülü Değerlendirme İşlemleri Yöneticisi Celal Seçkin, Avrupa Kalite Ödül sürecine 2001 yılından itibaren "yeni bir tanıma ve takdir sisteminin" ekleneceğini bildirdi. Seçkin, bugüne kadar Avrupa kalite ödülleri sürecinde hep en iyi firmaların tanındığını ve takdir edildiğini ama 2001 yılından itibaren en iyilerle birlikte bu yolda ilerleme kaydeden Toplam Kalite ve iş mükemmelliğine bir miktar daha yaklaşan kuruluşların da takdir edileceğini kaydetti. Avrupa kalite ödüllерinin yine 4 kategoride gerçekleştirileceğini ifade eden Seçkin, şunları söyledi: "Ödül dışındaki diğer tanıma sistemlerinde kategori farkına bakılmaksızın başvuran bütün kuruluşlara bir değerlendirme yapılacak. Değerlendirme sonunda firmaların hangi seviyede olduğu, bu yolda ne kadar ilerledikleri kendilerine bildirilecek." Celal Seçkin, bu uygulamanın 2001 yılında ödül seviyesine doğru yol kat etmişlerin tanınması için bir pilot uygulama olarak başlayacağını, 2002 yılında da tamamen hayata geçirileceğini bildirdi.

Farklılık ve Yaratıcılık

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından düzenlenen, ana teması "Farklılıkların Yönetimi" olan Avrupa Kalite Forumu'nda "çeşitlilik" ile oluşturulacak sinerjinin daha iyi bir dünya yaratılmasında en önemli rolü üstleneceğinin altı çizilirken küreselleşme akımının "çeşitlilikle" birlikte yaşamayı zorunlu kıldığı belirtildi.

İlk gününde davetli sayısının 1100 kişiye ulaştığı "Forum 2000" in açılış konuşmasını yapan EFQM Forum 2000 Yürütme Kurulu Başkanımız Hazım Kantarcı "Yeni bin yılda başarının yolu farklılıkların yönetime dahil edilmesinden geçiyor. Çeşitliliği kabul edersek daha başarılı oluruz. Zaten Anadolu yüzyıllar boyunca çeşitli kültürlerin eridiği bir mozaik oluşturdu. Günümüz global dünyasına gelindiğinde ise artık pazar ve ürün çeşitliliğini kabul ederek ortak hedeflere birlikte koşmalıyız. Aksi halde çeşitliliği kabul etmeyen şirketler başarılı olamayacak" dedi.

Hazım Kantarcı, iş dünyasındaki birleşmeler ve evliliklere değinerek, çeşitlilikteki zenginliğin avantajlarından yararlanılması gerektiğini vurguladı. Türkiye'de ve dünyada çeşitliliğin yaratıcılığı da beraberinde getirdiğini vurgulayan Kantarcı küreselleşmenin çeşitlilikle bir arada yaşamayı zorunlu hale getirdiğine dikkat çekti.

Dr. Yılmaz Argüden: Kendimizi yönetelim

Çeşitliliğin getirdiği zenginliğin yönetim sistemlerine katılması gerektiğini ifade eden KaİDer Başkanı Dr. Yılmaz Argüden ise farklılıkların yönetimi konusunda bilgi ve becerinin artırılması gerektiğini kaydetti. Türkiye'nin kültürü ile çeşitlilik zenginliğine ulaşmaya hazır olduğunu anlatan Argüden, Eğer farklılıkları bir ayrımcılık unsuru olarak görmeyip çeşitliliğin getirdiği zenginliği yönetim sistemlerimize katabilsek, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerimizi geliştirmemizin önemi de artacaktır. Farklılıkların bir arada yönetilmesinde göz kamaştırıcı örnekler sergileyen Anadolu toprakları bu açıdan insanlığa zengin bir tarihsel miras sunmaktadır.

Yeni binyıl da başarının yolu farklılıkların yönetim yapımıza dahil edilmesinden geçiyor. Gözlerimizi ve kucaklarımızı çeşitliliğin zenginliğine açmak ve bir arada gelişme tecrübesini yaşamış kültürlerden ders almak, farklılıkların bir arada yönetimi konusunda bilgi ve becerilerimize anlamlı katkılar sağlayacaktır. Farklılıkların yönetimi kendimizi yönetmek demektir. Kendimizi korkulardan kurtararak gözlerimizi ve yüreklerimizi yeni perspektiflere açmalıyız. Yani kendimiz hakkında ne düşünüyorsak karşımızdaki için de aynı duygularla yaklaşmalıyız" dedi.

Thomas: Türölüye sebzeler gerek

Amerikan Enstitüsü Farklılıkların Yönetimi Bölümü'nden Dr. Roosevelt Thomas ise konuşmasında 'türölü' yemeği yapabilmek için her türölü sebzeye ihtiyaç olduğunu hatırlatarak "İş gücünde de herkesten söz etmemiz gerekiyor. Çeşitli şirketler evleniyor. Bu şirketlerin çeşitli müşterileri var. Yani çeşitlilik hayatımızın her noktasında. Burada önemli olan her türölü çeşitliliğe hazır olup bir şirket içinde bu çeşitliliği ortak misyonlara doğru harekete geçirmektir. Şirketler ırk, din veya cinsiyet ayrımı yapmadan herkese eşit şartlar vermelidir. Amerika'da çeşitliliğin toplumu çökertip çökertmeyeceği konusunda bir tartışma yapılmıştı. Ben çökerteceği konusuna katılmıyorum. Bir araya gelen farklı bireyler ortak hedef için birlikte çalıştığında başarıya daha hızlı koşarlar" diye konuştu.

Zürafa-fil ilişkisi

Konuşması esnasında salondaki 700 katılımcıya zürafa ve filin öyküsü hakkında bir film gösterisi sunan Thomas, filmde yönetici olan zürafa ile çalışan fil arasındaki hiyerarşiye bağımlı ilişki hakkında değerlendirmelerde bulundu. Filmin sonunda zürafa ile fil arasında kişisel ve yönetsel farklılıklar ortaya çıktı. Thomas bu çeşitlilikteki işbirliğinin sağlanmasında herkesin rahat edebileceği bir ortamın yaratılması gerektiğini söyledi. Kişilerin birbirlerine saygı ile yaklaşmaları gerektiğini hatırlatan Thomas, saygının başka kişinin davranışlarını değıştirme anlamına gelmediğini hatırlattı.

Güler Sabancı: Biz farklılıklarla başarıya ulaştık

Sabancı Holding'in 17 değişik ortaklıkta ortak vizyon ve misyona göre hareket ettiği için başarıyı yakaladığım söyleyen Sabancı Holding Yönetim Kurulu Üyesi Güler Sabancı, "Bütün şirketlerin başarısı çeşitliliğin iyi yönetilmesinden geçecek. Dünya çeşitlilik üzerine kurulu. Eğer bunu iyi yönetirsek başarılı oluruz. Bireylerin, kurumların veya toplumların kendi kültürünü hakim kılması ötesinde projelere odaklanmaları önemli. İnsanların belirli bir kalıba girmesini isteyebilir miyiz? Bence bundan öteye, hedeflerde aynı fikirde olunması daha önemli" diye konuştu.

Hultvsch: Farklılıklar başarı getirir

Alman Telekom Yönetim Kurulu üyesi Hagen Hultvsch ise konuşmasında, çeşitliliğin organizasyon yapısında başarı getirebileceğini belirterek "Ekip biraraya gelir ve karar verir. Bu çerçevede herkesin aynı hedefe odaklanarak başarıya gitmesi gerekiyor. Yöneticiler de şirket vizyonunu oluşturmada ekibe yol gösterir. Bir şirketin uzun vadeli vizyonu çok önemli. Biz kendi şirketimizin vizyonunu belirleyerek en başarılı olmayı hedefledik. Bu ekip içerisinde de genç insanlarla çalışıp onlara da olanak sağlayarak yaratıcılıklarından yararlanıyoruz" dedi

Kanter ve Nördström

Forumun ikinci gününde yıldız konuşmacılar Rozabeth Moss Kanter ve Kjell Nördström idi. Dünyanın en büyük kadın yönetim otoritesi kabul edilen Rozabeth Moss Kanter sabah yaptığı konuşmayı bir rap şarkısıyla bitirdi. Kanter, özetle uzun vadeli planların geçersizleştiğini, her gün yeni bir dünya kurulduğunu ve dinamik planlamaya geçilmesi gerektiğini vurguladı.

Eş yazarı olduğu Funky Business isimli kitabıyla ün yapan Kjell Nördstrom ise, bir rock yıldızı gibi siyah tişört ve deri elbisesiyle çıktığı sahnede değişim üstüne ilginç bir konuşma yaptı. Nördstrom'a göre işletmelerin işi geçici monopoller yaratmak. Geçici monopoller ise etik, estetik ve işlevsel alanda katma değer yaratan ürün ve servislerle gerçekleşiyor. İşletme okullarında altmışlı yıllardan kalma kitapların okutulduğunu ve bu kitapların eskiyerek geçersizleştiğini belirtti. çağın değiştiğini Hristiyanlık propagandası yapan bir rap CD'si dinleterek göstermeye çalıştı. Nördstrom, "Eğer Papa yapabiliyorsa biz de yapabiliriz." diye konuşmasını bitirdi.

Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması

Toplumda daha fazla insanın Toplam Kalite Yönetimi üzerinde daha fazla düşünülmesi, değişik alanlardaki TKY'nin ne şekilde uygulanabileceğinin araştırılması amacıyla 1996 yılında Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması oluşturulmuştur. 1996 yılında TÜSİAD-KalDer-Yeni Yüzyıl işbirliğiyle başlatılan yarışmanın organizasyonundan ilerleyen dönemde ayrıca bir basın desteği ihtiyacı olmadığı düşüncesiyle Yeni Yüzyıl ayrılmıştır.

1996 Yılı Makale Yarışması Ödülleri

Toplam Kalite Yönetiminin Türk Ekonomisine Katkıları dalında Birincilik Ödülü'nü Hilal Akyüz Uyanık-Serdar Vural Öktem; Mansiyonları Doç. Dr. Coşkun Can Aktan ve Selçuk Arı kazanmıştır.

Bürokraside ve Devlet Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları dalında ise Birincilik Ödülü'nü Gülgün Tosun- Tanju Tosun; Mansiyonları ise Uğur Ömürgönülşen-Doğan Naci Leblebici ve Bahar Öcal Düzgören kazanmışlardır.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmasının Yararları dalında ise Birincilik Ödülü'nü Prof. Dr. Feryal Orhan Basık, Mansiyonları ise Nüket Karagülle ve Gülten Hergüner kazanmıştır. Kazananlara ödülleri 15 Kasım 1996 tarihinde Kalite Kongresi'nde Yaşam Biçimi Olarak Kalite adını taşıyan son oturumdan önce verilmiştir.

1997 Yılı Makale Yarışması Ödülleri

Türk Yargı Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi, Yerel Yönetimler ve Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Türk Eğitim Sistemine Sağlayacağı Yararlar başlıkları altında düzenlenen yarışmaya, çeşitli mesleklerden 80 yarışmacı başvurmuştur.

Yapılan değerlendirme sonucunda, Türk Yargı Sistemi konusunda, birinciliğe değer bir çalışma bulunamamış; Vural Ergül ve Teoman Ergül'ün çalışmaları mansiyona layık görülmüştür.

Yerel Yönetimler dalında, Nevzat Çağlar Tüfekçi'nin makalesi birinciliğe layık görülmüş, N. Kemal Öztürk, Bayram Coşkun ve Prof. Dr.Gönül Yenersoy mansiyonla ödüllendirilmişlerdir.

Eğitim dalında ise birincilik ödülü, Mehmet Y. Yahyagil'in çalışmasına verilmiş ve ayrıca Ömer Bulut'un makalesiyle, Ramazan Gökburun, Emin Çivi, Mehmet Emin Öztürk ve Yrd. Doç. Dr. Güler Köksal'ın hazırladıkları makale mansiyonla ödüllendirilmiştir.

1998 Yılı Makale Yarışması Ödülleri

3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması 64 araştırmacının katılımıyla gerçekleştirildi. Yapılan değerlendirme sonrasında, Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödülleri 10 Kasım 1998 tarihinde TÜSİAD merkezinde düzenlenen törenle verildi.

Türk Yargı Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi konusunda Pınar Özer ve Serkan Odaman; Devlet Yönetiminde Toplam Kalite konusunda Ziya Çoker ve Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Katılımcı Yönetim konusunda ise Ayşen Ertopuz ve Berker Telek birincilik ödülleri kazandılar.

1999 Yılı Makale Yarışması Ödülleri

Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması 1999 yılında iki başlık altında düzenlendi: "Kriz ve TKY" ve "Yaratıcılık ve TKY"

Katılımcı profili ağırlıklı olarak akademisyenler, yöneticiler, mavi yakalılar ve öğrencilerden oluşuyordu. Toplam 74 yarışmacı katıldı.

"Kriz ve TKY" konusunda Birincilik Ödülü'nü Muzaffer Aydemir aldı. Aynı dalda Prof. Dr. Coşkun Can Aktan ile Aylin Göztaş Pira mansiyon aldılar.

Yaratıcılık ve TKY" konusunda Birincilik Ödülü'nü Cemal Yıldırım aldı.

Aynı dalda Sema Kaya ile Murat Bengisu mansiyon aldılar.

Ankara Emniyet Genel Müdürlüğü Komiser Yardımcısı Cüneyt Güner'in çalışması ise Özel Ödüle değer bulundu.

Ödül töreni 2 Kasım 1999 tarihinde Liman Restoran'da yapıldı.

2000 Yılı Makale Yarışması Ödülleri

2000 yılında düzenlenen beşinci Toplam Kalite Makale Yarışması iki başlık altında düzenlendi: Devlet Yönetiminde Kalite ve Kurumsal Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi. Katılımcı profili ağırlıklı olarak akademisyenler, yöneticiler, mavi yakalılar ve öğrencilerden oluşuyordu. 86 yarışmacı katıldı.

Devlet Yönetiminde Kalite konusunda Birincilik Ödülü'nü İsmail Özdemir ve Devrim Dirik kazandılar. Aynı kategoride: Doç. Dr. Namık Kemal Öztürk ile Bayram Coşkun'un yazdıkları makale ile Prof. Dr. Şeminur Topal'ın makalesi mansiyon aldı.

Kurumsal Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi kategorisinde Birincilik Ödülü'nü Ahmet Talat Us alırken, Kemal Cankılıç ile Bahattin Karademir'in ortak makalesi ile Ali Tayfun Gür'ün makalesi mansiyon almıştır.

Ödül töreni 9. Ulusal Kalite Kongresi Programı içinde 22 Kasım 2000 tarihinde Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı'nda gerçekleşmiştir.

Aylık Kalite Sohbet Toplantıları

Çalışma Grupları, fikir alışverişi ve bilgi paylaşımı için ayda bir kez toplanmak istiyorlardı. Konuşmacısı olan düzenli bir kokteyl ile bu ihtiyacın giderilmesini önerdiler; böylece uzun soluklu bir faaliyet başlamış oldu. Aylık Kalite Sohbetleri, hem yeni insanları KalDer'le tanıştırmak, toplumda itibarı olan değerli konuşmacıların KalDer'i daha yakından tanıması açısından da işlevsel olmuştur. Aylık Kalite Sohbetleri, KalDer'in şubeleri tarafından da benimsenen bir etkinlik olmuştur. KalDerin İstanbul' da organize ettiği Kalite Kokteylleri, 2001 yılına kadar devam etti. 2001 yılından sonra Kalite Sohbet Toplantıları, KalDer Buluşmaları isimli yeni bir toplantı biçimine yerini bıraktı.

KalDer Buluşmaları

KalDer, KalDer Buluşmaları isimli toplantılarla, Toplam Kalite Yönetimini kendi kuruluşlarında başlatmayı planlayan, başlatılan uygulamaların güçlendirmeyi hedefleyen, nasıl ilerleyecekleri, hangi güçlüklerle karşılaşabilecekleri konusunda soruları olan şirket sahipleri ve üst yöneticileriyle bir araya geliyor. KalDer Buluşmaları'nın amacı, katılımcıların deneyimlerini paylaşacakları ve KalDer uzmanlarının bilgi birikimlerinden yararlanacakları bir bilgi paylaşım platformunun oluşmasıdır.

İlki 15 Mayıs 2001 tarihinde düzenlenen KalDer Buluşmaları toplantılarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamak isteyen kuruluşlara taslak bir yol haritası veriliyor, kalite yolculuğundaki önemli kilometre taşları belirtiliyor. KalDer Buluşmalarının içeriği aşağıdaki gibidir:

- Toplam Kalite Yönetimine geçiş adımları

- Toplam Kalite Yönetiminde başarı faktörleri
- Toplam Kalite Uygulamalarının değerlendirilmesi
- Sorular ve Cevaplar

Aylık Kalite Kokteyli Sohbet Toplantıları Konuk Konuşmacıları ve Sohbet Konuları

Tarih	Konu	Konuk	Görevi
1993			
Haziran	Genel Kalite Sohbeti	Mehmet Sabuncu	KalDer Başkanı
Temmuz	Tüketici Kalite Bilinci	Meral Tamer	Gazeteci/Yazar
Ağustos	Genel Kalite Sohbeti	Ergün Önder	Arçelik Genel Müdürü
Eylül	Genel Kalite Sohbeti	Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu	KalDer Yön. Krl. Üyesi
Ekim	Genel Kalite Sohbeti	Tanju Argun	Netaş Genel Müdürü
Kasım	Genel Kalite Sohbeti	Maral Öztekin	Cihan Şirketler Grubu Bşk. Yrd.
Aralık	Genel Kalite Sohbeti	Bülent Durlanık	Pekel Teknik Şirketler Grubu Bşk
1994			
Ocak	Kendini Yöneten Takımlar ve Sıfır Hiyerarşi	Prof. Dr. Oğuz Babüroğlu	Danışman
Şubat	Gümrük Birliği Öncesinde Otomotiv Yan San. Durumu	Hilmi K. Atilla	TAYSAD Genel Sekreteri
Mart	Kalite ve İnsan	Nesteren Davutoğlu	BANK EKSPRES Koordinatör
Nisan	Türkiye’de Kaliteli Üretim	Yavuz Doğan	
Mayıs	Metroloji ve Kalibrasyon	Doç. Dr. Hüseyin Uğur	UME Müdürü
Haziran	Bilgi Çağı Teknolojisinin Yönetimde Yarattığı Değişiklikler	Can Paker	Türk Henkel Genel Müdürü
Temmuz	Kalite Üretiminde Bilgi Altyapısının Önemi	Prof. Dr. Halit Kasa	İstanbul Üniv. Endüstri Mühendisliği Bölüm Başkanı
Ağustos	Medya Hizmetleri ve Kalite	Nezih Demirkent	DÜNYA Gazetesi İmtiyaz Sahibi
Eylül	Japon Kültürü	Bozkurt Güvenç	Cumhurbaşkanlığı Başdanışmanı
Ekim	Değişim Sürecinde Toplam Kalite Felsefesi ve İnsan	Ergun Zoga	KOÇ Holding Yönetim Müşaviri
Kasım	Kalite Kavramı Geçici Bir Moda mı?	Doç. Dr. Aydın Uğur	Marmara Üniv. Fransızca Kamu Yön. Böl. Öğr. Üyesi
Aralık	Beyinsel Ergonomi	Doç. Dr. Talat Çiftçi	PAKMAYA İşletmeler Grup Müdürü
1995			
Ocak	TKY’de Başarılı Kuruluşların Model ve Stratejilerinin Karşılaştırılması	Selami Aral	İPEK KAĞIT Proje Müdürü. Ve TKY Koordinatörü
Şubat	Yazılım Geliştirmede Standartlar ve Kalite	Merve Saraç	UNISYS Bilişim Hizmetleri Müdürü
Mart	Toplam Kalite Anlayışında Kişiliğin ve Eğitimin Rolü	Dr. Erdal Atabek	Psikolog-Yazar
Nisan	TKY’nin Başarısında Sistem Yaklaşımının Önemi	Mehmet Kocabaş	Tetra-Pak Personel Direktörü
Mayıs	Evde, Sokakta, işyerinde,	Doç. Dr. Üstün Dökmen	Öğretim Görevlisi

	İletişim, Çatışma ve Empati		
Haziran	Değişim-Toplam Kalite-Yönetim Deneyimleri	Atok İlhan	Türk Philips Yönetim Kurulu Başkanı
Temmuz	Tüketici Bilincinde Yaşanan Gelişmeler	Nazmi Kal	TV Program Yapımcısı, Sunucu
Ağustos	Türkiye’de Ekonomik Beklentiler; Sanayileşme ve Kalitenin Geleceği	Doç. Dr. Deniz Gökçe	Öğretim Görevlisi, Danışman, Spor Yazarı
Eylül	Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Uygulamanın Zorlukları	Prof. Dr. Ömer Saatçioğlu	Öğretim Görevlisi
Ekim	Türk Kamu Yönetimi Sistemine Eleştirel Bir Bakış	Recep Yazıcıoğlu	Erzincan Valisi
Kasım	Kalite Ödülü ve Tusaş’a Kazandırdıkları	Nadi Köklü	Tusaş A.Ş. Genel Müdürü
Aralık	Siyasette Kalite	Tınaz Titiz	YDH Ankara Milletvekili
1996			
Ocak	Yerel Yönetimlerde TKY Uygulaması	Ertuğrul Akalın	Değirmendere Belediye Başkanı
Şubat	Kalite Eğitiminde Küçük Pratikler	Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen	Anadolu Üniv. İletişim Bilimleri Enstitüsü
Mart	Toplam Kalite	Prof. Dr. Mithat Çoruh	Başkent Üniv. Başdanışmanı
Eylül	İş Yaşamında Kalite	Dr. Üzeyir Garih	Alarko Şirketler Grubu Topluluğu Başkanı
Kasım	Uluslar arası Marka Pazarlaması	Ahmet Piker	Brisa Genel Müdürü
1997			
Ocak	Bilişim Toplumu ve Eşitler Partisi	Hüseyin Ergün	YDH Genel Başkanı
Şubat	Kadının Yaşam Kalitesi	Prof. Dr. Necla Pur	Marmara Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi
Mart	Toplam Kalite	Yılmaz Kanbak	KORDSA A.Ş. Genel Müd. Yrd.
Nisan	Kadının Yaşam Kalitesi	Prof. Dr. Necla Pur	Marmara Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi
Mayıs	Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Yönetimi ve Kaynak Yaratma	Erdal Yıldırım	Koç Vakfı Yöneticisi
Haziran	Türkiye’de Erozyonla Maruz Kalınan Tehlike	Hayrettin Karaca	TEMA Vakfı Başkanı
Eylül	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite	Dr. Uğur Tandoğan	Human Capital Consulting
Ekim	KOBİ’ler ev Toplam Kalite Yönetimi	Bülent Savaş	BEKSA A.Ş. Genel Müdürü
Kasım	Cumhuriyet’in Kazanımları ve Günümüzün Bireyi	Prof. Dr. Türkan Saylan	Türkiye Çağdaş Yaşamı Destekleme Vakfı Başkanı
Aralık	Yerel Yönetimlerin Açmazı: Demokrasi ve Etkinlik	Fikret Toksöz	T.C. Marmara ve Boğazları Belediyeler Bir. Gn. Skr.
1998			

Ocak	NLP (Neuro Linguistic Programming)	Dr. Turgay Biçer	Ümit Milli Futbol Takımı Mentoru
Şubat	Kalite Ödül Sürecinde Yönetici ve Çalışanların Davranışları ve Gösterdikleri Gelişmeler	Baki Gökçümen	İpek Kağıt A.Ş. Gn. Md.
Mart	Hayatın İçindeki İktisat	Ege Cansen	Gazeteci
Nisan	TKY Yolculuğunda Arçelik Deneyimleri	Ender Önöz	Arçelik A.Ş. Kalite Güvence Yöneticisi
Mayıs	Öğrenmeyi Öğrenmek	Ramazan Yıldırım	Proses Danışmanlık
Haziran	Gestalt Yaklaşımı ve Zeka	Nevzat Erkmen	Söz Yayın-Firma Sahibi
Temmuz	TKY ve Medy	R. Paul Mc Millan	RPM/Radar-Firma Sahibi
Eylül	Kişisel Kalite ve Duygusal Zeka	Oya Gürer	TMI Türkiye-Eğitim Danışmanı
Ekim	Dünya Rekabeti için Sadece Kalite Yetmez	Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu	Danışman
Kasım	Hizmette, Teknoloji Yönetiminde Kalite	Korhan Kurdoğlu	Beko Ticaret A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı
1999			
Ocak	Sanayi Kuruluşlarında TKY Uygulamaları	Şadi Burat	Eczacıbaşı Vitra Genel Müdürü
Şubat	Şirketlerin Hayat Döngüleri	İzzet Garih	Alarko İnşaatları Grup Koordinatörü
Mart	Yönetimde Kalite	M. Tanju Ula	DUSA Genel Müdürü
Nisan	Toplam Kalite Yönetimi	Erdal Tunca	Erciyas Biracılık Genel Müdürü
Mayıs	Çok İşletmeli Şirketlerde İş Mükemmelliği Uygulamaları	Ender Çakıroğlu	Türk Elektrik Endüstrisi Genel Müdürü
Haziran	Yenilikçilik ve Öğrenme	Akın Öngör	Garanti Bankası Genel Müdürü
Temmuz	Aktif Eğitim ve Toplam Kalite	Prof. Dr. Emin Alıcı	Dokuz Eylül Üniversitesi, Tıp Fakültesi Dekanı
Eylül	Değişim bir Moda mı? Bir Zorunluluk mu?	Alev Yaraman	Şişecam A.Ş. Düzcamlar Grup Başkanı
Ekim	Yeni Bin Yıla Doğru Proje Yönetiminin-Değişim ve Geleceği	Argun Yum	Proje Yönetimi Derneği Yönetim Kurulu Başkanı
Aralık	Bürokrasi, Tükenmişlik Hastalığı ve Yeniden Yapılanma	Recep Yazıcıoğlu	Merkez Valisi

Hazım Kantarcı
Forum 2000'in İstanbul'da toplanması kararı da, başarılarımızın EFQM Yönetim Kurulu'nda hak ettiği şekilde değerlendirildiğinin bir göstergesidir.

Mehmet Ali Berkman
Amaç ödül almak değil, önemli olan iş mükemmelliği

BÖLÜM: 5

Ulusal Kalite Ödülü

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak 1992 yılında TÜSİAD ve Kaldır tarafından Toplam Kalite Yönetimi'ni başarı ile uygulayan kuruluşların örnek modeller olarak ortaya çıkartılması ve daha yaygın bir biçimde Türkiye'de de uygulamasının teşvik edilmesi amacı ile TÜSİAD-Kaldır Kalite Ödülü oluşturulmuştur.

Ulusal Kalite Ödülü'nün üç ana işlevi vardır:

- Kalite bilincini ve Toplam Kalite Yönetimi'ni ülke çapında yaygınlaştırmak
- Kalite seviyemizin uluslararası ortamda saygınlık kazanmasını sağlamak
- Toplam Kalite Yönetimi sistemlerini kurmuş olan firmaların tanıtımını ve gündemde kalmasını sağlayarak, Toplam Kalite Yönetimi'ne olan ilgiyi artırmak.

Avrupa'da 1992 yılında verilmeye başlanan EFQM Kalite Ödül Modeli'nin bir benzeri, Kaldır ve TÜSİAD işbirliği ile aynı yıl içinde Türkiye'ye uyarlanmıştır. Söz konusu uyarlamada yerel özellikler dikkate alınmıştır.

"TÜSİAD-Kaldır bünyesinde oluşturulan çalışma grubu bir farklılık yaratmak düşüncesinden hareketle, bizde acaba hangi kriterlere daha çok önem vermeli, bu yönde destekleyici bir yaklaşımla, bir de Avrupa'da ki benimsenmiş modelin yapısını çok bozmadan bir ara çözüm bulmaya çalışmış ve liderlik kriterinin Türkiye'de daha özendirici olması açısından yüzdesini artırmış, süreç yönetimini özendirmek açısından süreç kriterinin yüzdesini biraz daha artırmış ve bu şekilde modelin yüzdelerinde yine toplam 100 tamamlanacak biçimde değişiklik yapılmıştır^{liii}."

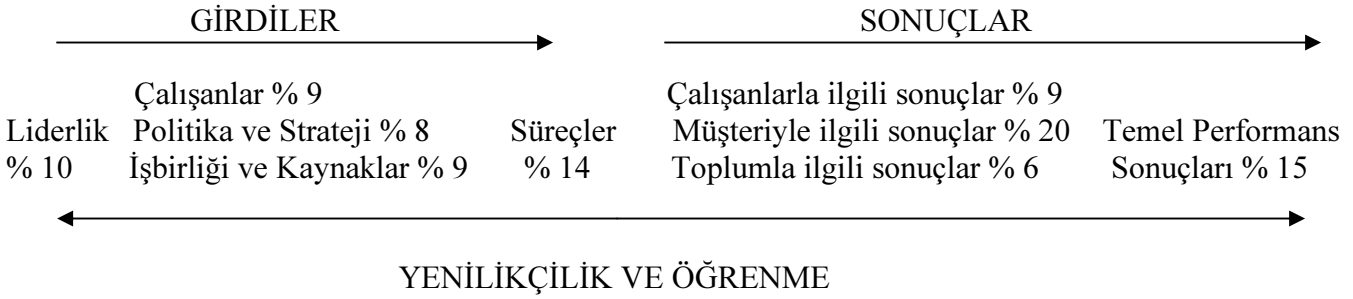
Örneğin, EFQM Kalite Ödül Modeli'ndeki değerlendirmelerde katkı oranı 10 puan olan liderlik kriteri, TÜSİAD-Kaldır Kalite Ödülü'nde 12 puana sahiptir^{liv}. Aşağıda TÜSİAD-Kaldır tarafından yapılan uyarlamanın Modelin puanlamasına olan yansıması görülmektedir. Puanlama karşılaştırmasının yapıldığı tablodan anlaşılacağı gibi, TÜSİAD-Kaldır, Türk işletmeleri

Tablo 1: EFQM Kalite Ödül Puanlaması ile TÜSİAD-Kaldır Ödül Puanlaması Arasındaki Farklar (Uyarlama olan kriterler koyu harflerle belirtilmiştir.)

Kriterler	EFQM Puanı	TÜSİAD-Kaldır Puanı (2000 Öncesindeki Modelin Puanları)
Liderlik	% 10	% 13
Çalışanların Yönetimi	% 9	% 8
Politika ve Strateji	% 8	% 7
Kaynaklar	% 9	% 8
Süreçler	% 14	% 15
Çalışanların Tatmini	% 9	% 10
Müşterilerin Tatmini	% 20	% 20
Toplum Üzerindeki Etki	% 6	% 6
İş Sonuçları	% 15	% 14

için liderliği, süreçleri ve çalışanların tatmin düzeyini daha yüksek bir oranda almayı tercih etmiştir. Tablodaki puanlamalar ve kriterler EFQM için 1991 yılı, TÜSİAD-Kaldır içinse 1992 yılı referanslıdır. Bu tablolarda yer alan puanlar ve kriterler değişikliğe uğramıştır.

1997 yılında başlayan bir süreçle, 2000 yılı itibariyle EFQM, İş Mükemmelliği Modeli'ni, kriterlerini geliştirmiş ve EFQM Mükemmellik Modeli adını vermiştir. TÜSİAD-Kaldır ise, Türk uzmanlarının da katkısı olan, EFQM tarafından geliştirilen yeni Mükemmellik Modeli'ni aynen almıştır. Bu değişikliklerle Türkiye'de kullanılan Model ve puanlaması aşağıdaki gibidir:



Şekil: 2001 yılı itibariyle Ulusal Kalite Ödül Modeli

Tablo 2: Ulusal Kalite Ödül Süreci^{iv}

AŞAMA

1. Başvuru
2. Başvuru belgelerinin gönderilmesi
3. Ön değerlendirmenin başlaması
4. Saha Ziyaretleri
5. Kazananların Açıklanması

Büyük Ölçekli Kuruluşlar ve KOBİ kategorilerinde Kalite Ödülü Süreci TÜSİAD ve Kaldır Yönetim Kurulları adına Kalite Ödülü Yürütme Kurulu (KÖYK) tarafından yönetilir. 2001 yılında devreye alınan Kamu Kategorisi'nde ise KÖYK Kaldır Yönetim Kurulu adına süreci yönetir. Başvurular, KÖYK tarafından belirlenmiş, Mükemmellik Modeli ve değerlendirme süreci konusunda eğitilmiş değerlendiricilerden oluşan 5-7 kişilik ekipler tarafından değerlendirilir. Değerlendirme ekipleri tarafından her bir başvuru için ayrı bir değerlendirme raporu hazırlanır ve KÖYK' sunulur. KÖYK, bu raporlar doğrultusunda hangi kuruluşlara saha ziyaretine gidileceğine karar verir.

Saha ziyaretleri Eylül ayında yine 5-7 kişiden oluşan değerlendirme ekipleri tarafından gerçekleştirilir. Her ekipte, ön değerlendirme aşamasındaki değerlendiricilerin yanı sıra, ilk aşamada görev almamış deneyimli değerlendiriciler de bulunur.

Saha ziyareti sonrasında hazırlanan raporlar KÖYK tarafından incelenerek, sonuçlar Kalite Ödülü Jürisine sunulur. Jüri, Kalite Başarı Ödülü ve Kalite Büyük Ödülü kazanan kuruluşları belirler.

Bütün başvuranlara ön değerlendirme veya saha ziyareti sonrasında birer geri bildirim raporu gönderilir. Değerlendirme ekiplerinin hazırladığı geri bildirim raporunda başvuran kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanları belirtilir. Böylece kuruluş, bağımsız değerlendiricilerin hazırladığı ayrıntılı bir

değerlendirme elde etmiş ve kendisini daha ileri götürebilmek için önemli bir fırsat yakalamış olur.

KÖYK-Kalite Ödülü Yürütme Kurulu

1992 yılında kurulan bu kurul, TÜSİAD ve Kaldır Yönetim Kurullarını temsil eder birer üye yanında Kaldır üyeleri arasından deneyim esasına göre seçilmiş toplam 10 üyeden oluşmaktadır. Kurulun ana işlevi Kalite Ödülü sürecini tasarlamak ve sürekli iyileştirmek; Ödül faaliyetlerini planlamak; Kalite Ödülü değerlendiricilerini belirlemek ve eğitmek; Kalite Ödülü'nü yaygınlaştırıcı her türlü kitap, yayın ve makale vb. yayımlamaktır^{vi}.

Ödül Üstüne KÖYK Başkanlarının Değerlendirmeleri

Kaldır Kurucu Başkanı Mehmet Sabunu'nun davetiyle KalDer'e 1994 yılında Yönetim Kurulu Üyesi olan Doç. Dr. Hüseyin Uğur, Yönetim Kurulunda Kalite Ödülü'nden sorumlu üye ve aynı zamanda Kalite Ödülü Yürütme Kurulu-KÖYK Başkanı oldu.

KÖYK Başkanı olarak Ödülle ilgili vizyonunu oluşturdu: "Ulusal Kalite Ödülü, tam adaletli ve dürüst olmalı. Öyle bir itibarı olmalı ki, akıllarda hiçbir tereddüt oluşmamalı. Ödül doğru kriterleri ve alt kriterleri inceleyip bu kriterlerde başarılı olan kuruluşlara Ödül vermeli. Gözlenen kriterlerle, Ödül verilen kriterler çelişmemeliydi. Ödül, kuruluşlar için bir amaç değil, kalite fikir ve uygulamasının yaygınlaşması için bir araç olmalı. Türkiye'de kuruluşların içinden ödül değerlendiricileri yetişmeli. Değerlendiriciler, Ödülün yanı sıra birer yayılım odağı olarak kendi kuruluşlarına, kuruluşlarının yan sanayilerine, çevrelerine örnek oluşturmali^{vii}."

Aynı zamanda Ulusal Metroloji Enstitüsü Başkanı olan Doç. Dr. Hüseyin Uğur'un vizyonu önemli ölçüde gerçekleşmiştir. Kendisinin de belirttiği gibi Kalite Ödülü adil bir şekilde verilmiş ve sürece müdahale olmamıştır. "Ulusal Kalite Ödülünü sadece hak eden kuruluşlara verdik. Belirli bir puanın altında kalan kuruluşlar ödül alamadılar. Ödüle çok yakın olan, ama bizce baraj olan bir seviyeyi geçememiş kuruluşlar için de daha sonra Avrupa Kalite Başarı Ödülü gibi, Ulusal Kalite Başarı Ödülü kategorisini oluşturduk. Böylece gerekli puana ulaşamamış kuruluşlara Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü vermeyerek ödülün zedelenmesini önledik."

1998 yılında KalDer Yönetim Kurulu'na giren Prof. Dr. Gündüz Ulusoy, Kalite Ödülü Yürütme Kurulu Başkanlığı görevini de üstlendi. Prof. Dr. Gündüz Ulusoy'a göre: "Türk şirketleri özellikle süreç yönetimi, topluma katkı, kıyaslama kriterlerinden çok puan alamıyorlar." Kıyaslama yapamamalarının nedenlerinden biri de verilerin oluşmamış olması. Şirketlerin kendi sistemlerini dünya ortalamalarıyla kıyaslayabilme imkanı olmalı. Dünyanın diğer gelişmiş bölgelerinde kıyaslama için veri ambarı görevi yapan ya da kıyaslama verilerine erişim imkanı sağlayan şirketler var. Türkiye'de yerel olarak kıyaslama konusunda veri ambarı oluşturacak sistemlerin gelişmesi gerekli. KalDer'in bu amaçla yürüttüğü Kıyaslama çalışmaları var.

Prof. Dr. Gündüz Ulusoy'a göre Topluma Katkı kriteri de, kıyaslama kriteri kadar önemli: "Özel sektör kuruluşları her ne kadar kar amaçlı olsalar da, topluma katkıda bulunma görevleri bulunuyor. Mükemmellik Modeli'nin içinde Topluma Katkı kriterinin konması tesadüfi değildir. Avrupa ya da Ulusal Kalite Ödülü'nden bağımsız olarak böyle bir gereklilik var. Türkiye' de ödülle hiç ilgisi olmayan bazı özel sektör kuruluşlarının çok değişik toplumsal etkinliklere sponsor olması, destek verdiklerine dikkat edilmelidir. Şirketler kurumsallaştıkça, toplumla ilişkilerini yeniden tarif etmemeliler. Rahmetli Vehbi Koç'un "Türkiye varsa, ben varım" anlamına gelen sözleri unutulmamalıdır."

Mükemmellik Modeli'nin Süreç kriteri de, Prof. Dr. Gündüz Ulusoy'a göre Türk şirketlerinin üstünde çalışması gerekli alanlardan: "Süreçler, Toplam Kalite Yönetimi'nin ana unsurudur. Mükemmellik Modeli, dokuz burcu olan bir kaliteye benzetilirse, en zor fethedilecek burç Süreç burcudur."

Ödül Değerlendiricilerimiz Avrupa Standardında

Ödüle başvuran kuruluşlar, önce hazırladıkları kitap üzerinden, daha sonra da saha ziyaretinde değerlendiriliyor. Belirli bir sistematik olmasına rağmen insan tarafından yapılan bu değerlendirmeler, ilginç bir şekilde standart bir tutarlılığı sağlıyor. KÖYK Başkanı Prof. Dr. Gündüz Ulusoy, değerlendirme sistemimizin doğru şekilde çalıştığına ve sistemin içinde görev alan insanların işlerini gereğine uygun yaptığına ilişkin iki referans noktamız var. Birincisi Türkiye'de Ulusal Kalite Ödülü'nü alan kuruluşlar, daha sonra Avrupa'da Ödül alıyorlar. İkincisi, bir kuruluşun Ulusal Kalite Ödülü için yapılan değerlendirmesinde Türk değerlendiricilerin verdikleri toplam puan ile, aynı kuruluşun Avrupa Kalite Ödülü için yapılan değerlendirmesinde Avrupalı değerlendiricilerin verdiği puan aynı bant aralığında. Bazen Avrupalılar, Türk değerlendiricilerden biraz daha yüksek puan verebiliyorlar; onun da nedeni kuruluşun Avrupa Kalite Ödülü'ne Ulusal Kalite Ödülü'nden bir yıl sonra başvurması ve geçen bir yıllık sürede iyileştirmeler yapmasıdır."

KÖYK Başkanı olarak Prof. Dr. Gündüz Ulusoy, Ödülle ilgili çalışmalara ilişkin deneyim ve gözlemlerinin hep olumlu olduğunu belirtiyor: "Jürilerin, Ödülün saygınlığını korumak için çok titiz davrandığını, Ödülün saygınlığını ve ciddiyetini korumak için KalDer kadar sahiplendiklerini gördüm. Jüri kararları onaylanan ya da düzeltilebilen kararlar değildir; kesin kararlardır. Jüri üyeleri, kalite ve yönetim konularında önemli deneyimlere sahip, Mükemmellik Modeli'ni bilen, toplumda saygın, kendi kuruluşunda da modeli uygulamış kişilerden seçilir. Ulusal Kalite Ödülü'nün verilme sürecinde hiçbir zaman ne TÜSİAD'ın, ne de KalDer'in bir müdahalesi, bir telkini olmamıştır. Kalite Ödülü Yürütme Kurulu'nun özerkliğinin devamı, Ödülün saygınlığını korumuştur."

Prof. Dr. Gündüz Ulusoy'a göre KalDer'in gelişiminde TÜSİAD'ın çok önemli bir rolü bulunuyor. "Kalite konusunu TÜSİAD'ın da sahiplenmesi, Ulusal Kalite Ödülü'ne ve Ulusal Kalite Kongresi'ne 8 yıl boyunca adını vermesi, etkisini ve çevresini kullanması genel olarak Ödülün de prestijini artırmıştır. 1. Ulusal Kalite Kongresi'ne rahmetli Cumhurbaşkanımız Turgut Özal'ın gelmesinde TÜSİAD'ın isminin de etkisi olsa gerek."

Özdeğerlendirme nedir?

Özdeğerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını; iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistemli ve düzenli olarak gözden geçirmesidir.

"Değerlendirmeyi yapan kuruluşun kendisi olduğundan, bu sürece özdeğerlendirme denmektedir." Tüm değerlendirmeler modeller çerçevesinde yapılmalıdır. Şirket değerlendirmesi konusuna küresel bir yaklaşım getirirken karşılaşılan başlıca zorluk, uygun bir model tanımlamaktır. Değerlendirmenin anlamlı olabilmesi için önce modelin anlamlı olması şarttır. Burada yol gösterici ilke esnekliktir. Kullanılan model gerçeğin bir yorumudur, daha iyi bir yorum bulununcaya kadar yararlanılacak bir "hipotez-varsayım" niteliğinde olmalıdır. Eğer bir TKY modeli uluslararası bir standart ile birleştirilmişse bu standardın bağlayıcı olmadığı ne kadar anlatılsa da işe yaramayacaktır; başlıca amacı değişimin getireceği risklerden kaçınmak olan pek çok insan bu modeli katı, dogmatik bir model olarak yorumlayacaktır. Kalite için kullanılan modeller standartlar kadar katı değilse de, bunlar da özdeğerlendirme sürecinin gereksinimlerini karşılamakta yetersiz kalabilirler. Bunun nedeni kısmen şirketlerin bunları kendi özel koşullarına uyarlamadan uygulama eğilimleri, kısmen de ödül düzenleyici

kuruluşların doğal olarak ödülün gerektirdiği koşullara özdeğerlendirmenin karmaşık ve dinamik niteliğinden daha duyarlı olmalarıdır^{lviii}!

Ülkemizde özdeğerlendirme için kullanılan model, Mükemmellik Modeli olarak benimsenmiştir. Bu model de daha önce belirtildiği gibi EFQM Mükemmellik Modeli'dir.

Özdeğerlendirme süreci uygulaması ile kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler^{lix}.

Bütün bu amaçların yanı sıra "özdeğerlendirme; organizasyonun, bölümün ve takımların faaliyetlerinin açık bir şekilde anlaşılmasını sağlar^{lx}."

"Özdeğerlendirme sürecinde amaçlar da farklı olabilir. Ödül için özdeğerlendirme yapılıyorsa, odak noktası bir denetimdir. Ancak ödül için özdeğerlendirme yapılmıyorsa, kuruluş için odak noktası iyileştirmedir^{lxi}." Tito Conti'nin yaptığı bu değerlendirmeye bir açıklama eklemek gereği bulunuyor. Ödül almak için de bir kuruluş özdeğerlendirme yapıyorsa da, üç ayrı kıtada verilen üç ödül için de, birkaç yıllık bir özdeğerlendirme sürecinden geçildikten sonra Ödüle başvuru söz konusudur. Ödüller için bir yıllık süreç değerlendirilse de, hazırlık süresi birkaç yıl sürmektedir. Özdeğerlendirme pek çok kuruluş açısından "neredeydik, nereye geldik, nerelerde iyileştik, nerelerde ilerleme kaydedemedik" sorularını da cevaplamaktadır. Dolayısıyla özdeğerlendirme ödül için de yapılırsa bir iyileştirme hareketinin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Özdeğerlendirme Üstüne Bir Yorum

Beksa Genel Müdürü ve 2000-2002 dönemi KalDer Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Turgut Uzer'e göre "Mükemmellik modeli, iyi işleyen bir organizasyonu sistematik bir şekilde tanımlamayı veya belirlemeyi amaçlıyor. Her iyi modelde olması gerektiği gibi bu model de sürekli geliştiriliyor. Özdeğerlendirme ile ödül başvurusunun ortak birçok yanları var, ancak bence biri diğerrinin yerine geçebilen uygulamalar değil. ikisinin birbirini tamamlayan yönleri var. Özdeğerlendirmede organizasyon, görmeye odaklanır, Ödül başvurusunda ise organizasyon göstermeye odaklanır. Sonuç aynıdır, organizasyon eksiklerini görür ve bunları eylem planları olarak iyileştirir. Özdeğerlendirmenin dahili yapıldığından daha insafsız ve derin, Ödül başvurusunun ise dış gözle değerlendirmeyi içerdiğinden daha objektif olduğunu söylemek mümkündür.Şöyle bir benzetme yapabiliriz: Özdeğerlendirme organizasyonu iterek, Ödül başvurusu çekerek ilerletir^{lxii}."

Değerlendirme Araçları

EFQM Mükemmellik Modeli birçok amaç ile kullanılabilir. Uygulamalara özdeğerlendirme, dış değerlendirme, kıyaslama ve Avrupa Kalite Ödülü kapsamında değerlendirme gibi çeşitli örnekler verilebilir. Bu uygulamalar sırasında yardımcı olmak amacıyla EFQM iki değerlendirme aracı geliştirmiştir. PUSULA Kartı ve RADAR Puanlama Matrisi.

PUSULA Kartı

PUSULA Kartı iyileştirme fırsatlarını belirlemek amacıyla kullanılan bir özdeğerlendirme aracıdır. PUSULA Kartının amacı özdeğerlendirme yoluyla iyileştirme fırsatlarının tanımlanması ve iyileştirme planının oluşturulmasına yardımcı olmaktır. Bir puanlama aracı değildir. Özdeğerlendirme uygulamasına

yönelik olarak kolayca cevaplandırılacak bir çok soruyu içeren bir soru listesinden oluşur. Ana kriter veya alt kriter düzeyinde uygulanabilir^{lxiii}.

RADAR Puanlama Matrisi

RADAR Puanlama Matrisi Avrupa Kalite Ödülüne başvuranları değerlendirmek amacıyla hazırlanan bir değerlendirme aracıdır. RADAR kuruluşa kıyaslama ve diğer çeşitli amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar.

RADAR Puanlama Matrisi'ni kullanmanın ilk aşaması her alt kriter için bir puanın verilmesidir. Modeldeki tüm alt kriterler matristeki boyutlar ve unsurlar göz önüne alınarak puanlanır. Toplam Puan Özet Tablosu verilen puanları birleştirerek 0 ile 1000 arasındaki genel toplam puanın belirlenmesi amacıyla kullanılır^{lxiv}.

Puanlandırma Sistemi

Kuruluşlar toplam 1000 puan üzerinden değerlendirilir. Bu puanların ödül kriterlerinin oranlarına uygun olarak yapılmıştır. Değerlendiriciler kriterleri değerlendirirken puanlandırma süreci kullanılmaktadır.

BÖLÜM: 6

Başarı Öyküleri

Ulusal Kalite Ödülüne Başvuran, Finale Kalan ve Ödülü Kazanan Kuruluşlar

1993 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuruları

<i>Başvuranlar</i>	<i>Saha Ziyaretine Kalanlar</i>	<i>Kazanan</i>
Arşelik A.Ş.		
Ardım A.Ş.		
Bekoteknik A.Ş.		
Brisa A.Ş.	+	BÜYÜK ÖDÜL
Çimentaş-Çimento Fabrikaları A.Ş.		
Döktaş A.Ş.		
Epengle A.Ş.		
Netaş A.Ş.		
Pekel Teknik A.Ş.	+	
Simko A.Ş.	+	
Türk Elektrik End. A.Ş.		
Türk Henkel A.Ş.		

1993 TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü ve 1996 Avrupa Kalite Ödülü Sahibi

Brisa

Şirket Profili: Brisa

Dünyanın tek çatı altında toplanan en büyük lastik üretim tesislerinden birine sahip olan Brisa' da 400'den fazla farklı tipte lastik üretilmektedir. Brisa, dünya lastik endüstrisinin lideri Bridgestone'un teknolojisini kullanarak yalnızca ulusal pazarda değil, dünya pazarlarında da rekabetçi konumunu sürdürmek için ürün yelpazesini sürekli zenginleştirmektedir. Brisa ürünleri başta Avrupa olmak üzere, 29 ülkede otomotiv üreticilerine ve perakendecilere pazarlanıyor.

Tarihçe

Brisa, 1974 yılında Sabancı Grubu tarafından Lassa Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. adı altında kuruldu. 1978 yılında üretime başlayan kuruluş, 1988 yılına kadar Lassa markası altında lastik üretti. Ürün yelpazesi binek, kamyon ve otobüs lastiklerinden traktör ve iş makinesi lastiklerine uzanıyordu.

1 Kasım 1988 tarihinde, Japon Bridgestone Corporation ile Sabancı Grubu arasında, eşit hisseli bir ortaklık anlaşması imzalandı. Bu anlaşmayla kuruluşun adı Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak değiştirildi. 1 Temmuz 1989 tarihinde temeli atılan yeni fabrika, 1 Kasım 1990 tarihinde lastik üretimine başladı. Brisa için yeni fabrika, sahip olduğu ileri teknoloji ve donanımın ötesinde, yeni bir yönetim, üretim ve kalite anlayışını da simgeliyordu.

Araştırma ve Geliştirme

Brisa, 1988 yılında hizmete giren Lastik Araştırma ve Geliştirme Merkezi ile sektörde dünya çapında yer alan gelişmeleri yakından izleme ve ileri teknolojileri uygulama olanağına sahip. Yaklaşık 90 kişilik uzman kadronun görev yaptığı bu teknoloji merkezinde bilgisayar kontrollü laboratuvarlar, uluslararası standartlarda test yapabilecek onaylı lastik deney laboratuvarları, uluslararası bilgi bankalarıyla bağlantıya sahip enformasyon merkezi ve konferans birimleri yer alıyor. Bridgestone'un Tokyo'daki Teknik Merkezi ile koordineli olarak çalışan Lastik Araştırma ve Geliştirme Merkezi Brisa'yı Bridgestone teknolojisi ile bütünleştiriyor ve Brisa'nın dünya pazarlarındaki rekabetçi konumunu pekiştiren hayati bir rol oynuyor.

Toplam Kalite Yönetimi

Brisa'nın Toplam Kalite Yolculuğunda Kilometre Taşları'

1990

Yılın Sloganı: "Değişelim"

- Toplam Kalite Yönetimine (TKY) geçildi.
- Toplam Kalite Komiteleri oluşturuldu.
- İyileştirme Çemberleri Lider Eğitimleri gerçekleştirildi.
- Toplam Kalite Rehberi yayımlandı.
- Pilot İyileştirme Çemberleri kuruldu.

1991

Yılın Sloganı: "Daha Fazla Değişelim"

- TK Eğitimi (Yöneticiler dahil tüm çalışanlar ve Sendika) gerçekleştirildi.
- İlk Ulusal Kalite Günü yapıldı.
- İyileştirme Çemberleri Rehberi yayımlandı.
- Açık Ofis sistemine geçildi.

1992

Yılın Sloganı: "Şirket Biziz"

- ISO-9001 Sertifikası alındı
- Brisa İyileştirme Çemberleri Konferansı gerçekleştirildi.
- 5S Etkinlikleri başlatıldı.
- Kasım ayı "Kalite Ayı" ilan edildi.
- Brisa Toplam Kalite Ödülleri verilmeye başlandı.

1993

Yılın Sloganı: "Etkili Çalışalım, Etkili Olalım"

- Toplam Verimli Bakım uygulaması başlatıldı.
- Çözüm grupları oluşturuldu.
- Kaliteyi toplumla paylaşmak adına Toplam Kalite konferans ve seminerleri verildi.
- Brisa TV Kapalı Devre yayını başlatıldı.
- Tedarikçiler için Toplam Kalite Konferansı verildi.
- Renault'un en iyi tedarikçisi seçildi.
- Ulusal Kalite Ödülünü kazanan ilk şirket oldu.

1994

Yılın Sloganı: "Kalitemizi Pazara Taşıyalım"

- M. İmai'nin "Kaizen" isimli kitabı Türkçe'ye çevrildi.
- Brisa'nın Toplam Kalite Yolculuğu kaseti hazırlandı.
- Tedarikçi İşbirliği etkinlikleri başlatıldı
- EFQM modeliyle paralel olarak Toplam Kalite Özdeğerlendirme Programı başlatıldı

1995

Yılın Sloganı: "1996'ya Hazırlanalım"

- TSE-ISO 9001 Sertifikası yenilendi.
- BVQI' dan ISO-9001 Sertifikası alındı.
- BS-7750 Çevre Yönetimi Sertifikası alındı.
- Brisa, Koç Holding yan sanayi denetlemelerinde ilk sırayı aldı.
- Kıyaslama (Benchmarking) çalışmaları başlatıldı.

1996

Yılın Sloganı: "Dünya ile Yarışalım"

- ISO-14001 Çevre Yönetimi Sertifikasını aldı.
- Renault'un en iyi tedarikçisi seçildi.
- EFQM Winners konferansına ev sahipliği yapıldı.
- İTO'nun İlk Teknoloji Ödülü'nü kazandı.
- Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü kazandı.

- Brisa, Bridgestone En İyi Yönetilen Fabrika Ödülü'nü kazandı.
- Kocaeli Sanayi Odası tarafından verilen Yeşil Baca Ödülü'nü Brisa aldı.
- İstanbul Sanayi Odası'nın Çevre Ödülü'nü aldı.

1997

Yılın Sloganı: "Dünya ile Yarışmaya Devam"

- Brisa'da İş Mükemmelliği Günleri gerçekleştirildi. (25 program, 1000 kişi)
- Avrupa'da EFQM Winners' Konferanslarında Brisa Deneyimleri paylaşıldı. (22 program, 20 ülke)
- AKÖ Başvuru Raporu Türkçe/İngilizce olarak yayımlandı.
- İş Mükemmelliği Yolculuğu video kaseti Türkçe ve İngilizce olarak hazırlandı.

1998

Yılın Sloganı: "2000'lere Doğru"

- İş Mükemmelliği Eğitimleri gerçekleştirildi. (21 program, 55 şirket, 390 kişi)
- İş Mükemmelliği Brisa ziyaretleri düzenlendi.
- Tedarikçi değerlendirmeleri konsolide edildi. (ISO 9001, QS 9000, ISO 14001, İş Mükemmelliği)
- TS ISO 9001 belgesi yenilendi

1999

Yılın Sloganı: "2000'lere Doğru Her Alanda Verimlilik"

- QS 9000 belgelendirmesi "Sıfır hata" ile tamamlandı.
- BVQI'dan ISO 9001, ISO 14001 belgeleri ortak değerlendirme ile yenilendi.
- Kuruluş içi değerlendirmeler entegre edildi. (ISO 9001, QS 9000, ISO 14001)
- Brisa Kaliteyi Paylaşıyor etkinlikleri gerçekleştirildi.
- Toyota'nın Yan Sanayi Başarı Ödülü'nü kazandı.
- Lastik deney laboratuvarları AB direktifleri kapsamında Türkiye' de TSE onaylı ilk laboratuvar oldu.

2000

Yılın Sloganı: "Maliyet, Kalite, Verimlilik ile Liderliğimizi Pekiştirelim"

- Brisa, EFQM Forum 2000 Konferansının organizasyonuna katıldı.
- Brisa'nın bütün fonksiyonları verimliliği ve sinerjiyi pekiştirmek için İzmit'te biraraya getirildi.
- BENCHSA konsorsiyum çalışmasında "Yönetim Sistemleri Değerlendirmesi" ele alındı.
- Uluslararası İyileştirme Konferansı gerçekleştirildi.

2001

Yılın Sloganı: "Değişimin Önünde Koş, Pazarda Farkı Yarat"

- ISO 9001:2000 standardı çerçevesinde yapılan ilk TSE belgelendirilmesi "Sıfır Hata" ile tamamlandı.

Brisa'nın Toplam Kalite Başarı Öyküsü

1990 yılından bu yana şirket yaşamının her alanında hayata geçirilen TKY uygulamaları, çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesi, müşteri mutluluğunun gerçekleştirilmesi, pazar payı, iş sonuçları ve

toplum hayatına katkı açısından örnek sonuçlar yarattı. Brisa 1992 yılında ISO-9001 Kalite Sistem Belgesi alan ilk lastik üreticisi oldu. Çevre sorunlarına en duyarlı şirketlerden biri olan Brisa, BS-7750 ve ISO/DIS 14001 Çevre Yönetimi uygulamalarının öncüsü olmuştur. Brisa 1993 yılında, Avrupa Kalite Ödülü ile aynı kriterler esas alınarak TÜSİAD-KalDer tarafından tesis edilen Türkiye'nin ilk Ulusal Kalite Ödülü'nü aldı. 1996 yılında Brisa Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından verilen Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nün de ilk başvurusunda sahibi oldu. Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile, Brisa'nın Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile ulaştığı nokta uluslararası platformda en üst düzeyde tescil edilmiş oldu. Kalite Yönetim Sistemlerini sürekli iyileştiren Brisa 1999 yılında GM, Ford ve Chrysler'in oluşturduğu QS 9000 Kalite Sistem şartları belgesini, 2001 yılında ise yenilenen ISO 9001-2000 standardına uyum belgesini sıfır hata ile Türkiye'de ilk alan kuruluş oldu.

1985 yılında Lassa' nın Genel Müdürlüğü görevini yürüten Hazım Kantarcı, 1988 yılında Lassa ve Bridgestone ortaklığında önemli rol oynadıktan sonra, yeni ismiyle Brisa'da da Genel Müdürlük görevini üstlendi. Brisa'nın Başarı Öyküsünü Hazım Kantarcı anlatıyor:

Çatışmadan Birliğe

"Değişimin başlayabilmesi öncelikli olarak o kuruluşun paydaşları olan müşterileri, bayi teşkilatı, tedarikçileri, çalışanları ve ortakları arasındaki çatışmalar, çelişkiler, ayrılıklar ve sorunlar (conflict) ortadan kaldırılmalıdır- Değişim için paradigma değişimi şart; bu ise toplu aynı hedefe gitmeyi, aynı vizyon ve misyonda birleşmeyi gerektirir. Eğer tutarlı bir bütünleşme yaratılamamışsa, bunun tersi sorunlu bir ayrılık ortamı varsa, orada değişimi başlatamazsınız. Brisa'dan örnek verirken, kuruluşumuzda bu tarz bir çatışma (conflict) vardı. Kuruluşumuzda 1988 yılında 23 gün, 1990 yılında ise 109 gün grev yaşandı.

Bu tarz bir sorunlu ortamda Toplam Kalite Yönetimi, hedef, vizyon, misyon gibi konuların hayata geçmesi mümkün değil. Dolayısıyla o dönemde, bu sorunu ortadan kaldırmaya öncelik verdik. O dönemin sendika başkanıyla birlikte oturduk ve bir özeleştiri yaptık. Grev ve çatışma ortamıyla şirketin bir yere varamayacağını, şirketin başarısıyla, çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesinin birbirine zıt şeyler olmadığını, tamamlayıcı oldukları konularında görüş birliğine varmaya çalıştık. "Grev şirketin başarısızlığına, bu başarısızlık da çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilememesine yol açar; bu gidişi tersine çevirelim, şirketin başarısı çalışanların yaşam koşullarına yansısın" mesajıyla bir diyaloga başladık ve net olarak sorduk "Bu yolda var mısınız, yok musunuz?" diye. "Varız" cevabını alınca birlikte bu işi başarmanın yollarını arayalım dedik.

O dönemdeki sıkıntılardan bir tanesi de iletişimsizlik idi. İşveren sendikası üyesi olmamızdan ötürü, toplu sözleşme müzakerelerini işçi-işveren sendikası yürütüyordu. Anlaşma bir önceki dönemde sağlanamayınca grev devam etmişti. Sendikaların arada olmasından ötürü bu konularda çalışanlarımızla doğrudan iletişim kuramıyorduk. Bütün bunları göz önüne alarak, bir teklifte bulundum. "Bridgestone'da 45 yıldır grev yaşanmamış, Japonya'ya gidelim görelim, ne yapmışlar da bunu başarmışlar öğrenelim. Toplam Kalite Yönetimi'nin mantıklarından biri de yerinde görme, izleme değil mi?" Bu görüşmeden sonra 7 kişilik bir ekiple (sendika başkanının, şube başkanının, benim ve diğer ilgili birkaç kişinin dahil olduğu bir ekip) Japonya'ya gittik. Bir hafta Bridgestone'un fabrikalarını gezdik, hem sendikayla, hem de yönetimle görüştük ve bu işi nasıl başardıklarını birlikte izledik.

45 yıldır grev yapmadan çalışmalarının temelinde, felsefe yatıyor; şirketin hedefiyle, şirket çalışanlarının hedefi bir, menfaatleri aynı. Ayrılık değil, birliktelik; çatışma değil, tutarlılık var. İletişim üzerinde duruyorlar, şirketin performansı, karı, zararı çalışanlarla konuşuluyor ve aylık yapılan toplantılarda problem olan konular gündeme getirilerek çözülüyordu. Bridgestone'dan dönüşümüzde, söz konusu

sistemleri Brisa'ya uyarlayarak birlikteliği sağladık.

Hazım Kantarcı, Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulamaya başlayabilmesi için iki ön şart bulunduğunu belirtiyor^{lxv}:

"Bunlardan birincisi paydaşlar arasında bir çelişkinin ve çatışmanın olmaması. Yönetim ile çalışanlar arasında, ortaklar arasında, sendika ile toplum arasında bir çatışma olmaması gerekiyor: 'Niçin bu konu bu kadar önemli? Çünkü Toplam Kalite Yönetimi, adından da anlaşıldığı gibi tüm organizasyonu toplu olarak aynı hedefe götürüyor. Eğer paydaşlar arasında çatışma varsa, şirket aynı hedefe götürülemez. Birlikte aynı hedefe gidebilmenin, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaya geçmenin yolu paydaşlar arasındaki çatışmanın ortadan kaldırılmasına bağlıdır."

Hazım Kantarcı'ya göre ikinci şart, tepe yönetimin mutlaka Toplam Kalite Yönetimi'nin liderliğini üstlenmesi gerekliliğidir: "Toplam Kalite, bir komisyona ya da bir departmana delege edilecek bir hareket değildir. Yönetimin görünür bir şekilde Toplam Kalite Yönetimi'nin bayraktarlığını yapması gereklidir. Konuşmacı olarak katıldığım konferanslarda sıklıkla serzenişli bir soruyla karşılaşıyorum. Örneğin, kalite müdürü ya da üretim müdürü soruyor: 'Efendim, biz orta kademe olarak Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaya çalışıyoruz da, yukarıyı nasıl inandıracağız, yukarıyı nasıl ikna edeceğiz?' Böyle bir durumun olduğu kuruluştaki üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi'ni desteklemediği bir kuruluştaki bu çalışmalar yürümez^{lxvi}."

Japonların Kalite Anlayışı

Bridgestone ile yapılan ortaklık Brisa'nın Toplam Kalite Yönetimi'ndeki tavizsiz kalite anlayışını kavramasına yardım etmiştir. 1996 yılında KalDer Yönetim Kurulu Üyesi de olan, dönemin Brisa Kalite Direktörü Ali Rıza Orçunus'un aktardığına göre Bridgestone'un bir ürününü yapmak için ürün ve kalite sistem onayını almak gerekiyor: "Sistemi kurmak için Bridgestone'un sistemini çok iyi inceledik ve sistemi Brisa'da oluşturduk. Söz konusu sistemin onaylanması için Japonya'dan ortağımız olan Bridgestone'dan denetime geldiler. 7-8 kişilik bir ekip 15 gün boyunca denetim yaptılar. Amerikalılar denetime geldiklerinde önce bizi okşayan sözler söylerler, sonra da negatif yanları dile getirir; Japonlar ise doğrudan olumsuzlukları dile getirmişlerdi. İlk yaptıkları ve neredeyse bizi incitecek sertlikte eleştirdikleri ve sarstıkları denetimden üç ay sonra yeniden geldiler. Bu kez çok iyi hazırlanmıştık. Her şeyin mükemmel çıkmasını bekliyorduk. Denetimin sonunda yere düşmüş bir ürün tanıtım kartını buldular ve bunun önemli bir hata olduğunu söylediler. O zaman bunlara çok kızmıştık. Brisa 200 bin m² ye yayılmış bir fabrikadır, bir kart düşmüş olabilir diye düşünüyorduk. Fakat sonradan TKY'yi sindirdikçe Japonların haklı olduğunu anladık^{lxvii}."

Brisa'dan Yayılan Kalite Virüsü

Hazım Kantarcı'nın liderliğini yaptığı Brisa'dan öncelikle çevresine, daha sonra tüm Türkiye'ye kalite virüsü yayılmıştır. Hazım Kantarcı, bu durumu Toplam Kalite ilkelerinin uygulanabilme

Değişim ve Kabul Görme

Brisa, Avrupa Kalite Vakfı Ödülü'nü aldığı zaman Türkiye'nin tanınmış gazetecilerinden bir tanesi fabrikayı ziyaret ettiğinde işçilerden birine soru sormuştu: "Brisa kalite ödülü aldı, gündeme geldi vs., fakat senin kişisel menfaatlerin açısından ne değişti, cebine ne giriyor?" Bu soruya o zaman o işçi şöyle cevap vermişti: "Sayın Emine hanım, siz Türk medyasının ileri gelen gazetecilerinden birisiniz; burada benimle röportaj yapıyorsunuz, Brisa kalite ödülünü almasaydı benimle bu röportajı yapar mıydınız? Bu benim için büyük bir gurur!"

alanının çok geniş olmasına bağlıyor: "Herhangi bir toplulukta, bir kamu kuruluşunda, bir ailede ya da üniversitede uygulanabilir. Çünkü prensipler aynıdır. Verilere ve rakamlara dayalı konuşma, katılım, hedeflerle yönetim gibi prensipler her yere uygulanabilir. Brisa kaliteyi paylaşıyor başlıklı program çok ilgi görmüştü. Bu program çerçevesinde iletişim kurulan her çevreye yardımcı olmayı bir görev bildik. Ciddi olarak uygulamaya girmek isteyen yerlerle tanıştık. En başta Gölcük Donanma Komutanlığı'ndan bize büyük ilgi gelmişti. Onlara yardımcı olmaya çalıştık. Daha sonra Değirmendere Belediye Başkanı olan Ertuğrul Akalın çok etkilenmişti ve ona da yardımcı olduk. Ekiplerimizle yol gösterdik ve onların personeline de belirli eğitimler verdik. Ayrıca bu uygulama Brisa tedarik zincirinde olan şirketlerde de yaygınlaştı. Sadece paylaşım için değil, daha rekabetçi olmak için de Brisa tedarikçilerinden bu anlayışı benimsemelerini istedi. Verimliliğin artması, hammadde iyileştirme, maliyetleri düşürme ve benzeri unsurları talep etti."

Kırmızı iplik, iğne ve Kalite

Japonların yerde buldukları ürün tanıtım kartını bulmalarından ve bunu hata saymalarından yaklaşık yedi yıl sonra 1996 yılında Brisa'da yine yerde bulunan başka bir şey Brisa'daki anlayışın nasıl değiştiğini gösteriyor. Avrupa Kalite Ödülü için Avrupalı değerlendiricilerin gerçekleştirdikleri saha ziyareti sırasında Brisa'da incelemeler yapan Portekizli değerlendirici Isabel Bento Oliveira'nın değerlendirme günü giydiği kırmızı elbisenin düğmelerinden biri kopmuş. Düğmeyi bulan ve Haberleşme Servisi'nde kurye olarak çalışan bir Brisa çalışanı elbise ile aynı renkte kırmızı bir iplik ve iğne ile düğmeyi getirmiş. Bayan Oliveira, hem düğmenin bulunup ona ait olduğunun tespit edilmesine, hem de iğne ve uygun renkte iplikle getirilmesine çok şaşırılmış ve hayranlık duyduktan sonra kendini toparlayıp "işte, Toplam Kalite" demiş.

1994 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuruları

Başvuranlar	<i>Saha Ziyaretine Kalanlar</i>	Kazanan
HİZMET SEKTÖRÜ		
IBM Türk Ltd.	+	
İnterbank A.Ş.		
Mais Motorlu Araçlar İmal ve Satış A.Ş.	+	
Tutes Turistik Tesisler A.Ş.	+	
ÜRETİM SEKTÖRÜ		
Ardem A.Ş.		
Çimentaş-Çimento Fabrikaları A.Ş.		
Çimentaş-Gazbeton A.Ş.		
Döktaş A.Ş.		
Dyo ve Sadolin A.Ş.		
Epengle A.Ş.		
Netaş A.Ş.	+	
Peg Profilo A.Ş.	+	
Şahinler Mensucat A.Ş.		
Tusaş Motor San. A.Ş. (TEİ)	+	BÜYÜK ÖDÜL
Türk Henkel A.Ş.		
Türkiye Gemi Sanayi		

1994 TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü Sahibi TEI

Şirket Profili: TEI

TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI), 1985 yılı Ocak ayında Türk hissedarlar ve General Electric-GE Şirketi arasında kurulan bir ortak girişim şirkettir. 1986 yılındaki temel atma töreninden 20 ay gibi kısa bir süre sonra, TEI üretime geçerek Türk Savunma Sanayii'nde önemli rolünü üstlenmiştir. TEI, başlangıçta, ülkemizde F-16 projesine ait F110-GE-I100 motorlarını ve bu motorlara ait belirli sayıda motor parçası üreten bir şirket olarak tanınmaktaydı.

Bugün, artık emekleme dönemi geride kalmış ve TEI kendini ispatlamış, muhtelif uçak motorları ve gaz türbinleri için yüksek alaşımlı talaşlı imalat ve fabrikasyon parçaları üreten bir şirket olarak dünya uçak sanayiince kabul edilmiştir. Kuruluş aşamasında askeri uçak motor teknolojisine ağırlık veren TEI, geçtiğimiz yıllar içerisinde ticari uçak motoru parçalarının üretimine de hızla girmiştir.

Şirketin büyük hissedarları Türk Uçak Sanayii A.Ş. (TUSAŞ) ve General Electric Şirkettir. Diğer hissedarlar Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ve Türk Hava Kurumudur.

TEI, Eskişehir'de 506,000 m² alan üzerine kurulmuş olup, bunun 47,000 m²'sinden fazlasını, fabrika, test cell (bremze), bürolar, misafirhane, sosyal tesisler ve personel lojmanları gibi kapalı alanlar oluşturmaktadır. Parça İmalat, Motor Montaj ve Test Birimleri, son teknolojiyi içeren bilgisayar ve kontrollü teçhizatla donatılmıştır.

TEI bugüne kadar bütün kalite ve teslimat taahhütlerini yerine getirmiş olup halen çeşitli uçak motorları ve gaz türbinlerinde kullanılmak üzere A.B.D. ve Avrupa'daki müşterilerine parça imal etmektedir .

TEI Vizyonu

- Dünya çapında bir şirket olmaya devam ederek yüksek kalitede, rekabet edebilir bir üretici olmak; pazardaki tüm müşterilere uçak motoruyla ilgili hizmet ve destek vermek...
- Sektörde söz sahibi olabilmek amacıyla, ülkemizdeki varlık ve kaynakları, optimum düzeyde kullanmak..
- Müşterilerinin, ortaklarının ve çalışanlarının tatminini ve katılımlarını ilke olarak belirleyen TEI, vizyonunu belirlerken bu kuruluş ve kitlelerin öneri ve eleştirilerini dikkate almıştır.

TEI'nin Toplam Kalite Yolculuğunda Kilometre Taşları

1985-1987

- Altyapı Hazırlığı

1989

- İstatistiksel Proses Kontrol Eğitimi, Kontrol Şemaları ve Proses Kabiliyeti

1990

- Öneri Sisteminin Geliştirilmesi

1992

- Sürekli Gelişme Modeli

1993

- Proses İyileştirme Ekipleri
- İstatiksel Düşünce, TQA, 7 Aşamalı Metodun Devreye Alınması
- Vizyon Çalışması

1994

- "Action, Workout, JIT" Çalışmaları

1995

- "Bullet Train" Çalışmaları

1996

- QFD, TLP, Thruput, Workout Çalışmaları

1997

- Altı Sigma Çalışmaları

1998 ve Sonrası

- Önceki Tekniklerden Yararlanmaya Devam Edilen Sürekli İyileştirme Dönemi

TEI' nin Başarı Öyküsü

Uçak parçası üreten bir şirket açısından bakılırsa, parçaların güvenilirliği sonuçta uçak motorunun güvenilirliğini belirlediği için vazgeçilmezdir. Güvenilirliği yüksek olan parçalarsa, sadece yüksek güvenilirliğe sahip süreçlerle üretilebilir. Uçak motor parçaları üretiminde kullanılan süreçlerin karmaşıklığı ve çeşitliliği düşünüldüğünde kalite güvence sistemi parça kalitesinin sürekliliğinin sağlanmasında en kritik araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuruluşundan beri TEI yönetimi kaliteyi şirketin başarısı ve tanınması için hayati öneme sahip olarak görmüştür. Bu vizyon kalite güvence konusunda yeterli kaynakların ayrılması ile desteklenmiştir. Bilinçlenmenin sürekliliği ve artırılması için değişik fonksiyonel gruplara eğitim programları uygulanmaktadır. Başarılı iş sonuçları, TEI kalitesinin müşterileri tarafından takdir edilmesi ve büyüyen iş hacmi kaliteye sahiplenme yönünde bir şirket kültürü yaratmıştır.

TEI' de Kalite Çalışmaları

TEI Genel Müdürü Tayfun Mutlu, uçak motoru sektörünün küresel rekabet ortamında varolabilmek için güçlü bir kalite altyapısı ile işe başladıklarını ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını hızla hayata geçirdiklerini ifade ediyor. Bu çalışmalar 1990 yılında başlamıştır.

TKY uygulamalarına geçişte ilk yaşanan güçlüklerin bu yeni anlayışın ve amacının tam anlaşılabilmesi olduğunu belirtiyor. "Yaratılmaya çalışılan yeni kültür çalışanlar tarafından önce şüphe ve korkuya dayalı bir direnç ile karşılaşmıştır. Verilen eğitimlere rağmen ilk ekip çalışmalarının sonuçları da değişime karşı olanları haklı gösterecek şekilde çıkmıştır. Yönetim bir yandan ekip çalışmalarında başarılı sonuçlar alma çabası içinde iken diğer yandan örgüt kültürünün değişimine karşı olan direnci kırmak için çarelerini aramak zorunda kalmıştır. İlk deneyimlerden sonra uygulanan stratejiler kıyaslama

yapılarak gözden geçirilmiş, örgütün kuvvetli ve zayıf yönleri analiz edilmiştir. Yeni ekip çalışmalarında benzer uygulama örneklerinden de yararlanılmıştır. Üst yönetimin kararlı desteği ile eğitimler sürdürülmüştür. Elde edilmeye başlanan başarılı sonuçlar amaç ve hedefleri çalışanların kafasında somutlaştırmaya başlamıştır. Diğer çalışanların yanında kısmen de olsa alt yönetimin gösterdiği direnç giderek azalmıştır. Bu dönem içerisinde yöneticiler klasik örgüt yapısındaki idareci kimliğinden sıyrılarak fonksiyonel liderliğe geçmenin zorluklarını da yaşamışlardır. Yapılan iyileştirmelerin sonucunda ortaya çıkan çevrim zamanlarındaki düşme ve verimliliğin artması boş kapasitenin ortaya çıkmasına neden olmuş bu durum ise beraberinde mavi yaka personel arasında iş gücü kaybı endişesini doğurmuştur. Yönetim, içinde bulunulan zorlu rekabet koşullarında elde edilen bu iyileşmelerin aslında TEI'ye rekabet gücü sağladığı gerçeğini ısrarla anlatmaya devam etmiştir. Devam eden dönemde TEI'nin gösterdiği gelişme ve gün geçtikçe sağlanan büyüme, çalışanların endişelerini tamamen ortadan kaldırmıştır. Kararlılıkla uygulanan politikalar ve deneyimlerle, TEI'de TKY kültürü belli bir olgunluk seviyesine erişmiştir^{lxviii}."

TEI' deki Başlıca Kalite Çalışmaları

TEI'de Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili faaliyetler 1989 yılında İstatistiksel Süreç Kontrolü ve kabiliyet analizleri ile başlanmış. 1991 yılından itibaren de Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımları daha kapsamlı olarak uygulamaya konulmuştur. Bu yeni strateji çerçevesinde çeşitli yeni uygulamalar kullanılmıştır:

- Öneri Ödül Sistemi çalışanların işi geliştirmeye yönelik fikirlerinin başkaları ile paylaşımını sağladı.
- Characteristic Verification Plan (CVP) (Özellik doğrulama planı) ile kalite kontrol sorumluluğu operatörlere devredilmiştir. Bu sonuçta paylaşılan bir kalite bilincinin yaygınlaşmasına yardımcı olmuş ve üretkenliği artırmıştır.

İzleyen dönemde daha sistemli uygulamalar kullanılmıştır:

- Süreç Geliştirme Ekipleri: Bu ekipler, süreçleri geliştirmek, belli problemleri çözmek ve kaliteyi artırmak amacıyla kurulurlar. Ekip üyeleri değişik bölüm çalışanlarından seçilerek, Planla-Uygula-Kontrol Et-Düzeltil döngüsünü kullanarak süreçleri iyileştirmişlerdir.
- Thru-Put ve Work-Out Ekipleri: Bu ekipler, çevrim zamanları, katma değer yaratmayan işler ve bürokrasi üzerine yoğunlaşmışlardır.
- Action Workout Ekipleri: Bu ekip çalışması modeliyle, tam zamanında üretim ve teslimat uygulamasının yerleştirilmesi, üretkenliğin artırılması, boş işçilik zamanlarının azaltılması, kapasitenin artırılması, yerleşim planlaması, görsel kontrolün sağlanması ve israfın azaltılması gibi konularda ilerleme sağlanmıştır.
- Bullet Train: Bullet Train çalışmaları, dolaylı harcamalarda tasarruf ve verimlilik sağlamaya çalışan ekiplerin yaptığı çalışmalardır. Satın alma, idari harcamalar, elektrik, su gibi işletme giderleri ile diğer alanlardaki harcamaların azaltılmasına çalışılmıştır.
- Just in time (JIT): Tam zamanında üretim ve teslimat sistemi uygulamaya sokulmuştur.
- Kanban: Tam zamanında üretim sisteminin bir aracı olan Kanban da üretim sürecinde kullanılmıştır.

TEI'nin son 10 yılında özellikle takım çalışmaları dikkati çeker. Kurulan takımlar süreçlerde değer katmayan adımlarının kaldırılması, proses zamanları ve ürün kalitesinde iyileştirme yapılması, envanter ve çevrim zamanlarının azaltılması konularına odaklanmışlardır. Grup çalışmalarında 3S (speed, simplicity, self confidence) hız, basitlik, özgüven anahtar sözcükler olmuştur.

Yapılan çalışmaların sonucunda önemli kazançlar elde edilmiştir:

Çevrim zamanlarında %60 ve envanterde %30 azalma, kalite maliyetlerinde %45 düşüş, üretkenlikte % 10-50 artış ve ayar zamanlarında %50 iyileşme elde edilen sonuçlardır. Bu kazanımlar önemli verimlilik artışı da sağlamıştır.

Müşteri tatminine tüm faaliyetlerde özel bir önem verilmiştir. Ürünlerde müşteri için kritik olan kalite karakteristikleri (CTQ) müşteri odaklı üretim-tasarım (QFD) çalışmaları yardımı ile belirlenmiştir. TEI, CE'nin teknik lider yetiştirme programlarına (TLP) aktif olarak katılmaktadır. Bu programda geleceğin liderleri uluslararası standartlarda eğitim almakta ve fonksiyonlar arası rotasyona tabi tutulmaktadır. Yönetimin aktif desteği ile yönlendirilen tüm bu uygulamalar sayesinde TEI uluslararası pazarda önemli rekabet avantajları elde etmiştir.

TEI 1995 yılından beri Altı Sigma stratejilerini uygulamaktadır. Bu oldukça sistematik yeni yaklaşım için TEI önce istatistik konusunda güçlü bir altyapı oluşturmuştur. Yoğun eğitim programlarından sonra 1996 yılının başında ilk projelere başlanmıştır. Üretimden başlamak üzere TEI hemen hemen tüm süreçlerde yaygın şekilde Altı Sigma metodolojisini kullanmıştır. 1999 yılının son çeyreğinde Work-Out, Altı Sigma uygulamaları kolaylaştırmak ve değer katmayan adımları ortadan kaldırmak için yeniden kullanılmaya başlanmıştır. Yıllar içerisinde kazanılan birikimler neticesinde TEI de bugün kullanılan Altı Sigma uygulama stratejileri geliştirilmiştir. Bir yılın başında geçen yılın performansı, müşteri beklentileri, pazar durumu, çalışanların tatmini ve Şirketin vizyonuna dayalı iş öncelikleri tespit edilir. 2001 yılı için "Business Y" olarak anılan altı iş önceliği seçilmiştir: Kalite, Üretim İnisiyatifleri, Harcamalar, Envanter, Elektronik İş ve İşleme Dayalı Verimlilik (Quality, Production Initiatives, Expenses, Inventory, e-Business ve Transactional Productivity). Yürütme Takımı (Executive Team) Altı Sigma faaliyetlerini belirlenen iş önceliklerine uygun olarak yönlendirir. Her iş önceliğine o konuya en yakın yöneticiler iş önceliği sahibi (Y Owner) olarak atanır. Projeler iş sonuç göstergelerine dayandırılır. Ürün kalitesi, proses kabiliyeti, ürün maliyeti, kayıp saatleri, uygunsuzluklar, iç ve dış denetimler ve masraflar ile ilgili periyodik raporlar ve müşteri şikayetleri ile sevkıyat performans raporları proje konuları için esas kaynaklardır. Bugüne kadar eğitilen Green Belt sayısı 145'in üzerindedir. 4 Uzman Kara Kuşak (Master Black Belt)ve 7 Kara Kuşak (Black Belt) bu sayıya dahildir. TEI dışından ilave olarak 25 kişi Yeşil Kuşak (Green Belt) olarak eğitilmiştir.

Kuşak sözcüğü Karete gibi doğu sporlarındaki bir kıdem ve konum hissi vermek için geliştirilmiştir. Uzman Kara Kuşaklar (Master Black Belts): Six Sigma faaliyetlerinin koordinasyonundan ve çalışmaların başarıya ulaşmasından sorumludurlar. Kara kuşaklara (Black Belt) liderlik yaparlar. Uzman Kara Kuşaklık tam günlük bir iştir ve bu kişilerin belirlenmesindeki kriter; niceliksel becerilerinin yanı sıra, eğitim ve danışmanlık yetenekleridir.

Kara Kuşaklar (Black Belts): Müşteri memnuniyetine veya verimliliğin artmasına etkisi olan temel işlemleri ölçme, analiz etme, geliştirme ve kontrol etme amacıyla kurulan ekiplerin liderleridir. Kara Kuşaklar tam gün bu iş üzerinde çalışırlar.

Çalışanların tamamına yakın kısmı Altı Sigma ve Work-Out takım çalışmalarında yer almıştır. Altı Sigma ve Work-Out takım çalışmalarının sonuçları periyodik yönetim toplantıları ile izlenmektedir. 2001 yılı ilk çeyreği itibariyle tamamlanan toplam proje sayısı 800'ü geçmiştir.

TEI de bugün Altı Sigma ve Work-Out, problemlere çözüm bulma veya proses geliştirmede temel araç olarak akla gelmektedir.

TEI'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Getirdiği Ödüller

TEI bu alandaki çalışmalarının sonucu olarak 1994 yılında TÜSİAD-KalDer Büyük Ödülü'nü kazanmıştır.

Bu ödül TEI'ye Toplam Kalite uygulamalarını Türk Sanayisi ile paylaşma fırsatını vermiştir. 1996 yılında TEI, GE tarafından uygulanan yan sanayii mükemmeliyeti programı kapsamında sınıfının en iyisi seçilmiştir (Best In Class).

1999 yılında TEI yine General Electric Aircraft Engines Şirketi tarafından kalite, sevkiyat, teknoloji ve üretkenlikteki performansı yönleri ile değerlendirilmiş ve müşteri isteklerini karşılayan/ aşan en iyi tedarikçi (Best In Class) seçilmiştir .

2000 yılında Amerikan- Türk Konseyi ve Türk-Amerikan İş Konseyi (DEIK) tarafından TEI'ye savunma sanayi projelerindeki liderliği ile ürün güvenilirliği ve etkin yönetimi ile dünya çapındaki ününden ötürü Savunma Sanayi Ödülü (Defense Industry Award) verilmiştir.

1995 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuruları

Başvuranlar	Saha Ziyaretine Kalanlar	Kazanan
Beksa Çelikord San. ve Tic. A.Ş.	+	
Çirнтаş-Çirнтаto Fabrikaları AŞ.		
Döктаş A.Ş.		
Dyo ve Sadolin A.Ş.		
Elbo Gaz Marnülleri ve Kontrol Cihazları A.Ş.		
İnterbank AŞ.	+	
Netaş A.Ş.	+	BÜYÜK ÖDÜL
Türk Elektrik End. A.Ş.	+	

1995 TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü Sahibi Netaş

Şirket Profili: Netaş

Netaş, Türkiye'nin iletişim gereksinimini yerli üretimle karşılamak amacıyla 1967 yılında PTT (Türk Telekom) ve Kanada'nın Northern Telecom (Nortel Networks) ortaklığıyla kurulmuştur. Halen % 29,21 oranındaki hissesi İMKB'de işlem gören şirketin başlıca ortaklarını, Nortel Networks (% 53,13) ve Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (%15) oluşturur. Müşterilerine toplam iletişim çözümleri sunmayı amaç edinen Netaş, şehirler ve kırsal alanlar için telefon santralleri, transmisyon ve güç sistemleri, telsiz ve hücresel iletişim çözümleri ile veri iletişim ağlarının tasarım ve üretimini yapmaktadır.

Şirket Türkiye, Avrupa, Orta Doğu, Bağımsız Devletler Topluluğu ve Afrika ülkelerindeki müşterilerine iletişim şebekelerinin tasarımı, işletilmesi, pazarlaması konularında destek verir, "on-line" teknik yardım hizmetleri sağlar. Türkiye'nin iletişim ağının modernizasyonunda önemli bir görev üstlenen Netaş, kuruluşundan bugüne Türk Telekom'un hizmetine yaklaşık 10 milyon hatlık santral teçhizatı, transmisyon ve veri iletişimi sistemleri vermiştir. Netaş, özel iletişim alanındaki ürünleri ile 35.000 müşterisine ve üstlendiği önemli projelerle Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaçlarına toplam çözümler sunmaktadır.

Netaş, teknoloji ithal eden bir noktadan bugün teknoloji ihraç eden bir firma konumuna ulaşmıştır. Netaş'ın 250-300'ü aşkın mühendis ve teknisyenden oluşan Ar-Ge kadrosu, telekomünikasyon alanında rekabet gücü yüksek yeni ürünleri en son teknolojiyle tasarlama çalışmalarını kesintisiz olarak sürdürmektedir. Her yıl satış gelirinin yaklaşık %6-9'unu araştırma ve geliştirme çalışmalarına ayıran Netaş'ın son dönemde yıllık 10 Milyon Amerikan Doları civarında yazılım ihracatı vardır.

Netaş'ın temel ilkesi; müşterilerinin, çalışanlarının, kendisine hizmet ve ürün sunan kurumların ve diğer sosyal paydaşlarının beklentilerini aşmaktır. Bu ilkeyi başarıyla uygulayan Netaş ekibinin tutarlı ve ısrarlı çabaları Şirket'e, 1995 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü'nü, 1996, 1997 ve 1998 yıllarında ise Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nü kazandırmıştır.

Netaş'ta çevre, sağlık ve güvenlik konularındaki çalışmalar kısaca ÇSG Programı olarak isimlendirilen program çerçevesinde yürütülmektedir. Bağımsız bir denetim firması tarafından, ÇSG programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi için yapılan denetim, Netaş'ın 30 Nortel Networks şirketi arasında, en iyi performans gösteren şirketlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Netaş, kendine düşen toplumsal sorumlulukların bilinciyle iletişim sektöründe ISO 14001 sertifikasını alan ilk Türk firması olarak çevre korumasına verdiği önemi belgeleyen Netaş, uluslararası sözleşmeleri zamanından önce uygulayarak, ozon tabakasına zarar veren CFC-113 (Kloroflo" karbon) çözücülerini 1991 yılından itibaren üretimde kullanımdan kaldırmıştır. Şirket, iş kazasız geçen günler açısından da dünya ölçeğinde başarılı olmuştur. Sadece kendi tesislerinde değil, yan sanayiinde de yarattığı istihdamla toplumun gelişmesine katkıda bulunan Netaş, ödediği yüksek vergiyle, kültür, sanat, eğitim ve spora ayırdığı kaynaklarla dikkati çekmektedir.

Netaş'ın Toplam Kalite Yolculuğu'nda Kilometre Taşları

1980'ler

- Değer Mühendisliği eğitim ve takım çalışmaları
- Sistematik Müşteri Memnuniyeti araştırmaları
- Öneri sistemleri, süreç doğrulama çalışmaları ve çok yoğun
- Yönetim teknikleri eğitimleri
- Müşteriler ve yan sanayii ile ortak çalışmalar,

1990'lar

- Kalite Sistem Sertifikasyonu Çalışmaları

1992

- AQAP-1 Belgesi alınması

1993

- ISO-9001 Belgesi alınması

1995

- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) üyeliğine kabul edilen ilk iki Türk şirketinden biri olması.
- TÜSİAD-Kalder Kalite Ödülü'nün kazanılması

- Avrupa Kalite Ödülü finalistliği

1996

- Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nün kazanılması

1997

- "Büyük Ölçekli Şirketler " kategorisinde Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nün kazanılması
- Uluslararası çevre standardı ISO-14001 Çevre Sertifikası'nın alınması

1998

- "Büyük Ölçekli Şirketler " kategorisinde Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nün kazanılması

2001

- ISO 9000:2000 revizyon denetiminden geçme

Netaş'ın TKY Başarı Öyküsü

Netaş'ta İş Mükemmelliği kültürünü şekillendiren etkinliklerin tarihçesi 80'li yılların başına kadar uzanmaktadır. Değer Mühendisliği eğitim ve takım çalışmaları, sistematik Müşteri Memnuniyeti araştırmaları, öneri sistemleri, süreç doğrulama çalışmaları ve çok yoğun yönetim teknikleri eğitimlerinin sağladığı birikimler, müşteriler ve yan sanayii ile ortak çalışmalar, 1990'lı yıllarda Kalite Sistem Sertifikasyonu ve yeni kalite tekniklerinin tanıtılması programları, şirkette kararlı bir kültürel değişim için gerekli ortamı yarattı. Netaş'ın kalite sisteminin en yüksek NATO Standardı olan ve 1992 yılında alınan AQAP-1 ve 1993 yılında alınan ISO-9001'e göre belgelenmesi, 1997 yılında uluslararası çevre standardı ISO-14001 Çevre Sertifikası'nın alınması ile de şirketin sürekli iyileştirme takımlarının istatistik süreç kontrol, deney tasarımı, süreçlerin yeniden tasarlanması gibi tekniklerle desteklenmesi yanında Netaş yönetiminin kararlı bir şekilde bu çalışmaların içinde yer alması, Netaş'ta İş Mükemmelliği kültürünün şekillenmesini sağladı. Ayrıca uygulayıcıların talep ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için revize edilen ISO 9001 Kalite Standardına göre Türk Telekomünikasyon sektöründe kalite belgesi yenilenen ilk şirket Netaş/Nortel Networks oldu. 2001 Yılı başında TSE'nin denetiminden başarıyla geçen Netaş/Nortel Networks, müşteri ve süreç odaklı hale getirilen bu revizyon ile tüm faaliyetlerindeki Kalite Yönetim Sistemini belgelendirmiş oldu.

Netaş'ın faaliyetlerine Toplam Kalite felsefesi yön vermektedir. Toplam Kalite felsefesiyle müşterilerine toplam çözümler sunmak ve % 100 müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla, araştırma ve geliştirmeden üretime, pazarlamadan satış sonrası servise kadar her aşama için mükemmellik ölçütlerinin belirlenmiş ve tüm çalışanlar tarafından titizlikle uygulanmıştır. Takım çalışması, Netaş'ın vazgeçilmez ilkelerinden biri olmuştur. Şirket, esas gücünü yetiştirilmiş ve sürekli gelişen insan kaynağından almaktadır. Netaş'ın temel ilkesi; müşterilerinin, çalışanlarının, kendisine hizmet ve ürün sunan kurumların ve diğer iş ortaklarının beklentilerini aşmak olmuştur. Bu ilkeyi başarıyla uygulayan Netaş ekibinin tutarlı ve ısrarlı çabaları Şirket'e 1995 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü'nü kazandırmıştır. Aynı yıl Avrupa Kalite Ödülü finalistleri arasında yer alan Netaş, 1996, 1997 ve 1998 yıllarında da Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nü almıştır.

Netaş'ın temel amacı, tüm sosyal paydaşlarını (müşteriler, çalışanlar, hizmet ve ürün sunan kurumlar, iş ortakları ve toplumun diğer kesimleri) dengeli bir şekilde tatmin etmektir.

Netaş'ta Mükemmellik Modeli bazlı Mükemmellik anlayışı, bir yaşam felsefesi olarak benimsenmiştir. Tüm çalışanlar tek bir hedefe odaklanmıştır. Bu hedef, Mükemmellik felsefesi ile müşterilere "Mükemmel İletişim Çözümleri" sunmak olmuştur. Netaş'ın Mükemmellik felsefesi; müşteri odaklılık,

tedarikçilerle işbirliği, çalışanların gelişimi ve katılımı, süreçlerle yönetme ve verilere dayanma, toplumsal sorumluluk, sürekli iyileştirme ve yaratıcılık, liderlik ve kararlılık ile sonuçlara yönelme ilkelerine dayanmaktadır.

Mükemmellik Modeli Uygulamaları ile Netaş'ta Kaydedilen Gelişmeler

- 1989'dan bu yana yapılan anketler ile ölçülen Müşteri Sadakati'nde %61'lik sadakat oranına Memnuniyetinde %98'lik memnuniyet oranına ulaşılmıştır.
- 1992'den bu yana 2 yılda bir yapılan, yüksek katılım oranlarıyla gerçekleştirilen ve çalışanların memnuniyetinin ölçüldüğü Tutum Araştırmaları'nda %70'in üzerinde genel memnuniyet oranı elde edilmiştir.
- Son beş yılda, üretimde ve süreçlerde saptanan hatalarda %350 azalma, yeni ürünlerin pazara sunulma süresinde %25 kısalma sağlanmıştır.

Netaş'ın İş Mükemmelliği İle Elde Ettiği Başarılar

- Müşteri Memnuniyeti Sadakati % 98
- Çalışanların Memnuniyeti % 70
- Üretim ve Süreç Hatalarında % 350 azalma
- Yeni Ürün Takdim Süresinde % 25 azalma
- İhracat Gelirlerinde % 49 artış

ABD'de 1960'lı yıllarda kalite çalışmalarını başlatıcı unsurlardan biri Amerikan Ordusu olmuştur. Savaş şartlarının tavizsiz mükemmel kalitede sistemleri gerektirdiğinin farkında olan Amerikan Savunma Bakanlığı, 1963 yılının Aralık ayında yayımladığı "Kalite Program Şartnamesi" ile devlete iş yapan bütün kurumları (dolaylı iş yapan kurumları da) kaliteye ilişkin maliyetler konusundaki şartlara uymaya zorladı^{lxix}. Netaş'ın o dönemdeki kalite yöneticisi İrfan Onay, 1980'li yılların sonunda, Amerikan Ordusu tedarikçilerinden kalite maliyetlerinin ötesinde genel kalite uygulamalarını talep etmeye başladığını ve bu durumun sonucunda Nortel Networks de, Netaş dahil tüm grup genelinde kalite çalışmalarına ağırlık verdiğini belirtiyor. Söz konusu çalışmalar daha çok, Güvenilirlik Analizi ya da Süreç Kontrolü gibi mühendislik kalite çalışmaları olmuştur. Netaş personelinin de Nortel Networks'ün düzenlediği eğitimlere katılması, Netaş'taki Toplam Kalite çalışmalarının başlangıç nüvelerinden olmuştur. Bu gelişmeyle birlikte, esas olarak o dönemdeki Genel Müdürümüz Tanju Argun'un bizi heyecanlandırması ve motive etmesi Toplam Kalite çalışmalarına başlamanıza neden olmuştur^{lxx}."

Netaş'ın müşteri odaklılıkla birlikte TKY'ye girişinde temel de rekabetin etkisi olmuştur. 1998 yılına kadar Netaş'ın Genel Müdürlüğü'nü yapan Tanju Argun, kendi sözleriyle Netaş'taki müşteri odaklılığın ve TKY'nin ortaya çıkışını anlatıyor: "Netaş'ta üst yönetime geldiğimde, müşteri kazanmak için bir çabaya ihtiyaç yoktu, çünkü tek ve büyük bir müşteri vardı: PTT. Bir anlamda ne üretiyorsak, satın alan bir müşteriydi. O sırada iki rakip kuruluş Siemens ve Alcatel pazara geldi. Rakipler gelince, daha önceki iş uygulamaları ve politikaları değişmek zorunda kaldı. Bir anlamda müşteri kavramı ve müşterinin değeri keşfedildi. Netaş'taki belki de en büyük değişim, tek müşterili bir şirketten, pazar odaklı bir şirkete dönüşmek ve müşteri kültürünün yerleşmesidir. Netaş, o dönemde yerel pazara hizmet veren tek müşterili bir şirketten yurtdışına teknoloji satan, yatırım yapan bir şirkete dönüştü."

Tanju Argun'a göre 1990'lı yılların başında Toplam Kalite Yönetimi Türkiye için çok yeni, hatta bilinmeyen bir olguydu. "Netaş'ta da "Toplam Kalite Yönetimi uygulayalım" diye yola çıkmadık. Müşteri memnuniyetinin temelinde çalışanların mutluluğu vardır. Mutsuz bir çalışanın, hevesli bir

şekilde müşteri odaklı, müşteriye memnun etmek için çabalamasını beklemek tutarsızdır. Çalışanlarımıza ve genel olarak söylersek insana odaklı çalışmalar yapmaya başladığımızda gördük ki bizim çalışmalarımız yönetim literatüründe TKY olarak anılıyor. Daha sonra sistematik bir şekilde TKY'yi araştırmaya ve yöntemlerini kullanmaya başladık.

Araçlardan çok amaçlara odaklandık. TKY'nin içinde yüzlerce araç olabilir, bu araçları kullanabilirsiniz; ancak beceri bu araçların amaca hizmet etmesidir. Örneğin, öneri kutusu katılımı sağlamada bir araçtır. Bu aracı kullanırsınız, her yere öneri kutuları koyarsınız, önerilere ödüller verirsiniz; ama önerileri uygulamazsınız. Böylece çalışanlar da kendi fikirlerine değer verilmediğini düşünerek öneri vermezler. Amaç katılımı sağlamaksa, bu amacı sağlamak için yüzlerce araç kullanılabilir. Bunlardan biri de Açık Kapı Politikası'dır; liderin, yönetimin erişilebilirliğidir. Biz Netaş'ta açık kapı dahil çok değişik araçları kullandık. Araçları TKY literatüründen alabilirsiniz ya da kendiniz de üretebilirsiniz; ama önemli olan araçlar değil, araçların amaca hizmet etmesidir. Çok değişik katılım teknik ve araçları kullanıyorsunuzdur; ama öyle bir yönetici profili çizersiniz ki, çalışanlar karşınızda tir tir titrerler; o taktirde katılımdan söz edemezsiniz. Katılımın sağlanmasında iyi uygulamaların ödüllendirilmesi, takdir edilmesi, tanınması kritik öneme sahiptir. Çocukken anne babamızın bize öğrettiği basit bir "teşekkür ederim" ifadesi iş yaşamında çok güçlü bir araçtır. Ne yazık ki bu araç, yöneticilerce çok az kullanılıyor ya da hiç kullanılmıyor. Toplam Kalite Yönetimi bu ve benzeri uygulamaların, araçların bir araya geldiği bir anlayıştır. Basitçe söylersek, 'TKY, literatürde yer alsın almasın, temelde insan mutluluğunu esas alan yöntem ve tekniklerdir:

Netaş'ta insana odaklı anlayışımızın sonucunda yaptıklarımızdan bir örnek de işçi ve memur ayrımının kaldırılmasıdır. Geleneksel fabrikalarda, işçiler fabrikaya sabah sekizde gider, kart basar ve saat ücreti alır; memurlar da sekiz buçuk ya da dokuz gibi iş başı yaparlar ve saat ücreti değil, aylık maaş alır. Biz Netaş'ta bu ikili uygulamayı kaldırdık. İşçiler de tıpkı memurlar gibi aylık almaya başladı. Aynı zamanda işçiler, memurlarla aynı saatlerde gelip gitmeye başladılar. Saat bazlı uygulamada işçilerin beş dakika geç kalsa ücreti kesilir; fabrikaya memurlardan erken gelmekten ötürü içten içe kendilerini ikinci sınıf hissederdiler. İşçinin kaçta geldiğinden daha önemli olan ürettiği katma değerdir. İşçi bir saat önce gelir; ama hiçbir şey üretmeyebilir; çalışır görünür, hiç fark etmezsiniz bile. Önemli olan çalışanın istekli bir şekilde üretkenliğinin sağlanmasıdır. İşçi, memur, mühendis ayrımını kaldırdıktan sonra, işçiler kendilerini beyaz yakalılarla eşit hissettiler, kendilerine değer verildiğini gördüler. İnsanlar bu değişimden çok mutlu oldular. Ayrıca hesaba katmadığımız yönlerden tasarruf da sağladık. İşçi ve memurlar ayrı saatlerde geldikleri dönemde daha çok sayıda servis vardı; aynı saatte gelmeye başlayınca servis sayısından da tasarruf ettik." Tanju Argun'dan sonra Netaş Genel Müdürü olan Sait Gözüm, Netaş'ta üretimden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olduğu dönemde çalışan memnuniyeti araştırmalarına başladıklarını belirtiyor: "Netaş'ta çalışanların görüşlerini, düşüncelerini öğrendiğimiz anonim anketler yaptık. Daha sonra çalışan memnuniyeti araştırmalarının da TKY'nin bir aracı olduğunu gördük. İnsanlar her şeyi yüzünüze karşı söylemek istemeyebiliyor. Anketlerde insanların gerçek düşünceleri, şikayetleri ortaya çıktı; aksayan yönleri belirtiyorlardı. Topladığımız enformasyonlar, gerekli düzeltme ve değişikliklerin yapılmasında çok faydalı oldu. Hatta çalışanların anketlerinde belirtilen olumsuzluklar, çalışanların kendi içlerinden kurduğumuz ekiplerle giderildi.

Toplam Kalite Yönetimi alanında Avrupa'da Brisa ile birlikte yakaladığı başarıyla oynadığı öncü rolün sonucu olarak Netaş bazı kavramlarında toplum sözlüğüne girmesine de neden olmuştur: Örneğin, "Sosyal Paydaş" terimi özellikle Netaş'ın o dönemdeki Genel Müdürü Tanju Argun sayesinde kabul görmüştür. İngilizce Stakeholder teriminin çevirisi olmaktan öte, Türkiye için yeni bir kavram olmuş ve benimsenmiştir. Zaman içinde Sosyal Paydaş terimi de kısaltılarak sadece "paydaş" olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Tanju Argun'a göre organizasyon, sadece organizasyonun sahibi olan hissedarlar için değil, tüm sosyal paydaşları için çalışır. Hissedarlar, bir organizasyonun sosyal paydaşlarından sadece bir grubudur. Organizasyonun sosyal paydaşları hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, dağıtım kanalları ve toplum olarak özetlenebilir. Tanju Argun, Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre hissedarların sosyal paydaşlardan sadece biri olduğunu ve sadece hissedar değerine odaklanıldığında dengenin bozulacağını vurguluyor: "Hissedarlar, sosyal paydaşların dengeli bir şekilde tatmin edilmesinin sonucunda mutlu olacaktır. Eğer müşterinizi, çalışanınızı mutlu etmezseniz, hissedarları nasıl mutlu edeceksiniz? Çalışanınızı mutlu etmezseniz, müşteriyi mutlu edecek hizmet üretilmeyecek, müşteri mutlu olmayacaktır, müşteri mutsuzsa satış ve kazanç olmaz ve dolayısıyla hissedar da mutlu olamaz. Bir şirketin değerinin ve karının yükselmesi, tüm sosyal paydaşların dengeli bir şekilde tatmin edilmesine bağlıdır. Şirketin toplam değerinin yükselmesi, sadece ticari başarılarla değil, organizasyonun amaçları doğrultusunda toplumsal program ve faaliyetlerin sponsorluğuna da bağlıdır."

Netaş'ta İş Mükemmelliği kültürünü şekillendiren etkinliklerin tarihçesi 80'li yılların başına kadar uzanmaktadır. Değer Mühendisliği eğitim ve takım çalışmaları, sistematik Müşteri Memnuniyeti Araştırmaları, Öneri Sistemleri, Süreç Doğrulama Çalışmaları ve çok yoğun yönetim teknikleri eğitimlerinin sağladığı birikimler, müşteriler ve yan sanayii ile ortak çalışmalar, 1990'lı yıllarda Kalite Sistem Sertifikasyonu ve yeni kalite tekniklerinin tanıtılması programları, şirkette kararlı bir kültürel değişim için gerekli ortamı yarattı. Netaş'ın kalite sisteminin en yüksek NATO Standardı olan ve 1992 yılında alınan AQAP-1 ve 1993 yılında alınan ISO-9001'e göre belgelenmesi, 1997 yılında uluslararası çevre standardı ISO-14001 Çevre Sertifikası'nın alınması ile de şirketin sürekli iyileştirme takımlarının istatistik süreç kontrol, deney tasarımı, süreçlerin yeniden tasarlanması gibi tekniklerle desteklenmesi yanında Netaş yönetiminin kararlı bir şekilde bu çalışmaların içinde yer alması, Netaş'ta İş Mükemmelliği kültürünün şekillenmesini sağladı. Ayrıca uygulayıcıların talep ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için revize edilen ISO 9001 Kalite sandardına göre Türk Telekomünikasyon sektöründe kalite belgesi yenilenen ilk şirket Netaş/Nortel Networks oldu. 2001 Yılı başında TSE'nin denetiminden başarıyla geçen Netaş/Nortel Networks, müşteri ve süreç odaklı hale getirilen bu revizyon ile tüm faaliyetlerindeki Kalite Yönetim Sistemini belgelendirmiş oldu.

Şeref Oğuz / 23.10.96 Milliyet

Brisa ve Netaş'ın Sosyal Paydaşyım

Türkiye artık bir kalite mabedi. Bu belki size iddialı bir söz gibi gelecek ama ne mutlu ki gerçek...Brisa'nın büyük ödülü, Netaş'ın başarı ödülü "Türkiye ve kalite" sözcüklerini Avrupalı'nın kafasında eşleştirecek. Ben, Avrupa'daki parlayan imajımızdan ziyade Türkiye ile ilgiliyim. Toplam Kaliteyi, İş Mükemmelliğini bayrak edinen firmalarımızın, diğer Türk kuruluşlarına örnek olacağı için sevinçliyim. Bu örnekten yola çıkarak pek çok Brisa Netaş yaratabiliriz. Tüm kurumlarımızı, Brisa ve Netaş'ın elindeki kalite sırrını paylaşmaya çağırıyorum. Çivisi çıkmış bir toplum olmak istemiyorsanız bu çağrıya uyun Brisa ve Netaş'ın sosyal paydaşı olun.

1980'li yılların öncesinde Kalite Çemberlerini, 1990'lı yılların öncesinde de Kalite Maliyetleri sistemini uygulayan Netaş bu çalışmaları sürdürmemiştir. İrfan Onay, Kalite Çemberleri'nin şirket kültüründe çalışmadığını, bunun yerine devreye giren takım çalışmalarının daha başarılı olduğunu belirtiyor. Kalite Maliyetleri çalışmalarıysa, şirket içinde değişen bakış açısıyla ortadan kalkmıştır:

"Kalite Maliyetleri çalışmaları, kalite bölümüyle üretim bölümü arasında çatışmalara neden oluyordu. Kalite Bölümü, operasyonlardaki kalite uygunsuzluğu maliyetlerini belirliyor, ilgili birimlere aktarıyor ve insanların bir anlamda kendini suçlu hissetmesine yol açıyordu. Bizim amacımızsa bir gerginliğin oluşması değil, hataların önlenmesiydi. Hatalar aslında bölümlerde değil, süreçlerde oluşuyordu.

Böylece süreçlerdeki hatalara odaklanmaya başladık. Kalite herkesin işidir anlayışı oturmaya başlayınca, kalite bölümüyle operasyon bölümleri dost oldular. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'ndan gelen Ödül denetçileri de, Kalite Maliyetleri uygulamasının niçin olmadığını sorunca durumu açıkladık ve ikna oldular."

Netaş, Brisa ile birlikte, bir ilki gerçekleştirerek, aynı toplantı kararıyla Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'na 1995 yılında üye oldu. 1996 yılında Netaş'ın Brisa ile birlikte Avrupa Kalite Ödülü'nü alması geniş yankılara yol açtı.

Netaş'ın 1996 yılında ilk kez Avrupa Kalite Başarı Ödülü almasından sonra birçok söyleşide konuşan ve 1998 yılında KaIDer Başkan Yardımcısı olan Tanju Argun, TKY'nin özellikle kamu alanında uygulanabileceğini vurgulayan liderlerden olmuştur. Tanju Argun, Türkiye'nin içinde bulunduğu sorunlardan çıkış noktasının TKY' de olduğunu belirtiyor: "Ülke bütün kurumlarıyla TKY uyguladığında kurtulacaktır. Politikacın müşterisi yoktur düşüncesi yanlış. Esnaf, sanayici, işçi herkes bir müşteridir. Ayrıca dışarıda da birçok müşteri var. İnsan hakları örgütleri, Dünya Bankası ve dış ülkeler Türkiye'nin müşterisidir. Sorun çıkaran süreçlerin incelenip yeniden tasarlanmalıdır. Örneğin, başarısız olduğuna göre özelleştirme süreci yeniden tasarlanmalıdır. Yurt dışındaki örneklerle bakılmalıdır. Tony Blair, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan ilk politikacıdır^{lxxi}."

Netaş, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını Türkiye'ye yaymak için düzenlediği ya da katıldığı birçok etkinliğin yanı sıra, uluslararası üdeki yönetim otoritesi Richard Pascal ve kalite otoritesi Keki R. Bhote'u Türkiye'ye getirmiş ve genel katılıma açık konferansların da sponsorluğunu üstlenmiştir.

1997 yılında devreye sokulan Balanced Scorecard- Çok Boyutlu Performans Değerleme uygulaması, Business Intelligence'in hazırladığı Uluslararası En iyi Strateji Uygulaması isimli yayında vaka olarak incelendi^{lxxii}. Söz konusu kitapta Netaş vakasına yaklaşık 10 sayfalık bir bölüm ayrılmasının yanı sıra değişik bölümlerde yirmiye yakın atıf yapıldı. Ünlü yönetim otoritesi Rosabeth Moss Kanter de, World Class isimli kitabında Netaş'ın Nortel Networks ile yaptığı ortaklığın Türki Cumhuriyetlerindeki sonuçlarından söz etmektedir^{lxxiii}.

Dönemin Netaş Kalite Direktörü İrfan Onay'a göre, kalite konusundaki çalışmaların meyve vermesi için işin kabuğundan derinlere, temel kavramlara inilmesi gereklidir: "Bir kitap okuyarak şirket organize edilemez. Bir kitaptaki yönetim önerilerinin uygulanabilmesi için uygun yönetim kültürünün gelişmiş olması gerekir."

1996 yılında KalDer Yönetim Kurulu Üyesi olan İrfan Onay'a göre, bazı kuruluşlar Kalite Ödülü'nü amaca dönüştürüyor. "Kalite Ödülü, bir araçtır, amaç değil... Olimpiyatta başarı önemlidir; olimpiyatlarda başarılı olursunuz geçer; kalıcı olan spor yapmaktır; spor bir yaşam biçimidir."

1998 yılında Tanju Argun'un emekli olmasından sonra, Netaş'a Genel Müdür olan Sait Gözüm, bir şirketin gelişmesinde kıyaslama çalışmalarının da çok önemli olduğunu vurguluyor. "Kalitenizi, standartlarınızı ve yaptığınız her şeyi iyileştirebilirsiniz; fakat bu yeterli değildir. Sektör dışından başka kuruluşlarla kıyaslama yaptığınızda çok şaşırabilirsiniz." Sektörde birçok performans kategorisinde en iyi durumda olan Netaş, sektör dışından bir kuruluşla bir otelle de müşteri sadakati sağlama konusunda da kıyaslama çalışması yapmıştır^{lxxiv}. Netaş, 1998 yılında Sait Gözüm'ün Genel Müdürlüğü döneminde de Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nü almıştır.

1996 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuruları

Başvuranlar	Saha Ziyaretine Kalanlar	Kazanan
Anadolu Isuzu AŞ.		
Arçelik AŞ.	+	
Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar San. AŞ.		
Ata Menkul Kıymetler AŞ.		
Beko Tic. A.Ş.	+	
Beksa Çelikord San. ve Tic. AŞ.	+	
Erciyas Biracılık ve Malt San. AŞ.		
İnterbank AŞ.	+	
İpek Kağıt San. ve Tic. AŞ.		
Kordsa A.Ş.	+	BÜYÜK ÖDÜL
Mako Elektrik San. ve Tic. AŞ.		
Tofaş A.Ş.	+	
Trakmak Traktör ve Ziraat Mak. Tic. AŞ.		
Türk Elektrik AŞ.		

1996 TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü Sahibi Kordsa

Şirket Profili: Kordsa

Kordsa, 17 Ağustos 1973 tarihinde 100 milyon TL. lik sermaye ile halka açık olarak İzmit / Köseköy' deki bataklık arazi üzerine, sektörün en iyilerinden olan GoodY ear Tire and Rubber Co. ve Uniroyal Inc. ile lisans anlaşması yapılarak, Balkanların en büyük Avrupa'nın ise üçüncü en büyük kord bezi tesisi olarak kuruldu.

O dönemde Yönetim Kurulu Başkan Sakıp Sabancı ve Genel Müdürü Hasan Güleşçi yönetimindeki Kordsa' da, kuruluşundan itibaren kalite felsefesi bir yaşam biçimi olarak benimsenmiş ve ilk kalite kontrol ünitesi ve prosesleri yine bu dönemde uygulamaya alınmıştır. Kalite yolculuğunda 1977 yılında TSE belgesi alınmış ve iş güvenliği-işçi sağlığı kısmi faaliyete geçmiştir.

1981 yılında ilk genel müdür Hasan Güleşçi'nin Sabancı Holding Genel Koordinatörlüğü'ne getirilmesiyle boşalan Genel Müdürlük makamına Sayın Osman Ulukan Birgin gelmiştir. Aynı yıl hızla büyüyen şirketin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak üzere otomasyon sistemi yenilenmiştir. Kordsa, hızlı talep artışı karşısında 1983 yılında, Kordsa-2 büküm dokuma tesislerini dönemin Başbakanı Bülent Ulusu'nun katılımıyla hizmete sokmuştur. Bu tesislerle birlikte üretim kapasitesi önemli miktarda artmış, ihracatta %47'lik artış sağlanmış, Dunlop Int. ve Firestone gibi dünya çapındaki üreticiler Kordsa'nın müşterileri arasına girmiştir. 1984 yılında chafer ve konveyör bezlerinin üretimiyle ürün gamı artırılmıştır.

1985 yılında kapasite artırımı tesisi dönemin Başbakanı Turgut Özal tarafından hizmete sokulmuştur. Bu sayede toplam kapasite 28,000 ton olmuştur. Aynı yıl Ar-Ge faaliyetlerinin dünya lastik takviye malzemeleri pazarındaki artan önemi nedeniyle Türkiye'nin en büyük özel sektör araştırma kuruluşu olacak ARGESA'nın temelleri atılmıştır. 1985 yılında Güler Sabancı 1998 yılı Nisan ayına kadar sürdürmek üzere Kordsa Genel Müdürlüğü görevini üstlenmiştir.

1987 yılında dikey entegrasyon çalışmalarının ilk sonuçları elde edilmiş, ve dünya liderleri Dupont ve Bekaert ile ortak yatırım anlaşmaları sonucu DUSA ve 1988 yılında da BEKSA, Kordsa'nın iştirakleri arasında yer almıştır.

Kordsa kuruluşundan bu yana geliştirdiği Kalite Sistemlerini 1989 yılında uygulanmaya başlanan "İstatistiksel Kalite Kontrol" sisteminden olumlu sonuçların alınmasına paralel olarak, 1990 yılında "Kalite Kültürünün Yaratılması" çalışmalarına başlanmış ve TKY'ne geçilmiştir.

Kordsa üretim ve satışı ile dünyadaki yerini sağlamlaştırdığı bu dönem içinde 1992 yılında Mısır'da %40 oranında ortak, olduğu Nile-Kordsa firmasına teknoloji satışı gerçekleştirmiştir. Bu satış o güne kadar Türkiye'nin bu çaptaki en önemli know-how ihracatı olma özelliğini taşımaktadır. Yine bu iştirak Kordsa'nın ülke sınırlarına taşıyacak atılım isteğinin ilk adımıdır. Aynı sene, ilerleyen yıllarda ürünlerinin tüm dünyada pasaportu olacak olan "ISO 9001 Sertifikası" alma çalışmalarına başlanmıştır.

1993 yılında Kordsa dünyada tekstil alanındaki ilk ISO 9001 sertifikasını almıştır. Aynı yıl know-how ve teknoloji ihracı ile ortak olduğu Mısır Nile-Kordsa üretime başlamıştır. 1994 yılında TKY'ne geçilmiştir. Bu anlayışın tüm çalışanlarca benimsenmesi amacıyla 1995 yılında yoğun eğitimler verilmiş ve Gelişim Fırsatlar Sistemi devreye sokulmuştur. Kordsa'ya en büyük müşterileri Pirelli ve Brisa tarafından "1996 En iyi tedarikçi ödülü" verilmiştir. Aynı yıl Kordsa Türkiye'nin önde gelen 14 sanayi kuruluşunu geride bırakarak TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü'nü" kazanmıştır. Bu ödülün verdiği ivme ile 1997 yılında ISO 14001 Çevre yönetimi sertifikası alınmıştır .

1997 yılına gelindiğinde Kordsa'nın satış rakamı 30,361 tona ulaşmış, ihracatı dünyanın 5 kıtasında 47 ülkeye yayılmış /e ihracatın toplam satışlar arasındaki payı %70'i bulmuştur. Kordsa iştiraklerinden Kentsa grup şirketlerine enerji sağlayacak Enerjisa 1997 yılında üretime geçirilmiştir. Kordsa, yeni bin yılda değişen ve daha da talepkâr olan pazar şartlarında başarısını sürdürebilmek için stratejik bir adım atmış ve 1 Ekim 1999 tarihinde Dusa iplik fabrikasıyla birleşmiştir .

Bu birleşme, adımları 1998 yılında atılmış olan Sabancı ve Dupont'un küresel ortaklığının oluşturulmasında önemli bir kilometre taşıdır. Birleşmeyle Dupont'un Orta Doğu, Afrika ve Avrupa'daki tüm endüstriyel iplik üretim ve pazarlama faaliyetleri bu ortaklığa taşınmıştır. Eski adıyla Dusa, yeni adıyla Kordsa İplik Tesisleri, kord bezinin ana hammaddelerinden biri olan yüksek mukavemetli naylon 6.6 ipliği üretmektedir.

Kordsa'yı Ulusal Kalite Ödülüne Götüren Toplam Kalite Yolculuğu'nda Kilometre Taşları

1975

- Proses Kontrol

1978

- Kalite Kontrol

1986

- Kalite Güvenliği

1989

- İstatistiksel Proses Kontrol

1990

- Kalite Çemberleri

1993

- ISO 9001

1994

- Toplam Verimli Bakım ve 5 S çalışmaları
- TÜSİAD-KalDer İş Mükemmelliği Modeli'ne göre Özdeğerlendirme

1995

- EFQM Üyeliği
- TKY İçin Yeniden Yapılanma

1996

- TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü'nün Kazanılması

Kordsa' nın TKY Başarı Öyküsü

Kordsa, 1995 yılında kendisine misyon olarak "tüm çalışanların katılımı ile endüstriyel tekstil alanında müşterileri, çalışanları, ortakları ve toplum için değer yaratan bir şirket olmayı belirlemiştir. Kordsa'nın vizyonu ise kord bezinde globalleşerek sektör liderliğini kalıcı kılmak, endüstriyel bezlerde, pazar payı ve teknolojiyi geliştirerek " Avrupa' da ilk üçten biri olmak" şeklinde deklare edilmiştir.

Bu vizyona ulaşmak için Kordsa'da başarının kilit noktasını Toplam Kalite Anlayışı oluşturmuştur. Kalite, Kordsa'da bir amaç değil, bir yolculuk olarak kabul edilmiştir. Bu yolculuğun amacı; değişimi, gelişimin temel unsuru kabul ederek, müşterileri, çalışanları, ortakları, tedarikçileri, çevre ve ülke için sürekli daha iyiyi aramak şeklinde belirlenmiştir. Kordsa, bu şekilde ürünlerini dünya pazarına sunarak vizyonu doğrultusunda globalleşme stratejisini yaygınlaştırmayı sürdürmektedir.

Kordsa, kuruluşundan bugüne bir kalite evrimi yaşamaktadır. Sürekli daha yüksek kalite standartlarını yakalama çabasıyla İplik Tesisleri 1991 yılında BVQI tarafından ISO 9002 Kalite Sistemleri Sertifikası, Bez Tesisleri 1993 yılında ISO 9001 Kalite Sistemleri Sertifikası ile belgelendirilmiştir.

İş Mükemmelliği Modeli bir yönetim aracı olarak kullanılmakta ve 1994 yılından itibaren ise özdeğerlendirme TÜSİAD-KalDer İş Mükemmelliği Modeline göre yapılmaktadır. 1996 yılında Kordsa kaliteye olan bağlılığını TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü alarak bir kez daha kanıtlamış ve 5. Kalite Kongresi'ndeki ödül töreninde TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü'nü dönemin Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in elinden almıştır.

1998 yılında ise birleşmeyle Kordsa İplik Tesisleri'ne dönüşen DUSA Başarı Ödülü almıştır. Kordsa 1995 yılından beri Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM)'na üyesidir. Kordsa'nın kalite yolculuğu devam etmekte olup son dönemde Süreç Yönetimine, İplik ve Bez Tesislerindeki en iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına odaklanılmıştır.

Kordsa; 1984 yılından itibaren uygulanan öneri sistemi ile bireysel ve 1990 yılında başlatılan iyileştirme çemberleri sistemi ile grupsal katılımı sağlamış ve sürdürmüştür. 1995 yılında yapılan gözden geçirme sonucunda, iyileştirme çalışmalarının daha etkin yürütülmesi amacıyla sistem değişikliğine gidilerek öneri ve İyileştirme Çemberleri Sistemleri "Gelişim Fırsatları Sistemi" adı ile tek çatı altında toplanmıştır.

Gelişim Fırsatları Sistemi Organizasyon Yapısı

Kalite Yönlendirme Kurulu: Gelişim Fırsatları sisteminin organizasyon yapısında, en yetkili kurul olan Kalite Yönlendirme Kurulu; Sistemi yönlendirme, koordine etme, gelişimini ve hedeflere ulaşmasını gözden geçirmekle yükümlü olup Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ile görevli müdürlerden oluşmaktadır.

Kalite Yürütme Ekipleri: Sorumluluk alanı içerisine giren departmanlardan gelen Gelişim Fırsatları ile ilgili düzeltici faaliyetleri planlayan, uygulamaların gerçekleşmesini sağlatıp kontrol eden ekiplerdir. Kordsa'da 3 kalite yürütme ekibi kurulmuş olup sorumluluk alanlarına göre:

Kalite Yürütme Ekipleri aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi eğitimleri vermek, Gelişim Fırsatları sistemi içindeki Kritik Proses Ekibi, İyileştirme Çemberleri, Çalışma Grubu; problem sahibi olarak nitelenen ve Gelişim Fırsatını doğrudan ilgilendiren departman müdürü ile koordinasyon halinde çalışmakla görevlidir. Kalite Yürütme Ekiplerinin koordinasyonu ve gerekli konuların Kalite Yönlendirme Kuruluna aktarılmasından Gelişim Fırsatları Koordinatörü sorumludur ve bu görev Kalite Sistemleri Müdürüne verilmiştir^{lxxv}.

Kordsa' da Kalite Kültürünün Esasları (1990)

- Şirket içi ve dışı müşteri gereksinimlerine duyarlı olmak
- Açık ve güvenilir olmak
- Verilerle konuşmak
- Değişime açık olmak
- Bir defada doğru yapmak
- Sahiplenmek
- Faaliyetlerde önleyici olmak

Kordsa'da "Önce insan" "Önce İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği"

Kordsa'da tüm faaliyetlerde sıralama; "Güvenlik", "Çevre", "Kalite" dir. Kordsa'da tüm iş kazaları ve işe bağlı hastalıkların önlenebileceğine inanılmaktadır. Bu doğrultuda işyerine gelen tüm çalışanlara, bir iki saatlik için gelseler bile, işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimleri verilmekte, saptanan eğitim ihtiyaçlarına göre güvenlik eğitiminin kapsamı genişletilmektedir. Çalışanların katılımını sağlayarak Kordsa'da "sürekli iyileştirme" kuralı uygulanmaktadır. Risk değerlendirmeleri sonucu saptanan tehlikeleri en aza indirmek ya da tamamen ortadan kaldırmak için, "güvenlik" planlama ve yeni makine alma aşamasından itibaren gözetilmektedir.

Çevre Faaliyetleri

Kordsa, çevrenin korunması v.e iyileştirilmesini faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. Türkiye'de Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası'nı ilk alan kuruluş olan Kordsa'nın uygulamalarının ISO 14001 standardına uygunluğu BVQI tarafından onaylanarak belgelendirilmiştir.

Kordsa' da İletişim ve TKY Kültürünün gelişimi

Dönemin Kordsa Genel Müdürü Güler Sabancı, Toplam Kalite Yönetimi sayesinde şirket içinde iletişim kurmayı başardıklarını belirterek, "Ben yerine, biz demeyi öğrendik" diyor. Güler Sabancı, Toplam

Kalite Yönetimi'nin temel felsefesinin değişim olduğunu vurguluyor: "Toplam Kalite Yönetimi için şirkette herkes çok değişik eğitimlerden geçti. Önce değişimi aşıladık. Sonra bu değişimi nasıl sürdürmemiz gerektiği konusunda psikolojik eğitimden geçildi. Kordsa çalışanlarına aileleriyle birlikte eğitim verildi. Bu süreç sonunda kendimizi ve çevremizi daha iyi tanımaya başladık. Birlikte öğrendik^{lxxvi}."

Prof. Dr. Doğan Cüceloğlu, tüm Kordsa çalışanlarına eğitim vermiş, isteyenlere bu seminerlere ailesini getirme imkanı da tanınmıştı. "Ben den bize" geçme, kişisel özgüveni arttırma, şirket içi iletişimi arttırma, aile içi iletişimi arttırma gibi konular eğitimlerin ana temalarını oluşturmuştur.

"1986 yılına kadar kaliteyi kontrol etmekle yetiniyorduk. Bundan vazgeçerek kalitenin üretilmesine geçiş yaptık. 1984 yılında öneri sistemini başlattık. 1987 yılında 'elele daha iyi' diye bloknot bastırmışız. Böylece katılımcılığında önünü açmışız. 1990 yılında kalite çemberleri kurulmaya başladı. Yine aynı yıl TŪSİAD'a danışman olan Partha Cosh'tan yararlanarak Kordsa'da kalite kültürünün geliştirilmesi çalışmalarını başlattık. Sisteme ilk kez bütünüyle bakmayı akıl etmemiz, Brisa'nın 1992 yılında Kalite Ödülü'ne başvurmasıyla oldu. O zaman gördük ki, parça parça da olsa pek çok şeyi zaten yapıyoruz. İşte o noktadan sonra sistemi bütünüyle ele aldık."

Kordsa'da kendilerini hazır hissettikten sonra 10 kişilik Kalite Ödülü Başvuru Ekibi kurulmuştur. Bir Genel Müdür Yardımcısının liderliğindeki bu çemberde sekreter, mühendis, büro çalışanı ve yöneticiler de yer almıştır. 75 sayfalık ödül başvuru dosyasını bu ekip hazırlamıştır.

Kentsa

Güler Sabancı, Sabancı Grubu'ndan iki şirketin Brisa ve Kordsa'nın iki yıl arayla Kalite Ödülü almasında iki şirketin de birbirinden öğrenmesinin payı olduğunu belirtiyor: "Brisa, Türk kalite ödülünü aldıktan sonra insan kaynakları uygulamasında bizi 'benchmark' etti. Biz ise süreçlerin yönetimi konusunda onları 'benchmark' ettik." Bu ödüller tabii tesadüf değil, ama Kentsa'da tesadüf değildir," diye ekliyor: "Sakıp Sabancı, 1970'li yılların başında İzmit'te Goodyear, Pirelli ve Uniroyal'in fabrikalarının tam yanı başına lastik hammaddesinin her türlüşünden mamul mala kadar entegre bir kompleks kuracağım demiş. İşte kord bezi üreten Kordsa'nın temelleri 1973 yılında böyle atılmış. Ardından lastik üreten Lassa, daha sonraki yıllarda kord bezine endüstriyel iplik üreten Dusa, lastiğe çelik kord üreten Beksa ve şimdide polyester kord bezi üretecek olan Sakosa geliyor^{lxxvii}." İzmit'teki Kentsa'da yer alan Brisa, Beksa, Kordsa ve diğer Sabancı kuruluşları aynı alan içinde olmanın avantajıyla yaptıkları uygulamalar konusunda birbirleriyle rahatlıkla bilgi alışverişinde bulunabiliyorlar. Hatta bu konuda organize bir girişimde de bulunulmuş ve "Benchsa" oluşturulmuştur; Benchsa 1997 yılında Sabancı Holding İzmit Kentsa Şirketleri Beksa, Brisa, Dusa ve Kordsa tarafından, üye şirketlerde süregelmekte olan kıyaslama faaliyetlerine sistematik bir yapı kazandırmak amacıyla kurulan bir çalışma grubudur. 1997 yılı sonunda Olmuksa'nın da gruba katılımıyla Benchsa üyesi beşe yükselmiştir^{lxxviii}.

35. Kattaki Cafe Shop'un Öyküsü

Kordsa'nın 35 katlı bir terbiye kulesi var. Terbiye kulesinin tepesinde de bir "cafe shop". Güler Sabancı, bu 35 katlı kulenin tepesindeki kafeteryanın hikayesini anlatıyor: "Sakıp Bey, önce kulenin temizliği için yapılan manlift'e tutunup 35 katı tırmanarak etrafı seyrediyordu. Coodyear, Pirelli gibi müşterilerimize kuş bakışı bakıyordu. Sonra küçük bir asansör yapılmasını istedi. Manlift'in olduğu yer zar zor genişletilip 2 kişilik asansöre dönüştürüldü. Sonra şurayı demirle çevirsek de aşağı düşmesek, termosta kahve götürsek de içsek, yağmurlu havalardan korunmak için tepesini kapatsak derken şu anda 6 kişilik bir asansörümüz ve tepede 35-40 kişiye hizmet veren bir cafe shop'umuz var. Ama bu dünyanın hiçbir

yerindeki terbiye ünitesinin tepesinde yok! Bu örnek, hiçbir imkansızlığı kabul etmemek, hep olayların üzerine gitmek ve değişmek gerektiğini gösteriyor ."

KORDSA' da İnsan Kaynakları Yönetimi

KORDSA ' da Personel/Endüstri ilişkileri departmanına ek olarak 1984 yılında çalışanların yönetimini geliştirmek ve iyileştirmek amacı ile kurulan Organizasyon ve Eğitim Müdürlüğü, 1989 yılına kadar İnsan Kaynakları yönetiminin alt yapısını oluşturan sistemleri kurmuş ve uygulamıştır.

1990 yılında oluşturulan Kordsa Vizyonu'nun "insan maharet ve yaratıcılığından en üst faydayı sağlama" boyutunu gerçekleştirmek amacıyla çalışanların yönetimini stratejik olarak konumlandırarak İnsan Kaynakları Müdürlüğü-İKM kurulmuş, Sabancı Holding bünyesinde ilk İKM olarak diğer Sabancı kuruluşlarına örnek model olmuştur. Mc Kinsey & Company Inc.'nin Sabancı Topluluğu şirketleri arasında başarılı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili 1995 yılında yapılan bir projesi sonucu, bir çok uygulamada Kordsa'nın "kıyaslama noktası" olduğu ortaya çıkmıştır. Projede Toplulukta uygulanan İnsan Kaynakları sistemlerinin "en iyi uygulamalara" göre analizi yapılmış, Sabancı Grubu için yeni İnsan Kaynakları Yönetimi-İKY kavramlarını geliştirme, organizasyonel yapıyı ve İKY uygulama programlarını hazırlama konuları incelenmiştir. Analizin yapıldığı konular iş tanımları, performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer planlamadır^{İXXIX}.

1997 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuruları

Başvuranlar	<i>Saha Ziyaretine Kalanlar</i>	Kazanan
Adel Kalemcilik Tic. ve San A.Ş.		
Anadolu Isuzu A.Ş.		
Arçelik A.Ş.	+	BÜYÜK ÖDÜL
Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar San.A.Ş.	+	
Ata Menkul Kıymetler A.Ş.		
Bank Ekspres A.Ş.		
Bayındır Tıp Merkezi		
Eczacıbaşı Yapı Cereçleri San. ve Tic. A.Ş.		
Erciyas Biracılık ve Malt San. A.Ş.	+	
İpek Kağıt San ve Tic. A.Ş.	+	BAŞARI ÖDÜLÜ
Türk Elektrik End. A.Ş.	+	
Türk Siemens Kablo ve Elektrik San. A.Ş.		

1997 TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü ve 2000 Avrupa Kalite Başarı Ödülü Sahibi Arçelik

Şirket Profili: Arçelik

"Hedeflerinizi seçerken gerçekçi olun. Önemli kararları tek başınıza vermeyin. İş arkadaşlarınıza danışın, tartışın ve karara beraberce ulaşın. Kendinize güvenin! Yabancıların bizden daha akıllı olduklarını sanmayın. Onların gücü, metotlu çalışmaktan doğmaktadır. Siz de metotlu çalışmaya özen gösterin." Bu sözlerin sahibi Vehbi Koç'u takip eden, Arçelik çalışanları Mükemmellik Modeli metotlarıyla önce 1997 yılında Ulusal Kalite Ödülü'nü, sonra da tıpkı Vehbi Koç'un hedef gösterdiği gibi

bir çok yabancı firma arasından sıyrılarak 2000 yılında EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Başarı Ödülü'nü aldılar.

Vehbi Koç'un girişimleri sonucunda 1955 yılında çelik ofis eşyası üretmek üzere Sütluçe'de faaliyete geçen Arçelik 46 yıldır tüm elektrikli ev aletlerini üretmektedir.

İstanbul Sanayi Odası sıralamalarına göre Türk özel sektörünün son 15 yılda 13 kez en büyük kuruluşu olarak belirlenen Arçelik çeşitli şehirlere dağılmış çok işletmeli bir ana üretici, 1 Milyar doları aşkın cirosuyla da Koç Topluluğu'nda amiral gemisi unvanını koruyan bir şirket durumundadır. Yurtdışı pazarlarında da kendi markasına sahip ilk Türk firması olarak cirosunu dolar bazında 15 yılda 5 kat artırmıştır.

Arçelik Avrupa'nın tek pazarda en yüksek pazar payına sahip beyaz eşya üreticisi olarak vizyonu doğrultusunda rekabet gücünü artırmak için bir araç olarak kabul edilen TKY'ne bağlılığını sürdürmek ve "Ev yaşam kalitesini zenginleştiren ürün ve hizmetler sunmak" misyonu doğrultusunda ilerlemektedir.

Koç Topluluğu'nda temeli 1992 yılında atılan "KOÇ 2000 Projesi" ile Toplam Kalite bilincinin işletmelerin en uç noktalarına kadar ulaşması ve kalite araçlarının kullanımı yaygınlaştırılmıştır. Arçelik ile birlikte Fiat ISVOR'a TKY uygulamalarını görmeye ve eğitim almaya giden 23 şirketin yöneticileri, Koç şirketlerinde TKY'yi başlatan ve gelişmesini sağlayan ekip olmuştur. Zaman içinde TKY çalışmaları 23 şirketten 73 şirkete yayılmıştır^{xxx}.

Arçelik İşletmeleri Türkiye'de ISO 9001 ve ISO 14001 standartlarına sektöründe ilk sahip olan işletmelerdendir. Bunun yanı sıra ürünleri UL (ABD), ITS, BEAB (İngiltere), TUV, VDE (Almanya), AFNOR (Fransa), Rostest (Rusya), SA (Kanada), CCIB (Çin), SAA (Avustralya) gibi kalite ve emniyet standartlarına uygunluk belgelerine sahiptir. Arçelik ihraç ürünlerde CE markasını kullanmaktadır. Ayrıca Arçelik, işletmelerinde Çevre Yönetim Sistemleri'ni kurmuş ve sektöründe ilk olarak çevre uygunluk sertifikası almıştır. Arçelik'in bu çabaları İstanbul Sanayi Odası tarafından 1997 yılında Çevre Ödülü ile değerlendirilmiştir.

Arçelik; çevre ve temel teknoloji, ürün geliştirme ve üretim konularında istihdam ettiği uzman ve mühendislerle özgün ürünler geliştirmekte ve bunlara yönelik Ar-Ge yatırım ve harcamaları için cirosunun yaklaşık %2'sini ayırmaktadır. Teknoloji konusunda da öncülüğünü kanıtlayan Arçelik, 1998 ve 1999 yıllarında TÜSİAD ve TTGV tarafından ortaklaşa verilen Teknoloji Ödülü'nü kazanmıştır.

Bu proje kapsamında şirketin hedeflere yönelik olarak yönetilebilmesi için stratejik planlamanın temelleri atılmış ve belirlenen stratejik hedefler tüm işletme ve bölümlerin çalışanlarına bireysel hedefler şeklinde yaygınlaştırılmıştır. Arçelik "Türkiye'de liderliğini sürdürmek, yurtdışı satış gelirini artırmak, 2005 yılına kadar Avrupa'nın en büyük beş beyaz eşya şirketinden biri olmak" vizyonu doğrultusunda tüm paydaşlarının gereksinimlerini dengeli bir biçimde karşılayacak stratejileri belirlemiş ve yıllık faaliyetlerini bu stratejilere göre odaklamıştır.

Arçelik'in Toplam Kalite Yolculuğunda Kilometre Taşları

Arçelik'in kalite yolculuğu dört ana sayfaya ayrılabilir:

- Kalite kontrol, kalite güvence ve ISO 9001 (1980 -1992)
- Koç 2000 Projesi; İyileştirme Proje Ekipleri, özdeğerlendirme ve tedarikçi zinciri yönetimi (1993 -1994)
- Süreç bazlı yalın yönetim, Müşteri ve kalite odaklı stratejik yönetim anlayışı (1995 -1998)

- Altı Sigma (1999 -)

1990 Sonrası:

1991

- AR-GE kuruldu. Servis Müdürlüğü İşletme haline getirildi.

1992

- Arçelik, yurtdışı markası olarak "BEKO'yu kullanmaya başladı. ISO 9001 (International Organization for Standardization) Kalite Güvence Sistemi uygunluk belgesi almaya hak kazanan beyaz eşya sektöründeki ilk firma Arçelik oldu.

1993

- Ankara Bulaşık Makinası İşletmesi faaliyete geçti.

1995

- Tüm Arçelik'i kapsayan yeniden yapılanma faaliyeti gerçekleştirildi.
- Arçelik 40. yılını kutladı.
- Split Klima üretimine başlandı.

1996

- Bulaşık Makinası işletmesi BS 7750 ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi uygunluk belgelerini aldı.

1997

- Çamaşır Makinası, Buzdolabı ve Elektrikli Süpürge İşletmeleri ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi uygunluk belgelerini aldı.
- Arçelik TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülünü kazandı. (Beyaz Eşya sektöründen bu ödülü kazanan Türkiye'de ve dünyada ilk ve halen tek kuruluş olmuştur).

1998

- TÜBİTAK-TTGV-TÜSİAD tarafından ilk kez verilen Teknoloji Ödülü kazanıldı.
- EFQM Kalite Ödülü için yapılan başvuruda Arçelik finale kalan kuruluşlar arasında yer aldı.
- Altı Sigma Metodolojisi uygulama kararı alındı.
- Artesis Şirketi kuruldu.

1999

- DTG ve Arçelik'i kapsayan yeniden yapılanma faaliyeti gerçekleştirildi.
- TÜBİTAK-TTGV-TÜSİAD tarafından verilen Teknoloji Ödülü ikinci kez kazanıldı.
- Ardem, Pişirici Cihazlar İşletmesi olarak Arçelik'e dahil oldu.
- Pazarlama şirketi Atılım Arçelik'e dahil oldu.
- TEE işletmeleri; Motor-Pompa, Kompresör ve Çok Amaçlı Motor İşletmeleri olarak Arçelik'e dahil oldu.

2000

- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı "Tüketici Memnuniyetini İlke Edinen Firma Ödülü" kazanıldı.
- 2000 EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Başarı Ödülü kazanıldı.

Arçelik TKY Yolculuğu İş Politikalarının İlişkilendirilmesi

Kalite politikaları	Diğer iş politikaları
1980 Kalite kontrol TSE	Yerel pazar odaklı Tek fabrika çok ürün Lisanslı üretim İhracat
1985 Kalite planlama ve değerlendirme Uluslararası standartlar	Bir fabrika- bir ürün Kısmi ürün geliştirme
1990 Kalite güvence Kalite maliyeti sistemi	SKD-CKD ihracat Ürün geliştirme
1991 ISO 9001 Kuruluş içi denetimler	Satış sonu hizmetlerde yeniden yapılandırma ARGE'nin kuruluşu
1992 Toplam Kalite Tedarikçi Kalitesi	Yurtdışına yatırım Araştırmaya yatırım Bütün ürünlerde geliştirme Servis hizmetlerine yatırım Yardımcı sanayi anlayışı
1993 Koç 2000 Topyekün mükemmelleşme Özdeğerlendirme QIT, Problem çözme teknikleri Kültürel değişim	Kademeli yoğun eğitim Planlı yardımcı sanayi geliştirme Çevre dostu ürünler Öneri sistemi AT ve rekabet analizi
1994 EFQM süreci Yeniden yapılandırma Koşulsuz müşteri memnuniyeti	Yardımcı sanayi değerlendirmesi İnsan kaynakları Performansa dayalı ücret Bilgi kaynakları
1995 Arçelik 2000 Benchmarking QFD, IPK	Yeniden yapılanma Yalın organizasyon Süreç odaklı yönetim Eş zamanlı mühendislik
1996 Stratejik kalite yönetimi İş mükemmelliği ISO 14001	Performans yönetimi Batı Avrupa'nın hedef pazarlara dahil edilmesi Global şirketlerde stratejik işbirliği
1997 Stratejik pazarlama Vizyona doğru yönetim	Hedef dış pazarlarda planlı büyüme Bilgi teknolojisi
1998 Altı Sigma Biçimlendirme	Hedef dış pazarlarda planlı büyüme (Polonya,Tunus, Özbekistan) Tüketici hizmetleri 3 yıl garanti
1999 Altı Sigma Yaygınlaştırma	Dayanıklı Tüketim Grubu Stratejik iş birimi Reorganizasyon

Arçelik'in TKY Başarı Öyküsü

1990'lı yılların ilk yarısında Arçelik genel Müdürlüğü görevini yürüten, aynı zamanda Ka1Der Yönetim

Kurulu üyeliği de yapmış olan, aramızdan ayrılan Ergün Önder, kalitenin müşterilere karşı bir borç ve zorunluluk olduğunu vurguluyor^{lxxxı}:

"Müşterilerimize tam kaliteli ürün ve eksiksiz hizmet vermek, bizler için artık vadesi gelmiş borç senetlerimizin birer yükümlülüğüdür. Çünkü, bu taahhüdümüzü gerçekleştirmezsek, Türk malına karşı süratle bir güven bunalımı oluşması gibi büyük risklerle karşılaşmamız söz konusu. Dolayısıyla, bu bilincin fabrikalarımızda, şirketlerimizde bütün çalışanlarca benimsenmesi ve hava gibi, su gibi yaşamı sürdürmekte, işimizi sağlama almakta en temel bir ihtiyacımız olduğunun anlatılması, herkesçe anlaşılması, kabul edilmesi şart! O nedenle, hiçbir şey bundan daha önemli, bundan daha öncelikli değil! O nedenle, bütün üst düzey yönetimlerimizin en baş konusu ve ilgi odağı- Toplam Kalite olmalı."

Ergün Önder'den sonra Arçelik Genel Müdürü olan Mehmet Ali Berkman da, Koç Grubu'nda mükemmellik modelinin öncülerinden biri olmuştur. Berkman'a göre; "Ürün ve hizmet kalitesi temel zorunluluk olmasına rağmen, şirket kalitesinin tümü ön plana çıkmaktadır. Bu anlayışla şirketler, müşterilerini, çalışanlarını ve hissedarlarını memnun etmek, toplumu olumlu etkilemek amacıyla politika ve stratejilerini, çalışanlarını, kaynaklarını ve iş süreçlerini uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirmeyi ve sonuçlarına ulaşmayı hedeflemektedirler. Liberal ekonominin rekabet ortamında ve küreselleşen dünyada ayakta kalmanın yegane şartı sürekli iyileşme ve bütün olarak mükemmelleşmedir^{lxxxii}."

Koç Grubu'nda özellikle Dayanıklı Tüketim Grubu'nda değişimin ve yeniliğin ana yönlendiricisi Hasan Subaşı olmuştur. Hasan Subaşı'na göre dünyada ekonomide açık pazar, politikada ise demokrasi kalıcı olan sistemler oldu: "Dünyada bütün ülkeler liberal ekonomiye uyum sağlamaya çalışıyorlar. Biz de Özal dönemi ve 1996 yılındaki Gümrük Birliği'nin ardından önemli adımlar attık. Liberal ekonominin bir boyutu küresellik. Dünyadaki tüm firmalarla rekabet edecek güçte olmanız gerekiyor. Bizim şirketlerimiz Türkiye'de sanayiinin korunduğu dönemde kurulmuş ulusal bir yapıdaydı. Bu yapı zamanın şartlarına gayet iyi cevap veriyordu. Fakat Gümrük Birliği'nden sonra, küresel rekabetin ülkemize gelmesiyle birlikte ayrı ayrı çalışan altı şirketin verimsizlikleri ve sakıncaları ortaya çıktı^{lxxxiii}."

Hasan Subaşı, başkanlığını yaptığı Dayanıklı Tüketim Grubu şirketlerin önce birer birer TKY ile iyileşmeleri ve rekabet güçlerini geliştirmeleri konusunda teşvik edici rol oynadı. Grubun bünyesindeki şirketler, Arçelik, Beko Elektronik, Beko Ticaret, Türk Elektrik Endüstrisi gibi şirketler kalite çalışmalarını Türkiye'den ve Avrupa'dan kalite ödülleri alacak kadar ileri götürdüler. Daha sonra Dayanıklı Tüketim Grubu şirketlerinden bir kısmı Arçelik çatısı altında toplandı.

"Altı tane, Türkiye'nin ilk yüzüne giren ulusal şirket. Bu şirketlerimizin, ayrı ayrı küresel rekabete karşı durması güç olacağı için, biz bunları birleştirip, büyük bir şirket, uluslararası bir şirket oluşturmak istedik. Söylediğim üç ana amacın birincisi budur. Büyüklük ekonomisinden istifade etmek. Ege Cansen'in bir sözü var; 'Takayla okyanus geçilmez'... Biz de okyanus geçebilecek bir gemi yaptık."

Arçelik, 1999 yılı başından bu yana Altı Sigma felsefe ve sistemlerini kullanmaya başlamıştır. Arçelik'te Altı Sigma felsefesinin ana unsurlarını; liderlik, yaratıcılık, şirket içi iletişim, yapılan her işte hız ve mükemmellik; müşteri odaklı düşünce oluşturmaktadır. Arçelik'te, Altı Sigma projeleri süreçlerin kalite, verimlilik ve hız açısından iyileşmelerini sağlarken aynı zamanda müşterilere daha düşük maliyetli ve daha fazla katma değer içeren ürün ve hizmetlerin sunulması yönünde odaklanıyor.

**1997 Yıl Avrupa Kalite Ödülü KOBİ Kategorisi Büyük Ödülü Sahibi
Beksa Çelik Kord Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

Şirket Profili: Beksa

BEKSA, Avrupa Kalite Vakfı'nın ilk olarak 1997 yılında devreye aldığı KOBİ Ödülü'nü ilk kazanan kuruluş olmuştur. Daha önce Avrupa Kalite Ödülü'nü alan tüm Türk şirketleri önce Ulusal Kalite Ödülü'ne; daha sonra Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuruda bulunmuşlardır. 1995 ve 1996 yılında TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülünde Finalist olan Beksa, 1997 Yılında doğrudan Avrupa Kalite Ödülü'ne ve KOBİ kategorisine başvuran ve ilk başvurusunda kazanan kuruluştur.

Beksa 1987 yılının Mayıs ayında Sabancı Holding ile 21 ülkede, 65 fabrikada üretim yapan, dünyanın en büyük bağımsız çelik kord üreticisi olan Belçikalı Bekaert'ın %50'şer ortaklığı ile kuruldu. Beksa İzmit'te, Sabancı Holding'in lastik ve lastik ara ürünlerini üreten tüm kuruluşlarını barındıran Kentsa'da 57000 m² si kapalı olmak üzere 128000 m²'lik bir alan üzerine kuruludur. Tesislerin kapalı alanı 57000 m² yi kapsamaktadır. Beksada toplam 296 kişi çalışmaktadır.

Beksa ürün yelpazesi içinde radyal lastiklerde sürüş emniyetini ve konforu artırmak amacı ile takviye malzemesi olarak kullanılan Çelik Kord, Lastiğin jant ile birleştiği yerde takviye malzemesi olarak kullanılan Topuk Teli, Yüksek Basıncılı hortumlarda takviye malzemesi olarak kullanılan Hortum Takviye Teli, Yataklık Yayların üretiminde kullanılan Yaylık Tel, Endüstriyel zeminlerde beton katkı malzemesi olarak kullanılan Dramix ve Dikenli Tel yer almaktadır. Beksa 94 yılından bu yana ISO 9002 Kalite Güvence Sistem Belgesi'ne sahiptir. Lastik üreticileri, çelik takviyeli hortum üreticileri ve yaylı yatak üreticileri, inşaat şirketleri ve nalburlar Beksa 'nın müşterileridir. Beksa; Türkiye, Balkanlar, Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Türki Cumhuriyetlerini kapsayan tanımlanmış pazar bölgesinde en büyük Çelik Kord üreticisidir. Hammadde ve bazı yedek malzemelerini yurtiçi ve yurtdışı tedarikçilerinden sağlamaktadır.

Beksa'da Toplam Kalite Yolculuğunun Kilometre Taşları

1991

- Beksa Misyonu ve Hedeflerin Yayılımı Modeli

1992

- Çalışan Memnuniyeti ve Müşteri Memnuniyeti Anketleri/Teknoloji Birimi ve Proje Yaklaşımı/Beksa Haber/Öneri sistemi/KalDer Üyeliği

1993

- Problem Çözme Ekipleri/Müşteriler ile ortak Projeler/Yakın Çevre ve Eğitim
- İhtiyaçları Anketleri

1994

- ISO 9002 Belgesi/Toplam Çevre Gözetim Modeli/Tedarikçiler ile ortak Projeler
- EFQM Özdeğerlendirme/Kişisel hedefler ve Performans Değerlendirme Yeniden Yapılandırma

1995

- EFQM Üyeliği/Süreç Yönetimi/Başarılı Tedarikçi Ödülü/Ulusal Kalite Ödülü Finalisti/Ekip çalışmalarının yeniden yapılanması/Kariyer Planlama Sistemi

1996

- Süreç Yönetimi Yeni Yapılandırma/Ulusal Kalite Ödülü Finalisti/İç Müşteri Memnuniyet Anketi/Çocuk Resimleri Sergisi

1997

- Öneri Sisteminin Yeniden Yapılanması/Kıyaslama Sisteminin Yeniden Yapılanması/Avrupa Kalite Ödülünün kazanılması

1998

- Süreçlerle Yönetim Sistemi uygulaması

1999

- Süreçler bazında özdeğerlendirme

2000

- Yönetim Komitesinin yeniden yapılandırılması

Beksa' nın TKY Başarı Öyküsü

Beksa'da üretim ve yönetim süreçlerinde; şirketin globalleşen ve gelişen teknolojilerle küçülen Dünya'da, rekabetçi ve önder konumunu sürdürebilmek için Toplam Kalite Yönetimi uygulanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklı, sürekli iyileştirmeyi hedefleyen ve çalışanların süreçlere katılımını sağlayan bir yönetim biçimi olarak, Beksa misyonunu gerçekleştirmede en verimli yol olarak kabul edilmektedir .

Şirkette Toplam Kalite Yönetimi 1991 yılında ilk Beksa Misyonun oluşturulması ve Hedeflerin Yayılımı dediğimiz ve yıllar bazında geliştirilen Misyon, vizyon, strateji ve politikalar doğrultusunda şirket hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin şirket çalışanlarının kişisel (Kapsam dışı) veya grup (Kapsam içi) hedeflerine girdi teşkil etmesi sistemi uygulanmaya başlanmıştır.

Yine aynı yıl Toplam Kalite Yönetimini bir yaşam biçimi olarak algılamış bir şirket kültürü ve çalışan profili oluşturmak ve devam ettirmek amacı ile uzun vadeli ve hala devam eden yoğun bir eğitim programı uygulanmaya başlanmıştır. Bu program çalışanların iş ile ilgili bilgi ve becerilerini, kişisel gelişimlerini, kariyerlerini geliştirmeye yönelik eğitimlerden oluşmaktadır. (Örneğin; Toplam Kalite, Sistemik Problem Çözme Teknikleri, İletişim Eğitimleri, Belçika'da Teknik İş başı ve Teorik Eğitimleri, İstatistiksel Proses Kontrolü v.s). Ayrıca, çalışanların ailelerine yönelik, Aile İçi İletişim, Çocuk Sağlığı v.s gibi eğitimler düzenlenmektedir.

Etkin bir yatay ve dikey iletişim sağlamak amacı ile mümkün olduğunca hiyerarşik kademe sayısı azaltılarak yatay (İşçi-İlk Kademe Yönetim-Orta Kademe Yönetim-Üst Kademe Yönetim (Yönetim Komitesi) bir organizasyona gidilmiş, bölümler ve seviyeler arasında olabildiğince asgari sınırların olduğu bir çalışma sistemi oluşturulmuş ve Süreç Yönetimi ile beraber daha da geliştirilmiştir. Yine Düzenli Toplantılar, Yüzyüze Görüşmeler, Açık Kapı Politikası v.s ile yoğun ve düzenli bir iletişim sağlanmaktadır. Özellikle Misyon, Vizyon ve Politikaların, Ekip Çalışmalarının, Performans Parametrelerinin, İş Güvenliği ile ilgili Eylem planlarının çalışanlara yayılımını sağlamak amacı ile görseleştirme çalışmalarına önem verilmektedir.

Çalışanların şirket kararlarına, şirket gelişimine katılımlarını artırmak amacı ile ekip çalışmalarının organizasyonuna ve bireysel öneri sistemine de önem verilmekte ve bu sistemler düzenli olarak gözden geçirilerek geliştirilmektedir.

Beksa Yönetim Komitesi Toplam Kalite Yönetiminin lideri ve koçudur. Organizasyonun Beksa İş

Mükemmelliği Elmasının köşeleri olan Müşteri, Çalışan, Ortaklar, Toplum ve Çevre, Tedarikçilere yönelik çalışmada kararlı olunmasını, misyon ve politikaların açıkça anlaşılmasını, bilinmesini, uygulanmasını sağlamıştır.

Beksa Misyonu

"Müşterilerini iş ortağı olarak gören, üstün performanslı ürünler sunan, güvenilir ve sürekli gelişen, kaynaklarını verimli kullanarak karlı ve rekabetçi konumunu sürekli koruyabilen, iyi bir çalışma ortamında, yeteneklerin geliştirildiği, katılımın ve ekip çalışmasının özendirildiği, çalışanlarına değer veren, iyi işleyen ve açık, tedarikçileriyle işbirliğini hedefleyerek gelişen ve geliştiren, toplumsal sorumluluğu ve çevre bilinci yüksek, bir şirket olarak algılanmak istiyoruz." Beksa, bu yolda, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın EFQM İş Mükemmelliği Modeli'ni 1994 yılından beri bir rehber ve değerlendirme aracı olarak kullanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimini uygulamaya başladığından bu yana şirket finansal ve diğer parametrelerde olumlu sonuçlar elde etmiştir. Ayrıca 1997 yılı EFQM KOBİ'ler dalında Avrupa Kalite Ödülü'nü kazanarak başarısını bir kez daha kanıtlamıştır.

Beksa bu konudaki tecrübelerini her ayın son cuma günü Üniversiteler, kamu veya özel kurum ve kuruluşlar ile düzenlediği Paylaşım Toplantıları veya yurtiçi, yurtdışı, toplantı ve organizasyonlara katılarak paylaşmıştır.

Güvene Dayalı Değişim

Dönemin Beksa Genel Müdürü (Şimdi Kordsa Genel Müdürü olan) Bülent Savaş'a göre çalışan bağlılığının gelişmesinde herhalde en önemli olan karşılıklı güven oluşturmaktır: "Bağlılığın temelinde 'güven vardır. Beksa'da görevde olduğum süre için benim ve Beksa çalışanları arasında güven bağının oluştuğunu söyleyebiliriz.'1993 yılının Kasım ayında ben Beksa'da göreve başladım ve Beksalıların, tüm çalışanların bir arada bulunduğu, yılbaşında ilk toplantıda hem beyaz yakalı, hem de mavi yakalı toplam 170 çalışana bir konuşma yaptım. Bu konuşmayı çok net hatırlıyorum. O gün benim yaptığım konuşmaya pek çoğu bıyık altından güldüler; çünkü ben pembe tablolar çizdim, inanmadılar bana. İzleyen dönemde o ilk toplantıda söylediklerimin hep arkasında oldum; bir gün başka, diğer gün başka konuşmadım; onlara verdiğim mesajlarda hep bir devamlılık vardı. Sonra bana ilk yaptığım konuşma sırasında bıyık altından gülen bazı Beksa çalışanları geldiler ve yanıldıklarını söylediler."

Beksa'da kuruluş vizyonu ve stratejileri de, diğer TKY uygulayıcısı şirketlerde olduğu gibi katılımcı bir şekilde geliştirilmekte. Bülent Savaş Beksa' da şirketin vizyonunu, misyonunu, stratejilerini, politikalarını ekip halinde hep beraber geliştirdiklerini belirtiyor: "Şirketin gideceği hedef artık birinin empoze ettiği yön değil, o ekibin paylaşılan misyonu, vizyonu ve politikası olmuştur."

Bülent Savaş işletmedeki bölüm yapısını ve anlayışını kırmak üzere organizasyon kültürünün değiştirilerek yola çıkılması gerektiğini bunun da yoğun eğitimler ve de iletişimle gerçekleştiğini gördüklerini vurguluyor: "Bunları sağladığınız takdirde bölüm anlayışı yavaş yavaş kırılıyor. Şirketin bir bütün olduğunu, bölümlerin sadece birbirleriyle işbirliği yaptığı sürece başarıya ulaşılabileceğini; herkes kendi üzerine düşeni yapmadığı takdirde o organizasyonun başarıya ulaşmasının mümkün olmadığını anlatmalısınız. Beksa' da gelişme sağlamak için, önce eğitim ihtiyaçlarını tespit ettik, ondan sonra teknolojik ihtiyaçları. Süreç içinde bu ihtiyaçları birlikte karşılamaya çalıştık. Eğitim konusunda Beksa'da ağırlık verdiğimiz üç bacak vardı:

- Birincisi; konular hedeflere ulaşmak için eğitimler, bunlar teknik eğitimler olabilir.
- İkincisi; çalışanların kariyerlerine yönelik eğitimler.
- Üçüncüsü; çalışanların kişisel gelişimine yönelik eğitimler."

Bülent Savaş'tan sonra Beksa Genel Müdürü olan Turgut Uzer, Beksa'da TKY uygulamalarını 1991 yılında başlattıklarını, modeli ise 1994 yılında kullanmaya başladıklarını ve aynı yıl ilk özdeğerlendirmeyi yaptıklarını belirtiyor: "Bu özdeğerlendirmenin neticelerini topladığımız dokümana Ayna - The Mirror' ismini verdik. Bu isim bizce çok yakıştı. Modele göre özdeğerlendirme yapmak, organizasyonun aynaya bakmasıdır. Mükemmellik modeli, iyi işleyen bir organizasyonu sistematik bir şekilde tanımlamayı veya belirlemeyi amaçlıyor. Her iyi modelde olması gerektiği gibi bu model de sürekli geliştiriliyor."

Turgut Uzer'e göre, TKY'ye başlamak için, şirket yönetiminin "uzun vadede var olma" konusunda bazı düşünceleri olması gerekiyor: "Bu düşünceler 'endişe' düzeyinde olması şart değil, ancak uzun vadede doğabilecek güçlüklerin bilincinde olunması en azından gerekli. Başka bir açıdan bakacak olursak, işiniz çok iyiye ve aynı şekilde çalışarak uzun vadede işinizin çok iyi durumunu koruyacağınıza eminseniz işinizde çalışma şeklinizde bir değişiklik yapmanıza gerek yok demektir. Yok eğer, 'giderek küçülen dünyanın doğurduğu acımasız rekabet ortamında uzun vadede var olmanın yolu, sürekli iyiyi aramaktır' diye düşünüyorsanız TKY'yi seçilebilecek yöntem, hatta yaşantı tarzıdır."

"Bundan böyle TKY uygulayacağız" sorusuna verilecek, üç temel şart belirten Turgut Uzer bu üç şartı şöyle belirtiyor;

1. Üst yönetim kararı
2. Teknik boyut: sistemler
3. Katılım"

Turgut Uzer, bu üçlüden herhangi birinin olmaması durumunda TKY uygulamasının başarıyla uygulanamayacağını belirtiyor.

1997 TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Başarı Ödülü Sahibi İpek Kağıt

Şirket Profili: İpek Kağıt

İpek Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş. merkezi İstanbul'da, üretim tesisleri Yalova-Altınova'da olan, temizlik kağıtları üreterek pazarlayan bir kuruluştur. Gerçek anlamda temizlik kağıtları ülkemizde ilk defa İpek Kağıt tarafından 1970 yılında Selpak markası altında tüketicinin hizmetine sunulmuştur.

İpek Kağıt, Eczacıbaşı değerlerinden yola çıkan bir kuruluş olduğu için çevreye önem vermiştir. İzmit Körfezi'nde ilk sanayi atık su tesisini ve Türkiye 'nin ilk düşük NOX emisyonlu buhar üretim tesisini kuran İpek Kağıt; topluma ve çevreye karşı gösterdiği hassasiyeti kanıtlamıştır. 1989 yılında James River ile ortaklık anlaşması yapan İpek Kağıt, teknolojik gelişmeleri daha yakından takip etmiş ve bunu ürünlerine yansıtmıştır.

İpek Kağıt'ın Toplam Kalite Yolculuğunda Kilometre Taşları

1992

- İpek Kağıt TKY ile ilk kez, 16 Temmuz 1992 yılında Genel Müdür Dr. Erdal Karamercan'ın yabancı ortak James River'ın üst yönetiminin TKY konusundaki toplantısında tanıştı.
- TKY uygulamaya karar verdikten hemen sonra kuruluş Genel Müdürü Dr. Erdal Karamercan ve Genel Müdür Yardımcısı A. Baki Gökçümen, işçi sendikası Selüloz İş Genel Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyeleri'ni bilgilendirmek için ziyaret ettiler.

1993

- 26 Mayıs 1993 tarihinde İpek Kağıt'tan 70 liderin katıldığı toplantıda TKY'e geçme kararı ilan edildi. TKY' e geçiş amacı; temizlik kağıdı ürünlerindeki ve hizmetlerindeki kaliteyi daha da artırabilmek, uluslararası rekabet ortamında kuruluşun gelişmesini hızlandırarak sürekli kılmak, çalışanların katılımını ve tatminini artırabilmek, müşteri, tedarikçi ve toplumla işbirliklerini ilerleterek bütünleşebilmektir.
- Çalışanların eğitim düzeyi TKY Temel Eğitimleri verilirken fazlaca dikkate alınmamıştı. Görüldü ki; bazı çalışanlar okuma ve yazma gücünü çekiyordu, bazıları ise ilköğretim diplomasına rağmen okur yazar değildi. Bunlar için zamanın Kuruluş Toplam Kalite Koordinatörü Azmi Yarım-kaya görsel içerikli ve daha çok oyunlardan ibaret Temel Eğitimler verdi.
- 1993 yılında çalışanlara kuruluş içi dört günlük TKY eğitimleri çağıran sistemi ile verilmeye başlandı. 1993 yılında, çalışanlar anketi, tedarikçi, müşteri anketi ilk kez uygulandı. Yılda dört sayı olmak üzere periyodik olarak "Bülten" yayımlanmaya başladı.

1994

- 29 Haziran 1994 tarihinde Kalite Güvence Sisteminin ISO 9002 standardına uygunluğu TSE tarafından belgelendirildi.
- İlk özdeğerlendirme çalışması 1994 yılında yapıldı.

1995

- İlki 1995 yılında yapılan Topluma etki anketi ile toplumun kuruluşu algılaması ölçümlenmeye başlandı.
- İpek Kağıt, 1995 yılında EFQM' e üye olan ilk dört Türk kuruluşu arasında yer aldı.
- Aynı yıl TVB çalışması ilk kez Peçete 6 makinesinde pilot olarak uygulanmaya başlandı ve ilk İpek Kağıt Kalite Günü 15 Mart 1995'te kutlandı.

1996

- 1996 yılında Ulusal Kalite Ödülü başvurusunda bulunuldu. Aynı yıl, İstanbul Sanayi Odası tarafından verilen Çevre Teşvik Ödülü alındı.

1997

- 1997 yılında ikinci kez Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuruldu ve Başarı Ödülü kazanıldı.
- Aynı yıl başlatılan Eczacıbaşı Kalite Ödülü'nü alan ilk Eczacıbaşı kuruluşu oldu.
- Önceleri ağırlıklı Eczacıbaşı kuruluşlarıyla yapılan TKY paylaşımı ödülünden sonra dış kuruluşlarla da yoğun biçimde paylaşılmaya başlandı.

2000

- 2000 yılında Toplumsal sorumluluğu TKY ilkeleri arasına koyan İpek Kağıt bugün, fabrikasının bulunduğu Karamürsel çevresinde TKY'nin eğitim kurumlarına, çevre belediyeleri ve kamu kuruluşlarına tanıtılması ve yayılımı çalışmalarını sürdürmektedir.

2001

- 2001 yılında yani TKY'ye geçtikten sekiz yıl sonra çalışmalar hala aynı hızla ve hevesle sürmektedir. Bu süre içinde;
- Çalışanların %90'ı takım çalışmalarına katıldı.
- 296 adet takım çalışması yapıldı.
- Kalite ödül değerlendiricisi sayısı sekize çıkarıldı.
- Çalışan memnuniyeti yıllar itibariyle %88 ila %94 seviyesine çıktı
- Toplam Verimli Bakım uygulaması 19 makineye, 5 Adım uygulaması ise 22 bölgeye yaygınlaştı.
- Öneri değerlendirme sistemi çerçevesinde çalışanlarımızdan 4415 adet yazılı öneri alındı.

İpek Kağıt'ın TKY Başarı Öyküsü

Bülent Eczacıbaşı, TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü'nün ortaya çıkmasını sağlayan öncü bir lider olarak, Eczacıbaşı Grubu'nda da TKY çalışmalarının başlatılmasında önemli rol oynamıştır. TÜSİAD Başkanı olarak görev yaptığı sırada Başkan Danışmanı olarak görev yapan ve KalDer'le ilişkileri başlatan Deniz Kirazcı'ya, Eczacıbaşı Grubu'nda Bütünsel Kalite Koordinatörü olarak grup şirketlerindeki TKY çalışmalarının eşgüdümünü sağlama görevini vermiştir.

Eczacıbaşı Holding, aynı alanda faaliyet gösteren kuruluşlarını bir yelpaze altında toplayarak sinerji sağlamayı amaçlamıştır. Bu gruplandırma sonucunda üç temel kategori ortaya çıkmıştır: İlaç Grubu, Yapı Grubu ve Tüketim Ürünleri Grubu. İlaç Grubu ve Tüketim Ürünleri Grubu halen Dr. Erdal Karamercan tarafından yönetilmektedir.

Bülent Eczacıbaşı'nın 1980'li yılların ortalarında yaptığı Genel Müdürlüğü sırasında Eczacıbaşı topluluğu içinde öncülük misyonunu yüklenmeye başlayan İpek Kağıt, Dr. Erdal Karamercan'ın Genel Müdürlüğünde Toplam Kalite çalışmalarının öncüsü olmuştur. Dr. Erdal Karamercan'ın devrettiği bayrağı bugün Genel Müdür olarak A. Baki Gökçümen taşımaktadır.

Tüketim Ürünleri Grubu şirketi olan İpek Kağıt'ta yanan kalite ateşi daha sonra, Vitra, Artema ve Askaynak şirketlerine de yayılmıştır. Dr. Erdal Karamercan, bir profesyonel olarak kendi yönettiği gruplarda TKY'nin gelişiminde lider rolü üstlenmiştir.

Dr. Erdal Karamercan, İpek Kağıt'ın kalite yolculuğunu şöyle özetliyor: İpek Kağıt'a 1987 yılında Genel Müdür olduğumda, şirkette bulduğum altyapı, gerek TKY için, gerekse her türlü değişimi kucaklamak için son derece uygundu. Çünkü 1980'li yılların başına dönersek, İpek Kağıt'ın yöneticisi Bülent Eczacıbaşı'ydı. Bülent Eczacıbaşı, her ne kadar işin sahibi aileden gelmişse de, gerek eğitimdeki başarısı, gerekse yöneticilik başarısıyla kendini ispat etmiş bir liderdir. Holding planlama bölümünde en alt kademeden başlayarak kademe kademe yükselmiş ve İpek Kağıt Genel Müdürlüğü'ne gelmiştir. Göreve geldiği yıldan 1987 yılına kadar İpek Kağıt'ta hızlı bir değişimi başlatmıştı. Süreçleri, prosedürleri ortaya koymuştu, organizasyon yapısı çok daha etkin hale getirilmişti. Daha önce belirttiğim gibi koşulların da uygun olması çok önemli. Dolayısıyla İpek Kağıt'ta bir şey inşa etmek, belki başka bir kuruluştaki aynı şeyleri yapmaktan daha kolaydı. Onun için İpek Kağıt'ta bu değişim sürecini hızlandıran TKY'ye geçmek bizim için belki birçok kuruluştan çok daha rahat oldu; çünkü TKY'ye geçerken İpek Kağıt'ta atlanacak zihinsel eşik daha alçaktı. O sırada örnek vermek gerekirse, yönetimde, en üst düzeyden başlayarak aşağıya doğru yürütmekte olduğumuz bir takım çalışması ve kişisel yönetim becerilerini geliştirme sürecimiz vardı. Bunlar ilk önce yurtdışında başlamış 'Grid' diye tanınmış eğitimlerdi. Önce yöneticiler, daha sonra zaman içinde en alt kademeye kadar takım çalışması ve kendini geliştirme konusundaki bu eğitimleri aldık. Daha sonra kuruluşumuzda Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerini orta)'a koyduk. Kuruluşumuzun vizyonunu, misyonunu, stratejilerini ve hedeflerini birlikte oluşturduk.

Bunun yanı sıra bu sürece bütün kuruluş çalışanlarını ortak etme sistemini oluşturduk. Bu da büyük çaba gerektiren bir olaydı; birdenbire herkesi böyle bir sürece ortak etmek pek kolay değil. Ancak belirli bir eğitimden sonra insanlar zamanla böyle bir sürece dahil oluyorlar.

Bu sürecin bir parçası olan, bizim performans yönetim sistemimiz şu anda Eczacıbaşı Topluluğu içinde belki de en mükemmel sistemlerden bir tanesidir. Bunun ilk adımlarını yine İpek Kağıt'ta atma fırsatını bulduk. Söz konusu performans yönetim sistemi, kişilerin hedeflerini bağlı olduğu yöneticiyle saptaması esasına dayalıdır. Belirli bir yıl içinde, yönetimin kişiden bekledikleri, kişinin yönetimden bekledikleri belirli bir form üzerinde belirleniyor ve dönem sonlarında gözden geçiriliyor. 'Beklentilerimizde karşılıklı başarıya ulaştık mı? Ulaşamadıysak neleri daha iyi yapabiliriz gelecek dönem? Şu eğitimleri mi alalım veya şuradan şuraya mı geçelim?' gibi 'neyi daha çok iyileştirebiliriz'i düşünüp, bu döngüyü yeniden çeviriyoruz. Bu sırada kişinin amaç ve hedefleriyle, kuruluşun temel amaç ve hedefleri arasındaki ilişkiyi bu bağlamda kurmuş oluyoruz. İşte bu durum, 'kişilerin yönetime katılımı' denilen kavramın bir yansımasıdır. Bütün bunların temelinde ne yatıyor? Bütün bunların temelinde yatan 'insan mutluluğudur'. 'İnsan ne için yaşıyor?' denilirse, insan mutlu olmak için yaşıyor. Çabalarımız hep o mutluluk arayışına cevap vermek için var. Mutluluk uygun yöntemlerle elde edilir. Uygun yöntemleri Toplam Kalite Yönetimi'yle sınırlamak istemiyorum. Bugün TKY'dir, yarın adı başka olan bir şeydir. Değişim süreci içinde dogmatik, belirli bir kalıba sorgusuz hapis olmaktan korkuyorum. Temelde, o kişilerin öngördüğü mutluluk hedefleriyle, dönüşüm hedeflerini bir araya getirmeyi becerebiliyorsanız, o kitleyi, kitlenin kendi çıkarları doğrultusunda harekete geçirmeniz mümkündür^{lxxxiv}."

1990'lı yıllara gelindiğinde İpek Kağıt, yönetsel verimliliği daha da güçlendirmek, teknolojik gelişmesini ve rekabet gücünü sürekli kılabilme amacıyla 1993 yılının Mayıs ayında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını başlattı.

İpek Kağıt, çalışmalarını Eczacıbaşı değerleri doğrultusunda oluşturduğu Toplam Kalite İlkeleri çerçevesinde yürütüyor. Bu ilkeler Mükemmellik Modeli'nin, İpek Kağıt'ın Toplam Kalite anlayışı ile bütünleştirilmesiyle oluşturuldu: Önce Müşteri, Liderlik, Katılım, Gerçekçilik, Sistemlilik, Süreklilik. 2000 yılına gelindiğinde iki ilke daha eklendi: İşbirlikleri ve Toplumsal Sorumluluk.

1994 yılında İpek Kağıt, tüm bu çalışmaların sonucunu ölçmek ve özdeğerlendirme yapmak amacıyla o zaman adı İş Mükemmelliği Modeli olan Mükemmellik Modeli'ni uygulamaya başladı.

İpek Kağıt Genel Müdürü Baki Gökçümen, "TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü amacımız değil, aracımızdır. Biz, başarıyı sürekli kılmayı hedefliyoruz. Hep daha iyiye yöneleceğiz. Müşteri istek ve beklentilerini aşarak karşılamayı hedefliyoruz. Hedeflerimizi hem sunulan ürünlerle hem de hizmetlerimizle yaşama geçirdiğimize inanıyoruz" diyor.

Baki Gökçümen, Toplam Kalite çalışmalarında iki unsur öne çıktığını belirtiyor: Liderlik ve Katılım. İpek Kağıt'ta 1993 yılından bugüne 296 Geliştirme Takımı ve Projesi oluşmuş, bunların 224 tanesi başarı ile sonuçlanmış, 34'ü halen çalışmalarını sürdürüyor. Bu yıl çalışmalara katılanların sayısı 161 kişi, İpek Kağıt çalışanlarının sayısı ise 373'e yakın (katılım: %43).

Çalışanların iş ortamını iyileştirmeye yönelik 5 ADİM çalışmalarında diğer kuruluşlara örnek olan İpek Kağıt, 1996 yılından itibaren Toplam Verimli Bakım (TPM) uygulamasını başlattı.

İpek Kağıt'ta tüm bunlara paralel olarak kişisel yaratıcılığı teşvik eden bir uygulama daha yapılıyor: Öneri Değerlendirme Sistemi. Tüm çalışanlar verimliliğin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi, maliyetin azaltılması, çalışma ortamının ve süreçlerin iyileştirilmesi, topluma etkinin artırılması, müşteri

tatmininin artırılması, pazarlama faaliyetlerinin etkinleştirilmesi, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin artırılması konularına yönelik önerilerini yazarak fabrikanın belirli yerlerine konan şeffaf kutulara atıyor ya da e-posta ile öneri sekreterine gönderiyor. 1994 yılından bugüne 4415 adet öneri verilmiş, bunların 821'i başarı ile uygulanmış, 229'u ise incelemededir.

İpek Kağıt, ortağı **Georgia-Pacific (eski adıyla James River)** tarafından Avrupa'daki fabrikaları içinde verimlilik, ürün kalitesi ve temizlik sıralamasında hep başlarda yer almıştır . İpek Kağıt'ta daha önce İnsan Kaynakları Müdürü olarak çalışan, şu anda KalDer Genel Sekreteri olan Azmi Yarımka, İpek Kağıt'taki TKY çalışmalarının başlangıcını şöyle aktarıyor:

"İpek Kağıt'taki ilk kaliteyle tanışmamız, ortağımız James River'dan aldığımız eğitimle başlamıştır. Dört günlük bir eğitim yapıyordu. Eğitimcinin ilk sorusu 'Beyaz eşyada kalite nedir' idi. Otuz kadar cevap gelmişti. Eğitimci en son olarak 'Kalite tüm bunların toplamıdır' demişti. Daha sonra iletişim, problem çözme, takım çalışması gibi konularda birer günlük eğitimler aldık. Tüm eğitimler o sırada fabrikada bulunan en üst düzey yöneticinin beş dakikalık açılış konuşmasını yapmasıyla başlardı. Bu şekilde üst yönetim, eğitimlerin arkasında olduğunu gösterirdi. Dönemin Genel Müdürü Dr. Erdal Karamercan dahil, bütün herkes eğitimden geçmiş ve çağlayan metoduyla kapıdaki güvenlik görevlisine kadar ulaşmıştır.

Daha önce bölümler arasında problemler oluyordu. Kağıt yarı ürün üreten bölümle, nihai ürün üreten bölüm arasında iletişim sorunları yaşanıyordu. İletişim eğitiminden sonra iç müşteri kavramını öğrendik; işletmedeki her bölüm diğer bölümleri iç müşteri gibi görmeye başladı. Sonuçlar gözle görülür şekilde iyileşti. Kağıt üreticileri tabiriyle deşe denilen fire ve ıskarta miktarı önemli oranda azaldı^{lxxxv}."

İpek Kağıt önce ISO 9000 almaya karar verdi. Bu amaca ulaşınca ardından Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuruldu. Azmi Yarımka, amaçlarının ödül almak değil, iyileştirmeye açık alanları tespit etmek olduğunu belirtiyor.

İpek Kağıt, 1997 yılında Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nü kazanmıştır.

Kalite Benim Vicdanımdır
Ödül denetimi için gelen değerlendirciler, koli dolduran yaşlıca bir işçiye kalite politikasını sordular. O da elini kalbinin üstüne koyup "kalite benim vicdanımdır, evime koymak istemeyeceğim ürünü bu koliye de koymam" diye cevap verdi.

İpek Kağıt Genel Müdürü Baki Gökçümene göre, 1990'lı yıllarda pek çok şirket bir bütün olarak kalitenin sözle sağlanamadığını görmüştür . 1990'lı yıllarda çalışanlarımız ve sendikalarımız da görmüştür ki, "rekabet sadece ve sadece sermayedarın veya yöneticilerin işi değildir". Onlar da gördüler ve kabul ettiler ki, "bu teknenin içinde hep beraberiz ve birlikte yol almalıyız."

1998 TÜSİAD - KalDer Kalite Ödülü Başvuruları

Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi	Saha Ziyaretine Kalanlar	Kazananlar
Anadolu Isuzu A.Ş.		
Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar San. A.Ş.	+	
Bayındır Tıp Merkezi		
Beko Elektronik A.Ş.	+	

Dusa Endüstriyel İplik San. ve Tic. A.Ş.	+	BAŞARI ÖDÜLÜ
Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.		
Vitra Seramik Grubu	+	BÜYÜK ÖDÜL
Erciyas Biracılık ve Malt San. A.Ş.	+	BAŞARI ÖDÜLÜ
Güney Biracılık Ve Malt San. A.Ş.		
Mako Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	+	
Şahinler Mensucat San. ve Tic. A.Ş.		
Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş.		
Türk Elektrik Endüstrisi . A.Ş.	+	BAŞARI ÖDÜLÜ
Yasaş, Yaşar Boya ve Kimya San. Tic. A.Ş.		

1998 TÜSİAD - KalDer Kalite Büyük Ödülü ve 2000 Avrupa Kalite Başarı Ödülü Sahibi Eczacıbaşı Vitra

Şirket Profili: Vitra

Eczacıbaşı Vitra, 1958 yılında Kartal'da seramik sağlık gereçleri üretmek amacıyla kurulmuş, Türkiye'nin ilk seramik kuruluşudur. Halen Kartal ve Bozüyük tesislerinde seramik sağlık gereçleri ve tamamlayıcı ürünler üretimini sürdüren Vitra, kapasite ve satışları ile sektörde lider kuruluştur. Bozüyük tesisleri aynı çatı altında üretim yapan dünyanın en büyük kuruluşudur. Vitra, üretiminin %70'ini dış pazarda satmaktadır. Dünyanın beş kıtasında 50'nin üzerinde ülkeye ihracat yaparak ülkemize önemli döviz girdisi sağlamaktadır. Türkiye seramik sağlık gereçleri ihracatının %75'i Vitra tarafından gerçekleştirilmekte olup, başlıca ihracat yapılan ülkeler Batı Avrupa ve ABD'dir. Almanya toplam tüketiminin %12'si İngiltere tüketiminin %6'sı Vitra tarafından karşılanmaktadır .

Ulusal ve uluslararası ürün standart onay belgelerine sahip bulunan Vitra, aynı zamanda ISO 9000 Kalite Sistem Belgesi'ne insan, çevre ve topluma saygının göstergesi olan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Belgesi'ne sahip bulunuyor.

Vitra'da Toplam Kalite Yolculuğunun Kilometre Taşları

1993

- TK eğitimlerine başlanması
- TKY geçiş kararı alınması
- Tedarikçiler günü yapılması

1994

- TK eğitimlerinin yaygınlaştırılması
- ISO 9001 belgesi alınması
- Vizyon, temel amaç, hedeflerin tesbiti

1995

- TK organizasyonunun belirlenmesi
- Çalışanlar anketi yapılması
- Öneri sistemi, grup çalışmalarının başlatılması

- Vitra TV'nin yayına başlatılması
- Değişim dergisi yayını
- Müşteri anketi yapılması
- Özdeğerlendirme çalışmalarının başlatılması

1996

- 3T (Temizlik, Tertip, Takip) çalışmaları
- Yetkili satıcı ziyaretlerinin başlatılması
- TK filminin hazırlanması

1997

- Süreç yönetim sisteminin revizyonu
- ISO Çevre Teşvik Ödülü alınması
- Teknoloji Uygulama Ödülü alınması

1998

- EFQM üyeliği
- ISO 14001 belgesi alınması
- Bölümler bazında özdeğerlendirme çalışmaları
- Ulusal Kalite Ödülü
- Eczacıbaşı Kalite Ödülü

1999

- EFQM, APQC kıyaslama çalışmaları
- İSİG Ödülü
- Avrupa Kalite Ödül Finalisti

2000

- Enerji Tasarrufu Ödülü
- Avrupa Kalite Başarı Ödülü

Eczacıbaşı-Vitra'nın TKY Başarı Öyküsü

Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı 1992 yılında yapılan 1. Ulusal Kalite Kongresi'nde, Toplam Kalite sürecinde değişimin önce liderlerden başlaması gerektiğini "Önce biz değişmeliyiz" sloganı ile dile getirmiştir. Vitra, dünyada yaşanan küreselleşme, yeniden yapılanma ve değişim akımlarına paralel olarak yönetsel verimliliğini daha da güçlendirerek rekabet gücünü artırmak amacıyla Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsedi. Vitra'da 1993 yılından itibaren yeni yönetim felsefesi olarak kabul edilen TKY, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer paydaşların dengeli mutluluğunu esas alarak, rekabette üstünlük sağlayan bir araç olarak algılanmaktadır. 1200 çalışanı ile "Vitra çağdaş banyonun öncüsüdür" temel amacını benimseyen Vitra, tüm süreçlerinde sürekli gelişme anlayışı içinde faaliyetlerini sürdürüyor.

Çalışanların Katılımı

Aslında Vitra'da TKY temellerinin 1993 yılında atıldığını söylemek eksik bir değerlendirme olacaktır. Çünkü 1985 yılında "Püf Noktası" (Öneri Sistemi) ve "QCC" (Kalite Kontrol Çemberleri) uygulamaları ile katılımcı yönetim anlayışının temelleri atılmıştır. Bugün Vitra'da sürdürülen "Öneri Sistemi" 1985

yılında devreye alınan "Püf Noktası"nın, "Proje ve Çalışma Grupları" uygulamaları ise "QCC"nin devamı niteliğindedir.

Öneri sistemi bireysel önerilerle tüm alt kademe çalışanlarının yönetime katılmasını hedefleyen bir sistemdir. "Bir işi en iyi bilen, o işi yapandır" felsefesine yönelik, işi bizzat yapanların o konudaki yapıcı fikirlerini hayata geçirme amacına odaklanmıştır.

Proje ve çalışma grupları ise gerek öneriler sonucu kurulmuş, gerekse kuruluş hedeflerine yönelik iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirmek üzere orta ve üst kademe çalışanlardan oluşmuş gruplardır.

Öneri sisteminde parasal ödüllendirme söz konusu iken, Proje ve Çalışma Gruplarında yurtdışı ve yurtiçi gezi ödülleri, grupları özendirmeye yönelik uygulamalardır.

Son 5 yılda çalışanların katılımları ile gerçekleştirilen iyileştirmeler sonucu yaratılan katma değer yaklaşık 17 milyon USD'dir.

"Toplam Kalite Eşittir insan"

"1975 yılında Vitra'da Endüstri Mühendisi olarak göreve başlayıp, çeşitli departmanlarda farklı konularda çalışarak Genel Müdürlük görevine yükselen Şadi Burat, uzun yıllardır uyguladıkları yönetim anlayışının temelinde aynı isimle olmasa da ruhuyla Toplam Kalite Yönetimi'nin var olduğunu vurguluyor: Eczacıbaşı kuruluşları 'Biz kaliteyi bir yaşam biçimi olarak benimseriz' ilkesini zaten uygulamaktaydılar. İkinci ve en önemli ortak değerimiz, insana saygı ilkesidir.' Eczacıbaşı ilkeleriyle Toplam Kalite anlayışının kesiştiğini belirten Şadi Burat, insana yatırım yapan kazanır, en iyi ve gelişmiş teknolojileri alabilirsiniz, ama onu çalıştıracak işgücüne yatırım yapmazsanız başarısızlık kaçınılmazdır. Son on yılı doğrudan olmak üzere yaklaşık yirmi yıldır TKY kuralları ile çalıştık ve gördük ki, insanların katılımını sağlar ve yaratıcılıklarını serbest bırakırsanız başarılı olmamanız için hiçbir neden kalmayacaktır."

Bülent Eczacıbaşı: "Sadece futbolda değil, kalitede de şampiyonuz."

Vitra, kazandığı Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nü 28 Eylül 2000 tarihinde tüm çalışanların katılımı ile Kartal ve Bozüyük fabrikalarında yapılan törenlerle kutladı. Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, törende yaptığı konuşmada alınan ödülün anlamı üstünde durdu: "2000 yılı Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nü alan Vitra'nın, sizin almış olduğunuz bu ödül, bizim işçilerimizin, yöneticilerimizin neler yapabileceğini ortaya koymuş oluyor. Biz sadece futbol takımlarımızla değil, aynı zamanda sanayi kuruluşlarımızla da Avrupalıyız. Bu açıdan Avrupa Birliği'ne aday olan ülkemizi ve onun insanını tanıtmak yolunda almış olduğumuz bu ödülün daha anlamlı bir simge düşünülemez." dedi. Vitra'nın gittikçe güçlendiğini, Avrupa'nın ve Dünya'nın en güçlü kuruluşları ile rekabet ettiğini belirten Eczacıbaşı, konuşmasını şu sözlerle tamamladı: "Bazıları çap olarak bizden büyük olsalar da, bu rakiplerimiz arasında Avrupa Kalite Ödülü almış bir kuruluş yok, bu nedenle Vitra gerçek anlamda kendi alanında Avrupa'nın kalite öncüsü ve kalite şampiyonudur."

Kazanımlar

- Çalışanların TK bilinç düzeyi arttı, ortak bir dil oluştu, takım ruhu gelişti, iyileştirme faaliyetlerine katılımı arttı.
- Kuruluşun diğer kuruluşlarla kıyaslama imkanı doğdu.
- Kuruluşun nasıl yönetildiğini anlatan ve çalışanlarla paylaşılan geniş kapsamlı bir rapor elde edildi.
- Deneyimler diğer kuruluşlar ile paylaşılıyor.

- Kuruluşun genel performansında %78 gelişme sağlandı.
- Ödüller kazanılarak kuruluşun prestiji artırıldı.

1993 yılından bu yana iş sonuçlarında elde edilen gelişmelerden bazı örnekler

- Satış artışı %180
- Üretim artışı % 207
- Verimlilik artışı % 45
- Enerji tasarrufu % 20
- Müşteri memnuniyeti % 86
- Çalışanların katılımı % 95
- Çalışanlar memnuniyeti % 84

Vitra'da TKY Yansımaları

Toplam Kalite Yönetimi'nde başarının sırrının katılımcılıktan geçtiğini söyleyen Vitra Toplam Kalite Koordinatörü Emin Şahin, TKY'de başarının sadece bir grubun çalışmasıyla sağlanamayacağını tüm çalışanların katılımının şart olduğuna işaret ediyor.

TKY anlayışının tüm personelce nasıl paylaşıldığına ise, Beysefa Dursun isimli Vitra- Tamir Fırını çalışanının anlattıkları örnek oluşturuyor:"Ben bir Vitra çalışanı olarak çok mutluyum. 1988 yılının ikinci ayında işe başladım. O günden bugüne kadar, özellikle 1995 yılından sonra, çok büyük değişiklikler oldu. Örneğin, sağlık açısından, 24 saat devamlı ambulansımız var. Vardiya sisteminde, trenlerde gidip gelirken bazı olumsuzluklar aşıyorduk. Yöneticilerimizden servisler istedik, servis:er konuldu. Eğitimde büyük aşamalar kaydedildi. iletişim arttı birbirimizi daha iyi anlar hale geldik. Çeşitli ödüller aldık. Disiplinli çalışmak ve gayretli olmak Toplam Kalite çalışmalarında çok önemli, fedakarlık gerekiyor.

Bir ürünü iki saatte çıkarmak yerine, bir saatte çıkarmak için çok çalıştık ve bunu başardık.

1998 TÜSİAD-KalDer Kalite Başarı Ödülü Sahibi DUSA Endüstriyel İplik Sanayi Tic. A.Ş.

DUSA Endüstriyel İplik Sanayi ve Tic. A.Ş. 1987 yılında A.B.D. menşeli E.I. Du Pont de Nemours and Company Inc. ve Hacı Ömer Sabancı Holding'in %50-50 ortaklık yapısıyla kurulan bir anonim şirkettir. DUSA, 1998 yılında Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nü almasının ertesinde Kordsa çatısının altında Kordsa ile birleşmiştir.

Yaklaşık 3 yıl süren ve 90 milyon ABD Doları harcama yapılan yatırım döneminden sonra, 1990 yılında üretime başlamıştır. DUSA 'nın genel merkezi İstanbul'da, 30.000 m² kapalı alanı olan fabrikası İzmit-Alikahya'da Kentsa tesisleri içinde yer almaktadır.

DUSA'nın Toplam Kalite Yolculuğunda Kilometre Taşları

1991

- DuPont'un Ürün ve Kalite Yönetim Sisteminin iyileştirilerek ve genişletilerek uygulanması
- ISO 9002 belgesinin alınması

1993

- TKY çalışmaların başlatılması

1994

- DuPont'un Toplam Kalite Felsefesi olan Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (HPWS) içerisinde yer alan Yıldız Modeli'ni kendine adapte etmesi

1996

- Ödül sürecine girmeye karar verilmesi
- Yıldız Modeli'ni İş Mükemmelliği Modeli 'ne göre irdeleyip, gözden geçirerek yıldızların uçlarını; Liderlik/Politika ve Strateji, İnsan Kaynakları, Müşteri Tatmini, İSİG-ÇS/Toplum ve İş Sonuçları haline getirerek modelle bire bir uyumunun sağlanması

1996

- İlk Özdeğerlendirme çalışmasının yapılması

1998

- Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nün Kazanılması

Dusa TKY Başarı Öyküsü

Kalite konusunda DuPont'un Ürün ve Kalite Yönetim Sistemi "PQM" ile çalışan DUSA bu sistemi kısa sürede iyileştirip genişleterek uluslararası kalite yönetimi seviyesine getirip 1991 yılında ISO 9002 ile belgelendirmiştir. 1993 yılından itibaren Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları yapan DUSA, sistemlerini İş Mükemmelliği Modeli'ne uygun geliştirmiştir.

Üretim Üçgeni modeli ile 1990 yılından itibaren "Kalite İşçi Sağlığı İş Güvenliği-Çevre Sağlığı ve Verimlilik" in birbirinden ayrılmaz ve şirketin başarısı için aynı ağırlıkta varolması gerektiğini vurgulamıştır. 1994 yılında DuPont'un Toplam Kalite Felsefesi olan Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (HPWS) içerisinde yer alan Yıldız Modeli'ni kendine adapte ederek liderlik, insan gelişimi, İşçi Sağlığı-İş Güvenliği ve Çevre Sağlığı (kısaca İSİG-ÇS), mali verimlilik ve müşteri tatmini konularında İş Mükemmelliği hedefine yolculuğa başlamıştır.

1996 yılında ödül sürecine girmeye karar vererek Yıldız Modeli'ni 1997 yılında İş Mükemmelliği Modeli 'ne göre irdeleyip, gözden geçirerek yıldızların uçlarını; Liderlik/Politika ve Strateji, İnsan Kaynakları, Müşteri Tatmini, İSİG-ÇS/Toplum ve İş Sonuçları haline getirerek modelle bire bir uyumunu sağlamıştır.

1996 yılında ilk özdeğerlendirmesini yapan DUSA farklı formatlarda takip ettiği sistemlerini modeliyle uyumlu isimler ile anmaya başlamıştır. Bölümlerin kontrolünde olan Öneri-Ödül sistemini tüm DUSA'da tek bir formatla takip etmeye başlamış, hedeflerle yönetimin yatay ekseninde yayılımını Kritik Başarı Faktörleri ile sağlamış, iyileştirme çalışmalarını yıldız modeli ile her bir bölümde sistematik hale getirmiş, sonuçlara yönelik algılamaları ölçmek amacı ile anket çalışmalarını da yaygınlaştırmıştır. DUSA'nın şirket üst yönetimi ile kendilerine yardımcı olacak orta kademe yöneticilerden bir grubun TKY eğitimi alarak bu felsefeyi iyice anlamaları gereğine inanılmıştır. Yönetim eğer kendini TKY'ne yakın hissediyorsa, yapılacak şey bu konuda nerede olduklarının görülmesidir. Bir grup özdeğerlendirme eğitiminden geçerek yöntemi öğrenmeli, aynı yöntemle kendi şirketlerini değerlendirmelidir. Özdeğerlendirme sonrasında çıkacak olan şirketin kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları analizi ve genel puanı şirket yönetimine bundan sonra ne yapması gerektiği konusunda yol gösterecektir.

Dönemin Dusa Genel Müdürü Tanju Ula, yıllar boyunca dikkatle yaptığı gözlemlerin ve yaşadıklarından kendine çıkardığı derslerin aslında toplam kalite yönetiminin parçalarını oluşturduğunu görmüştür. "Toplam Kalite ilkeleri, zaten iş hayatında tecrübelerle varılabilecek doğal sonuçlardır", "Müşteri kadar çalışan da önemli; liderlik, strateji, yönetim, hepsi kendiliğinden ortaya çıkıyor. Toplam Kalite Yönetimi, uzun yılların yönetim birikimini toplayıp reçete haline getirdiği için yararlıdır ." demiştir.

1998 TÜSİAD-KalDer Kalite Başarı Ödülü Sahibi Erciyas Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.

Şirket Profili: Erciyas Biracılık

Özel sektörün ve Efes İçecek Grubu'nun ilk bira fabrikası Erciyas Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. 1969 yılında İstanbul'da faaliyete geçmişti. Bugün, Erciyas Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş., Efes İçecek Grubu'nun altında, bira üreten çeşitli şirketlerin 2000 yılında Anadolu Efes Biracılık adı altında birleşmesi sonucunda, yeni şirketin İstanbul Lokasyonu olarak tanınmaktadır. Efes İçecek Grubu, kendi sektöründe ambalaj çeşitlendirilmesi ve yenilikler konusunda Türkiye'de bugüne kadar birçok ilke imza atarak bir dünya markası olmayı hedeflemiştir. İhracatı Rusya, Türk Cumhuriyetleri, Romanya, Bulgaristan ve Avrupa ülkelerinden oluşan 36 ülkeye 35 milyon dolardır. 300'ün üstünde çalışanı ile yılda 220 milyon litre bira üretmektedir.

Toplam Kalite yolunda ilk adım olan Geliştirme Grupları çalışmaları için gerekli yenilikli altyapı 1980 yılında başlayan yönetim geliştirme eğitimleriyle sağlanmış, çağdaş ve katılımcı açık yönetim anlayışı şirkete yerleşmiştir.

Erciyas Biracılık, gerek ürünün markası ve gerekse basketboldaki başarıları nedeniyle Efes Pilsen adıyla tanınmaktadır.

Çevre konularına da önem veren Erciyas Biracılık, İstanbul'da doğalgazı ilk kullanan kuruluşlardan biri olup ÇEVKO Vakfı'nın üyesidir. Erciyas Biracılık ayrıca 1996 yılında Avrupa düzeyinde ürün ödülleri, Koraç Kupası sahibi olup, 1997 yılında Assos kazılarına destek vermiştir.

Erciyas Biracılık'ın TKY Yolculuğunda Kilometre Taşları

1984

- Kalite Çemberleri Kurularak İlk Kalite Çalışmalarının Başlatılması

1993

- Şirket, vizyon, misyon ve Stratejilerinin belirlenmesi, Doğal Çözüm Takımlarının Kurulması Ve Girişimci Anlayış Ve Kendiliğinden Harekete Geçmenin Yaşama Geçmesi,

1994

- Katılımcı Yönetim Anlayışına Geçiş, CEN organizasyonu, Özdeğerlendirme Sisteminin Kurulması, Yöneticilerin 41 Eğitim Programını Hazırlanarak tüm çalışanların yetiştirilmeye başlanması,

1995

- Ulusal Kalite Ödülü Başvurusunun Yapılması ve bu sayede Özdeğerlendirme sisteminin kalibrasyonunun sağlanması,

1996

- Avrupa düzeyinde ürün ödülleri kazanılması,
- Efes Pilsen'in Koraç Kupası'nı kazanması

1997

- Ulusal Kalite Ödülü Finalisti
- Toplumsal Sorumluluk Bilinciyle Assos kazılarına destek verilmesi

1998

- Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nün kazanılması

Erciyas Biracılık TKY Başarı Öyküsü

Erciyas Biracılık'ın kurumsal amacı; iç ve dış pazarlardaki tehditleri bertaraf edecek fırsatları ise sayıya çevirecek hızlı stratejiler geliştirerek; hızla değişebilen esnek, katılımcı, paylaşımcı, girişimci takım ruhuyla yol alan bir organizasyon yaratmak ve stratejik görüşe sahip, katılımcı bir yönetim anlayışını yerleştirerek süreçlerin bir proje anlayışıyla yönetilmesidir.

Erciyas Biracılık'ın aşağıda belirtilen değerlerinin tümü, vizyona giden yolda bir takıma hedefleri yakalama imkanı sağlayan değerler olduğu kabul edilmektedir.

Erciyas Biracılık'ın Kültür Değerleri

- Sosyal paydaşlarla dengeli paylaşım (EPY),
- Stratejik görüş, stratejiye dayalı performans anlayışı,
- İnsan öncelikli yaklaşım,
- Sürekli geliştirme, iyileştirme, yenilikçilik,
- Girişimci anlayış (kendiliğinden harekete geçme),
- Durumsallık ve esneklik,
- Proses odaklı çalışma,
- Proje yönlü çalışma,
- Takım çalışması,
- Doğal ve açık iletişim ortamıdır .

Erciyas Biracılık, 1984 yılında başlattığı tüm çalışanların gelişimine ve geliştirmeye katılımına imkan sağlayan kalite çemberleri, doğal çözüm takımları ve 5S takımları adlarını alan çalışma grupları o günlerde tek bir vücut halinde amaca odaklanan bir takım haline gelmiştir.

ISO 9002 belgesi olan ve BVQI tarafından Kalite Güvence Sistemi denetlenen Erciyas Biracılık, her kademedeki personelin gücüne ve yeteneğine güvenerek, bunları en iyi şekilde değerlendirmeye ve amaç birliğini gerçekleştirmeye önem vermektedir.

"Çalışanlarımız en önemli kaynağımızdır" ilkesini benimseyen Erciyas Biracılık bir yandan insana yatırım yaparken, diğer yandan bireycilik yerine takım ruhunun benimsenmesi için çalışmış, aynı zamanda "joker eleman" yaklaşımıyla çalışanların çok yönlü yetişmesini özendirmiştir. Yeni sistemlerin

ve Kalite Ödülü adaylığının itici gücüyle 1995 yılından bu yana katılımcı yönetim yaşama geçirilmiş, yöneticilerin hazırladığı 41 eğitim programı Anadolu Grubu'nun şirketlerine, müşteri ve tedarikçilere verilir duruma gelmiştir.

Erciyas Biracılık'taki TKY çalışmalarını Ödül'ün kazanıldığı dönemdeki Genel Müdürü ve KalDer'e 2000 yılında Yönetim Kurulu Üyesi olan Erdal Tunca anlatıyor.^{lxxxvi}

"Erciyas'ta 1984 yılında Toplam Kalite çalışmaları ile birlikte belirlenen Kültür Değerleri sürekli geliştirilerek bugün benimsenmiş olan on kültür değerine ulaşılmıştır. Bu değerler her yıl Stratejik Planlama çalışmaları başlangıcında sorgulanmaktadır. Yapılmakta olan Çalışanların Memnuniyeti Anketi, İletişim Anketi, İç Müşteri Tatmini Anketi, Bayi Memnuniyeti Anketi, Müşteri Memnuniyeti Anketi, Tedarikçi Memnuniyeti Anketi gibi anketlerin sonuçları bu gözden geçirmede yardımcı olan araçlar olmuştur. Ayrıca Stratejik Yönetim Sistemi, Katılımcı Geliştirme Sistemi, İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri, söz konusu değerlerin yaşama geçirilmesinde yardımcı olurlar. Liderler bu sistemler sayesinde kültür değerleri doğrultusunda çalışmaları yönlendirirler. Stratejik Yönetim Sistemi içinde her yıl Erciyas Biracılık vizyonu gözden geçirilir. Liderler takımlarıyla vizyon doğrultusunda ilerlenip ilerlenmediğini inceler; yenilenmiş olan dış, iç çevre etütleri ile vizyonun değişip değişmemesi gerektiğini tartışırlar. Yine aynı süreç içerisinde stratejiler de gözden geçirilir."

Dönemin Erciyas Biracılık Genel Müdürü Erdal Tunca'nın aktardığına göre Katılımcı Geliştirme Sistemi içinde her ay yöneticiler takımlarıyla belirlenmiş olan stratejiler doğrultusunda ilerlenip ilerlenmediğini her takım için belirlenmiş olan göstergeleri analiz ederek sorgularlar: "Bu sorgulama her ay aşağıdan yukarıya bütün stratejik alanlarda yapılır. 'Sorgulama hedeflerden olumlu sapma olmuşsa; ne yapıp ta bu olumlu gelişme elde edilebildi?' sorusuna yanıt aramayı da içerir. Olumsuz sapma olmuşsa, 'hedefin yakalanabilmesi için ne yapılmaktadır? Eğitim mi planlanmıştır? Yoksa Doğal Çözüm Takımı mı kurulmuştur?' sorularına cevap aranır. Eğer strateji belirlenirken aynı zamanda bir geliştirme projesi de belirlenmişse; projede geline son durum da değerlendirilir."

Erciyas Biracılık'ta yöneticilerin eğitici rolünü üstlenmeleri önemli bir olgu olmuştur. Özellikle 1995 yılında başlayan bu eğitimleri kendi takımındaki ve diğer takımlardaki yöneticilere veren liderler böylelikle hemen hemen hepsi Toplam Kalite Yönetimi unsurları olan konuları enine boyuna tartışmak fırsatı bulmuşlardır. Böylelikle hem yöneticilerin diğer yöneticileri daha yakından tanıma fırsatı yaratılmış, hem de Erciyas Biracılık'ta değişimin stratejileri tartışılmıştır.

Değişimin stratejilerinin gözden geçirildiği bir platform da KalDer Özdeğerlendirme Sistemi çerçevesinde yapılan SWOT analizi çalışmaları olmuştur. Bu çalışmalar iki aşamada da yöneticilere Erciyas Biracılık'taki değişimin yönü ve yeterliliği hakkında nesnel bilgi vermektedir. Birinci aşamada aşağıdan yukarıya doğru bütün kademelerde Özdeğerlendirme Sistemi doğrultusunda üstün ve zayıf yanlar tartışılarak uzlaşmaya varılır. İkinci aşamada dışarıdan değerlendircilerin de katılımıyla oluşturulan ekibin değerlendirmeleri ışığında son durum saptanır. Dönemin Genel Müdürü Erdal Tunca, "Son iki yıldır bu sürece KalDer Kalite Ödülü'ne başvurmamız nedeniyle KalDer Ödül Süreci Saha Etüdü Raporu da eklenmiş oldu. Bizim için nesnelliği tartışılamayacak olan bu sürece kendimizi kalibre etme olanağı verdiği için çok önem veriyoruz." diye belirtiyor.

Erciyas Biracılık Kültür Değerlerinin yaşama geçirilmesinde yardımcı olan sistemlerden biri de İnsan Kaynakları Sistemleri olmuştur. İnsan Kaynakları Sistemleri, İnsan Gücü Planlama Sistemi gereği yılda bir kez yöneticiler astlarıyla işletmenin gelecek beş yıl için gereksinim duyduğu insan gücünü planlarlar. Bu sırada Kariyer Planlama Sistemi gereği kendilerine bağlı astlarının sahip oldukları nitelikleri gözden geçirerek Eğitim Planlarını ve Rotasyon Planlarını yaparlar. Bu süreçler aynı zamanda yöneticilerin

liderlikleriyle ilgili geribildirimleri sorguladıkları süreçlerdir. Performans Değerleme Sistemi de karşılıklı görüşme sırasında liderin istekleri kadar elemanın yöneticisinden istediği desteği dile getirdiği resmi toplantılardır. Yılda bir kez yapılan Çalışanların Memnuniyeti (Motivasyon) Anketi ve İletişim Anketi yapılmaktadır.

Erciyas Biracılık Yönetim Kalite Temsilcisi Tülin Sencer, yaptıkları özdeğerlendirme çalışmalarının, olumlu bir şekilde çalışanların motivasyonuna yansıdığını aktarıyor: Şirketin ve her bölümün kendi kendini değerlendirmesi sonucunda, yapılması gerekenler üst yönetim tarafından söylenmeden çalışanlar tarafından yapılmaya başlandı. Biz proje gruplarında çalışan arkadaşlarımızın, kendiliğinden yaratıcılıklarını kullanarak getirdiği artıları, onların performans değerlerine artı olarak yazıyoruz. Çalışan arkadaşlarımızın kendini gerçekleştirebileceği alanlar yaratarak ya da bu alandaki yolunu açarak kendi kendileri ile yarışabilecekleri kulvarlar yaratıyoruz. Her defasında kendi kişisel hedeflerinin çitalarını kendilerinin yükseltmesini sağlıyoruz. Diğer bir deyişle "kendi kendilerinin kahramanı olmalarına yardımcı oluyoruz". Eğer motivasyonu dışardan alırsanız; motivasyon unsuru ortadan kalktığında; kuruluştaki motivasyonunuzu yitirirsiniz. Oysaki içsel motivasyona sahip kişiler bu kaynağa kendi içlerinde sahiptirler. Başkaları ile değil kendi kendileri ile yarıştıkları içinde bir diğerinin iyi olması, ötekinin motivasyonunu bozmak yerine olumlu etki yapar artırır^{lxxxvii}."

Dönemin Erciyas Biracılık Genel Müdürü Erdal Tunca'nın, Ödüle hazırlanan şirketlerle ilgili bir değerlendirmesi var: "Eğer şirketler ödüle hazırlık için ilave adımlar atmak zorunda kalıyorsa, henüz Toplam Kalite Yönetimi Sistemi'ni kurmayı tamamlamadıklarının bir göstergesidir. Biz, yapılanlara yeni bir şeyler ilave etmek ihtiyacı duymaksızın, yapmakta olduklarımızı en iyi şekilde yapabilmenin Ödül için hazır olma anlamına geldiğini düşünüyoruz^{lxxxviii}."

1998 ve 1999 TÜSİAD-KalDer Kalite Başarı Ödülü Sahibi Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. Şirket Profili: TEE

Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. (TEE) 1964 yılında Türk General Elektrik A.Ş. adıyla General Electric Co. (GE), Arçelik ve İş Bankası ortaklığıyla kurulmuştur. 1979 yılında GE hisselerinin Türk ortaklara devriyle adı Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. olarak değişmiştir. Hisselerinin tamamına yakını Arçelik'e ait bir Koç Holding kuruluşu olan TEE, 1998 yılında ise TÜSİAD-KalDer Başarı Ödülü'nü kazanmıştır. 1999 yılında Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nü de tekrar kazanan Türk Elektrik Endüstrisi daha sonra (2000 yılı itibariyle) Arçelik ile birleşmiştir.

TEE, 3 işletmesi, 2000'in üzerinde çalışanı ve yaklaşık 170 milyon dolarlık cirouyla ISO'nun 1996 yılında istatistiklerine göre 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içerisinde 60. sırada yer almıştır. Şirketin İstanbul Topkapı'da kurulu TOPEM İşletmesinde Arçelik için elektrik süpürgesi, çamaşır makinesi ve bulaşık makinesi motorları ile yine bu makinelerde kullanılan su tahliye pompaları üretilmiştir. TOPEM işletmesinin yıllık toplam elektrik motoru üretimi 1997 yılında 4 milyona yaklaşmıştır. TEE'nin Arçelik'e katılımı sonrası alınan bir kararla bu işletme, Arçelik'in İzmir Elektrik süpürgesi işletmesiyle birleşerek birlikte Çerkezköye taşınmıştır. Diğer iki işletme halen Arçelik bünyesinde üretimlerine devam etmektedir. İstanbul Sultançiftliğinde kurulu SUTEM İşletmesinde sanayide kullanılan tek ve üç fazlı genel maksat elektrik motorları üretilmektedir. Yıllık 500.000 civarındaki üretimin yarısı başta Almanya olmak üzere çeşitli ülkelere ihraç edilmektedir.

Eskişehir'de organize sanayi bölgesinde kurulu üçüncü İşletme ESKOM'da ise buzdolapları için soğutma kompresörleri üretilmektedir. Yılda 2 milyon civarında üretilen bu kompresörlerin büyük alıcısı Arçelik olmakla birlikte, üretimin önemli bir kısmı yurtiçinde ve yurtdışında da alıcı bulunmaktadır.

TEE'nin Toplam Kalite Yolculuğundaki Kilometre Taşları

1989

- İstatiksel Proses Kontrol, Bilgisayar Destekli Kalite Kontrol

1992

- Koç 2000 Projesi

1993

- Üç işletme ve merkezin ISO 9001 belgesi alması, TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvurusu

1995

- TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvurusu'nda Saha Ziyaretine kalma ve EFQM Üyeliği

1996

- Çevre Yönetim Sistemi Projesinin Başlatılması ve Kalite Günleri düzenlenmesi

1997

- ESKOM İşletmesi'nin ISO 14001 belgesi alması; İstanbul Sanayi Odası Çevre Teşvik Ödülü'nün kazanılması

1998

- TÜSİAD-KalDer Kalite Başarı Ödülü'nün kazanılması
- TÜBİTAK-TTGV-TÜSİAD Teknoloji Büyük Ödülü Finalistliği
- İstanbul Sanayi Odası Çevre Büyük Ödülü
- IEEE Çalışanların Profesyonel Gelişimi Ödülü
- ASQ Çevrede Kalite Ödülü (Söz konusu ödül ilk kez, Amerika dışında bir kuruluşa verildi.)
- TOPEM ve SUTEM İşletmeleri için ISO 14001 belgesi alınması

1999

- EFQM Kalite Ödülü Finalistliği
- TÜSİAD-KalDer Kalite Başarı Ödülü'nün kazanılması
- TÜBİTAK-TTGV-TÜSİAD Teknoloji Büyük Ödülü Finalistliği

TEE'nin TKY Başarı Öyküsü

TEE'nin Avrupa Kalite Ödülü'ne giden süreci 1980'lerin son yıllarında başlıyor. TEE, gerek teknolojik yeniliklere odaklanırken, gerekse Toplam Kalite Yönetimi'ne odaklanmış bir kuruluş olmuştur. 1992 yılında Fiat ISVOR'da TKY uygulamalarını gören ve eğitim alan Koç Grubu şirketleri arasında TEE yöneticileri de yer almıştır.

Üst yönetimin liderliğinde 1992 yılından itibaren Toplam Kalite konusunda yoğun eğitim ve uygulamalar sürdürülmüştür. TÜSİAD-KalDer modeli benimsenerek yürütülen bu çalışmalar çerçevesinde TEE'de,

- Kalite Çemberleri, İyileştirme Proje Ekipleri, Özdeğerlendirme
- Müşteri ve Tedarikçi ilişkilerinin yönetimi,

- Tüm süreçlerin sistematik yönetimi,
- Kalite Maliyetleri, Bireysel Öneri, Toplam Verimli Bakım, KÇ, 5S Uygulamaları,
- PPORF (Proctial Program of Revolution in Factories) uygulamaları
- Müşteri memnuniyeti, yan sanayi memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti ve Toplam Kalite Kültürü anketleri,
- Her kademedeki çalışanına yönelik planlı eğitim faaliyetleri artarak sürdürülmüştür.

TEE' de Toplam kalite uygulanan hemen her işletmede görülebilecek temizlik, çevre düzenlemesinin yanı sıra kullanılan elektronik panolarla çalışanların hem işle ilgili, hem de doğum gününün ve benzeri sosyal bilgilerin paylaşılması sağlanmıştır. Fabrikanın değişik yerlerinde yapılan düzenlemeler, küçük süs havuzları ve yeşil alanlarla çalışılan mekanın insanın çalıştığı ortamdan memnuniyet duymasına çalışılmıştır. Dönemin TEE Genel Müdürü Ender Çakıroğlu, TEE'nin iyileştirme yapmak için özellikle Türkiye'deki şirketlerle sürekli benchmarking (kıyaslama) yaptıklarını söylüyor. Bu şirketler arasında Arçelik, TAI Uçak Sanayi, Efes Pilsen, Netaş ve Siemens'i sayıyor. 1996 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü alan Sabancı Grubu şirketlerinden biri olan Brisa'dan da yararlandıklarını belirtiyor. TEE'de sürekli olarak çalışanların memnuniyetine ve katılımına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Takım çalışması kapsamında kalite çemberleri, iyileştirme proje ekipleri, süreç iyileştirme grupları kurulmuştur^{lxxxix}.

Ürünlerinin tümü için TSE belgeleri olan TEE, 1993 yılında TSE'den ve SGS Yarsley firmasından Merkez ve 3 İşletmesi için ayrı ayrı ISO 9001 ve ISO 14001 belgeleri alınmıştır. Bu arada, başarılı çevre çalışmaları nedeniyle TEE TOPEM İşletmesi 1997 yılında İstanbul Sanayi Odası Çevre Teşvik ödülü almıştır.

Toplumsal sorumluluğun bilincinde olan TEE, diğer faaliyetlerinin yanı sıra özellikle Beyaz Eşya Yan Sanayicilerinin (Beysad) örgütlenerek gelişmesine öncülük etmiştir.

Toplam Kalite faaliyetlerini yurtiçi ile sınırlandırmayan TEE, Türkiye'den yedinci kuruluş olarak 1995 yılında EFQM'e üye olmuştur.

TEE, 1993 yılından beri TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülüne 5 kez başvurmuş, 1995, 1997 ve 1998 yıllarında saha ziyaretine kalan firmalar arasında yer almış; daha önce belirtildiği gibi 1998 yılında ve 1999 yılında Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nü kazanmıştır.

Arçelik bünyesine katılana kadar TEE Genel Müdürü olan Ender Çakıroğlu 1998 yılından beri aynı zamanda KalDer Yönetim Kurulu üyesidir. KalDer'in ikinci Genel Sekreteri Hakan Kilitçioglu'da yine TEE kökenli bir başka kalite gönüllüsü olmuştur.

1998 KOBİ Kategorisi TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuranları

Başvuranlar	Saha Ziyaretine Kalanlar	Kazanan
Adel Kalemcilik Tic. ve San.A.Ş.	+	
Beko Ticaret A.Ş.	+	BÜYÜK ÖDÜL
Demir Hayat Sigorta A.Ş.		
Hipokrat Tıbbi Malzemeler İmalat ve Paz.A.Ş.		
Kaynak Tekniği San.A.Ş. ti'	+	

1998 KOBİ Kategorisi Avrupa Kalite Büyük Ödülü ve 1998 KOBİ Kategorisi

TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü Büyük Ödül Sahibi Beko Ticaret

Şirket Profili: Beko Ticaret

Beko Ticaret A.Ş. dayanıklı tüketim sektöründe pazarlama satış faaliyetinde bulunan, Koç Topluluğu'na bağlı bir kuruluştur. Beko Ticaret A.Ş. ağırlıklı olarak Koç Topluluğu şirketlerinden Arçelik, Beko Elektronik, Türk Demirdöküm ve Gazal A.Ş.'nin ürettiği ürünleri yurt çapında bayileri kanalıyla Beko markası ile pazarlamaktadır.

Merkezi Ankara'da bulunan Koç Ticaret A.Ş.'nin İstanbul şubesi olarak 1946 yılında General Electric ürünlerini "Bayilik" sistemiyle pazarlayan kuruluş, faaliyet alanının genişlemesi ile Beko Ticaret A.Ş. adını almıştır.

1991 yılında 'Beko' markasını yeniden tanımlayan ve bayilik örgütünü revize eden Beko, pazarlama faaliyetlerini yeni bir anlayışla devam ettirerek, bugün sektöründe Türkiye pazarının ikinci markası olmuştur. Beko, aynı zamanda Koç Grubu dayanıklı tüketim ürünlerinin ihracat markasıdır. Beko, sektöründe 4000'den fazla bayisiyle Türkiye'nin en yaygın satış ağına sahiptir. 1996 yılından itibaren müşterilerin 320'si tamamen "Beko" markalı ürünler satan, iç ve dış dekorasyonları tamamlanmış örnek mağaza durumuna getirilmiştir.

Bağlı bulunduğu Koç Topluluğu'nun kurucusu Vehbi Koç'un belirlemiş olduğu "Koç Topluluğu Hedef ve İlkeleri" müşteri odaklılık, çalışanların memnuniyeti, sürekli gelişme, en iyi olma konularını içermektedir. Bu İlkeler Beko Ticaret'in Vizyon, Misyon ve Değerlerinin oluşturulmasında rehber olmuştur.

Beko Ticaret Vizyonu, sürekli yenilenen ileri endüstriler ve teknolojiler doğrultusunda, sürekli gelişen insan gereksinimlerini karşılayarak, yaşamı kolaylaştıran daha yeni, daha modern, daha kaliteli ürünler sunmak olarak belirlenmiştir.

Beko Ticaret Misyonu ise, vizyon doğrultusunda müşterileri daha iyi tanımaya özen göstermek, tüm çalışanlarla birlikte onların memnuniyetini daha da arttırmaktır.

Beko Ticaret'in Değerleri

1. En önemli sermayemiz insan kaynağımızdır
2. Üstün iş ahlakı, adil ve dürüst davranış ilkesi
3. Verimliliğin ve yaratıcılığın sürekli geliştirilmesi ve takdir edilmesi geleneği
4. İnisiyatif kullanma kararlılığı
5. Risk üstlenebilme gücü
6. Takım oyununa önem veren iş yönetimi
7. Sürekli iyileşme hedefi
8. Açık iletişim yöntemi
9. Beko ruhu ve disiplini
10. Müşteri velinimetimizdir anlayışı

Beko Ticaret' e KOBİ dalında Avrupa ve Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü getiren TKY Yolculuğunda Kilometre Taşları

1993

- TKY çalışmalarının sistematik olarak ele alınmaya başlaması
- Beko misyon, vizyon, değerlerinin yeniden belirlenmesi
- Toplam Kalite Politikasının ve faaliyet planının tasarlanması
- Metotların ve araçların tasarlanması
- Eğitimin, iletişim amaçlarının oluşturulması

1996

- KaIDer Üyeliği
- Ulusal Kalite Ödülü'nde Saha Ziyaretine Kalma Başarısı

1997

- EFQM Üyeliği
- Gümrük Birliği'nin gerçekleşmesinden sonra yeni vizyon geliştirilmesi

1998

- Beko Ticaret'in ilk başvurusunda KOBİ kategorisinde Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü kazanması
- Beko Ticaret'in KOBİ kategorisinde Türkiye'de Kalite Büyük Ödülü'nü kazanması

Beko Ticaret TKY Başarı Öyküsü

Bir hizmet şirketi olarak faaliyet gösteren Beko, kuruluşundan bu yana iç ve dış müşteri odaklı bölge organizasyonu bazında çalışmakta, çevre ve pazar şartlarına bağlı olarak organizasyon yapısını gözden geçirerek geliştirmektedir. Kurucusu Vehbi Koç'un "Müşteri Velinimetimizdir" ilkesini benimseyen Beko'da, çalışanların ve müşterilerinin memnuniyeti, iç hedefler, performans görüşmeleri, ödül ve teşvik, iletişim ve eğitim konuları 1993 yılına gelindiğinde sistematik bir yapıya kavuşturulmuş ve Toplam Kalite Yönetim biçimi benimsenerek, Toplam Kalite Yönlendirme Komitesi ve Kalite Komitesi oluşturulmuştur. Aynı yıl Malcolm Baldrige modeline uygun olarak yapılan şirket özdeğerlendirmesinde 1994 yılında Kalite Bildirgesi Genel Müdür tarafından yayımlanmış, Beko misyon, vizyon ve değerleri oluşturulmuştur. İş mükemmelliğine ulaşmada önemli araçlardan olan Çalışmaların Memnuniyeti Araştırması, Müşteri Memnuniyeti Araştırması ve Tüketici Memnuniyeti Araştırmaları Beko'da 1993 yılından beri uygulanmakta ve öncelikle ele alınması gereken alanlar çeşitli İyileştirme Grupları tarafından iyileştirilmektedir. 1995 yılına kadar var olan öneri sistemi revize edilerek, Bireysel Öneri Sistemi adı altında sistematik bir yapıya kavuşturulmuştur. Uygulanmakta olan ödül ve teşvik sisteminin kapsamı 1997 yılında ana ve destek tedarikçileri de içine alarak genişletilmiştir. 1996 yılında, KalDer'e üye olan Beko, aynı yıl katıldığı Ulusal Kalite Ödülü'nde saha ziyaretine kalmış 1997 yılında EFQM üyeliğini takiben 1998 yılında EFQM ve TÜSİAD-KaIDer Ödülü sürecine KOBİ kategorisinde ödül başvurusunda bulunmuş ve KOBİ kategorisinde hem Ulusal Kalite Ödülü'nü, hem de Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü dâhinde kazanmıştır.

Beko Ticaret Genel Müdürü, Aka Gündüz Özdemir' e göre Beko Ticaret kültürünün en önemli unsuru, yardımlaşma ve bilgiyi paylaşma. "Bizde ikinci kritik unsur da ikinci adam yetiştirme geleneğidir. Her çalışan terfi edebilmek için yerine birini yetiştirmesi gerektiğini çok iyi bilir. Bu siyasi platformda da geçerli olsaydı, bugünkü belirsizlik ve karmaşa ortamı da olmazdı. Şirketin geçmişinde idari kadrolara dışarıdan tayin edilen hiç kimse yoktur. Bizde yöneticilerin kendi bünyesinden çıkması, elemanların yaptıkları işin tüm süreçlerini bizzat yaşayarak bulundukları konuma gelmesinden kaynaklanıyor. Bir işletmede, 'başarı sırlarının' paylaşılıp, nesilden nesile aktarılabilmesindeki en önemli faktör, müesseseye aidiyet duygusudur. Bizde illa ki 'patron şunu yapın der ve aşağı kadrolar yapar' diye bir şey yoktur.

Gerekirse orta veya alt kademeler komite kurar, sorunu tartışır, çözümleri sıralar ve kararı üst yönetime anlatır^{xc}."

40 yıldır müşterilerinin ve çalışanlarının memnuniyetini birinci derecede öncelikli olarak hedef alan Beko Ticaret giderek globalleşen dünyada gelişen dünya şirketleri ile yarışabilmek amacıyla sürekli iyileşme ve gelişmeyi ifade eden Toplam Kalite çalışmalarına 1993 yılında başlamış ve bu felsefenin bugün Beko'da bir yaşam biçimine dönüştürülmesi sağlanmıştır^{xcı}.

Toplam Kalite Yönetimi Organizasyonunun Oluşturulması

Beko, kuruluşundan bu yana müşteri memnuniyetini hedef alan bir kuruluş olmakla birlikte, iyileştirme ve kaliteye yönelik çalışmalar 15 Ocak 1993 tarihinden itibaren örgütsel bir yapıya kavuşturulmuş ve Toplam Kalite felsefesinin sistematik olarak uygulanabilmesi için "Toplam Kalite Yönlendirme Komitesi" adı verilen bir organizasyon oluşturulmuştur. Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları bu organizasyonda yer almaktadır. Satıştan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı "Toplam Kalite Proje Yöneticisi", bir Satış Müdürü "İyileştirme Projeleri Sorumlusu", tüm Departman Müdürleri de "Kalite Sorumlusu" sıfatıyla Kalite Komitesinin üyesi olarak görevlendirilmişlerdir. Bu organizasyonun devamı olarak Toplam Kalite çalışmalarının yayılımını ve benimsenmesini sağlamak üzere tüm müdürler "Kalite Yönlendiricisi" olarak tanımlanmıştır.

Beko Ticaret'te Eğitim

Beko Ticaret'te yürütölen eğitim faaliyetlerinin sorumluları Genel Müdür Yardımcısı olup, eğitim ile ilgili tüm etkinlikler sistematik olarak gözden geçirilmektedir. Bu gözden geçirmede Beko Ticaret'e ait üç değişik uygulama yapılmaktadır.

Eğitim alan yöneticiler aldıkları eğitim konusunda diğer departman yöneticilerine bilgi vermekte ve gerektiğinde bu eğitimi sadece kendi departmanlarına değil, diğer departmanlara da aktarmaktadır. Bu konudaki başarının artması için yöneticilerin %75'i "Eğitimcinin Eğitimi" adlı kurslara gönderilmiştir.

Performans kriterlerinin birisinde başarılı bulunan bir Beko çalışanı bu başarısında aldığı eğitimin etkisini "Başarının Sırları" adı verilen toplantılarda diğer çalışanlarla paylaşmaktadır. Çalışanların performans değerlendirmelerinde aldıkları eğitimin katkısı Kalite Komitesi toplantılarında gözden geçirilmektedir.

İyileştirme Proje Ekipleri

Beko Ticaret'te öncelikle iyileştirilmesi gereken alanları saptanmaktadır. Bu alanların saptanmasında Özdeğerlendirme Çalışmaları, anket sonuçları (çalışan, bayi ve tüketici memnuniyeti anketleri), Bireysel Öneriler, çalışanların raporları ve bayi toplantılarından yararlanılmaktadır.

Müşteri odaklı hizmet anlayışı Beko Ticaret'in şirket kültürünü oluşturduğundan iyileştirme projelerinin çoğunluğu Müşteri Memnuniyetinin artırılmasına yöneliktir. 1993 yılında başlayan İyileştirme Projeleri uygulamalarında 1995 yılı sonuna kadar çalışanlarımızın %40'ı yer almıştır. Çalışanların yanı sıra üst ve orta düzey yöneticilerin tamamı bu projelerde yer alarak örnek bir davranış sergilemişlerdir. Beko Ticaret'te ödöl ve teşvik sisteminde İyileştirme Proje Ekip ödülleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu ödölle 1994 yılından beri verilmektedir.

1999 TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuruları

Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi	Saha Ziyaretine Kalanlar	Kazanan
Beko Elektronik A.Ş.	+	BAŞARI ÖDÜLÜ
DHL World Wide Express Taşımacılık ve Tic. A.Ş.	+	
Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.		
Artema Armatür Grubu	+	
Şahinler Mensucat San. ve Tic. A.Ş.		
Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş.		
Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.	+	BAŞARI ÖDÜLÜ
Yasaş, Yaşar Boya ve Kimya San. Tic. A.Ş.		

1999 TÜSİAD-KalDer Kalite Başarı Ödülü Sahibi BEKO ELEKTRONİK

Şirket Profili: Beko Elektronik

Beko Elektronik A.Ş. 1966 yılında Sütlüce'de kurulmuş, 1976 yılında halen faaliyetini sürdürdüğü Beylikdüzü mevkiine taşınmıştır. Bir Koç Topluluğu şirketi olan Beko Elektronik'in sermayesinin % 18.75'i halka açıktır.

Beko Elektronik, 65.000 m²'si kapalı olmak üzere toplam 125.000 m² 'li bir alana yayılmış bir kuruluştur. Başta televizyon olmak üzere, bilgisayar, yazar kasa, uydu alıcı, faks cihazı, müzik seti, video ve diğer elektronik ev ve ofis cihazları alanında faaliyetini sürdürmektedir.

Beko Elektronik'te halen 350 beyaz yakalı ve 1400 kadar mavi yakalı çalışan görev yapmaktadır. Beko Elektronik, ülkemizde %62 pazar payıyla lider konumdadır. Yurtdışı satışları sürekli artan Beko Elektronik, ürünlerini b.1şta Avrupa olmak üzere toplam 51 ülkeye pazarlamaktadır.

Beko Elektronik, teknolojiye olduğu gibi çevrecilik alanında da öncülük yapmıştır. Endüstrileşmenin bir sonucu olarak bir şeyleri üretirken başka şeylerin tüketilmesi acı, ama gerçektir. İşte bu noktada Beko Elektronik A.Ş. üretimden kaynaklanan, çevre ve insan sağlığına olan atıkların etkisini en alt düzeylere çekmek, doğal kaynakların tüketimini azaltan yöntemleri kullanmak, tekrar kullanım ve geri dönüş operasyonlarını arttırmak amacıyla belirlemiş olduğu "Çevre Politikası" ile kurulduğu günden bu yana çalışmalar yapmaktadır. 1977 yılında Türkiye'de ilk biyolojik arıtma tesisine sahip olan kuruluştur. Çevre Kalitesi Yönetim Sistemine yönelik tüm önlemleri 1993 yılında tamamlamış, böylece, Türkiye'de ilk kez 1994 yılında hem çevre korumacılığının İngiliz standardı olan "BS 7750 Belgesine" (ISO 14001), hem de "Green Dove" ödülüne hak kazanan firma olmuştur. Yine Türkiye'de 1995 yılında ISO 14001 Belgesini TSE'den alan ilk kuruluş olmuştur.

Beko Elektronik Kalite Yolculuğunda Kilometre Taşları

1983

- Kalite Çemberleri eğitimi ve uygulamanın başlatılması

1991

- ISO 9001 Belgesi'nin alınması

1992

- ISO 9001 Belgesi'nin alınması
- Koç 2000 "Topyekün Mükemmelleşme" çalışmalarının başlaması

1993

- TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü başvurusu

1994

- BS 7750 Belgesi'nin alınması

1996

- TSE EN ISO 14001 Belgesi'nin alınması

1997

- BS 7750 Belgesi'nin ISO 14001'e çevrilmesi
- Beko Elektronik Stratejik Yönetimi Modeli

1998

- TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü başvurusu-saha ziyareti

1999

- TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü başvurusu-saha ziyareti
- EFQM Avrupa Kalite Ödülü başvurusu
- ISO 2000 başvurusu
- ISO Çevre Büyük Ödülü

2001

- ISO9001 : 2000 Belgesinin alınması
- AQAP-110 Belgesinin alınması
- Toplam Verimli Bakım (TPM) Enternasyonel Ödül başvurusu

Beko Elektronik'in TKY Başarı Öyküsü

1983 yılında, Kalite Çemberleri uygulamasıyla kalite yolculuğuna başlayan Beko Elektronik, 1990'lı yılların başında Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemiş ve "Topyekün Mükemmelleşme" sloganıyla çalışanlarını yaygınlaştırmıştır.

Beko Elektronik, Koç Grubu'nda Toplam Kalite Yönetimi'nin yerleştirilmesini amaçlayan Koç 2000 Projesi'ne katılan ilk şirketlerden biridir. Beko Elektronik Genel Müdürü, Koç Topluluğu şirketlerinin diğer yöneticileriyle birlikte İtalya'da Toplam Kalite Yönetimi eğitimi alarak bu konudaki adanmışlığını tazelemiştir.

Beko Elektronik Genel Müdürü Aydın Çubukçu, 1990'lı yılların öncesinde Beko' da ve Koç şirketlerinde TKY'nin içerdiği sisteme yakın işlerin yapıldığını, ancak TKY'de olduğu gibi yapısal bir şekilde götürülmediğini fark ettiklerini belirtiyor. "Sistemi uygulamaya başlayınca da, çok ciddi iyileştirmeler yapabileceğimizi, yapılan bütün uygulamaların temelini koşulsuz müşteri memnuniyetinde odaklandığını gördük. Biz bunu senelerce uyguladık, ancak TKY ile birlikte adını projeden çıkarıp yaşam tarzı olarak değiştirdik. Tüm çalışanlarımız, hedeflerle çalışmayı, ölçülebilir göstergelerle ilerlemeyi benimsediler ve değişime ayak uydurdular^{xcii}."

Şirket Toplam Kalite Yönetimi alanındaki çağdaş uygulamaları süratle başlatmış; Tedarikçiler için Yan

Sanayi Planlı Geliştirme Programı, Çalışanlar için Öneri ve Ödüllendirme Sistemi, Kıyaslama Çalışmaları, Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi, EFQM Modeline Göre Özdeğerlendirme Çalışmaları, İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Grupları, Performans Yönetim Sistemi gibi uygulamalar devreye alınmıştır.

Dünya'da yaşanan hızlı değişim ve giderek yoğunlaşan rekabet, sistemlerin ve yaklaşımların gözden geçirilmesi ihtiyacını doğurmuş ve üç yıllık bir perspektifte ele alınan ve uygulanan Koç 2000 Planlama Modeli'nin ötesinde, onu da kapsayan yeni bir yaklaşım uygulamaya sokulmuştur.

1992 yılından bu yana, Koç 2000 Müşteri Odaklı Stratejik Planlama Modeli ile Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan Beko Elektronik, 1997 yılında Beko Elektronik Stratejik Yönetimi (BEST) Modeli'ne geçerek Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını daha katılımcı ve uzun perspektifli bir yaklaşıma dönüştürmüştür.

BEST olarak adlandırılan bu yeni yaklaşım, şirketin on yıllık perspektifte ele alınmasını sağlayan ve önceden etkili (proaktif) bir davranışla geleceğe hazırlanmayı hedefleyen bir yaklaşım olarak benimsenmiştir.

Vizyon'dan başlayarak, stratejiler ve politikalar yoluyla kişisel hedeflere kadar inen politika açılımı sistemiyle BEST, tüm çalışanların şirketin Misyonu'na odaklandığı bir yaklaşımdır.

BEST ile birlikte Beko Elektronik'in Değerleri, Vizyonu ve Misyonu gözden geçirilmiş ve aşağıda yer alan şekliyle belirlenmiştir.

Değerler

Beko Elektronik, Koç Topluluğu değerlerini özümsemiş, çevreye ve topluma karşı duyarlı, çalışanlarının açık ve içten davrandığı, tüm ilişkilerinde yalın, yenilikçi bir kuruluştur.

Vizyon

Değişen Dünya'da atılımcı Beko Elektronik.

Misyon

Değişen dünyada, elektronikteki değişimleri hızlı bir şekilde rahat, güvenilir ürünlere ve hizmetlere dönüştürerek ve müşteri beklentilerini aşarak sunmak.

Beko Elektronik, 1990'lı yılların başından beri kademe kademe uygulamaya aldığı Toplam Kalite Yönetimi ve bu kültürel birikimin sonunda oluşturduğu BEST ile, yüzde yüz müşteri memnuniyetini hedefleyen, müşteri memnuniyetinin vazgeçilmez koşulu olan çalışanların mutluluğunu, geliştirdiği performans sistemiyle sağlayan, sürekli özdeğerlendirme çalışmaları ve iyileştirme proje ekipleri ile kalite yolculuğunda hızla ilerleyen çağdaş, rekabetçi ve geleceğe dönük bir şirkettir.

Beko Elektronik, 1993 yılında TÜSİAD-KaİDer Kalite Ödülü'ne ilk başvuran kuruluşlar arasındadır ve o tarihten bu yana her yıl özdeğerlendirme çalışmalarını yaparak kendini sürekli geliştirmeyi benimsemiştir.

Beko Elektronik'in modernizasyon programı kapsamında gerçekleştirdiği önemli bir atılımı da ARGE konusunda olmuştur. Beko Elektronik cirosunun önemli bir kısmını Ar-Ge'ye ayırmaktadır.

Tüm yönetici ve çalışanların katıldığı bir dizi eğitim ile standart dizisi Kalite Yönetim Sistemini ISO 9001 gereklerine göre geliştiren Beko Elektronik, SGS Yarsley'den Şubat 1991 tarihinde sektöründeki ilk ISO 9001 belgesini almıştır. Daha sonra ulusal belgelendirme kuruluşu olarak hizmet vermeye başlayan TSE'den de 1992 yılında ikinci belge alınmıştır.

Beko Elektronik Genel Müdürü Aydın Çubukçu: "Kaliteye en çok kamuda ihtiyaç var ."

"Devlet yönetimi, belediyelerimiz dahil kamu yönetiminin her alanında kalite yönetimi fikrinin aşılması, eğitimi ve uygulanması gerekiyor. Bakıyorsunuz, özel sektör devletin önüne geçmeye başlıyor. Halbuki bunları paralel götürebilsek, Türkiye'yi aynı seviyede kalkındırabiliriz. Şimdi özel sektör ilerlemiş, Avrupa'da kalite ödülleri alıyor, her yönden güçlü yöneticilere sahip. Kamu tarafında aynı şeyi göremiyorsunuz..."^{xciii}

1999 Yılı Ulusal Kalite Ödülü KOBİ Kategorisi Başvuruları

KOBİ Kategorisi	Saha Ziyaretine Kalanlar	Kazanan
Kaynak Tekniği San. A.Ş.-ASKAYNAK	+	BÜYÜK ÖDÜL
Doğan Hastanesi		
Hipokrat Tıbbi Malzemeler İmalat ve Pazarlama A.Ş.		
Koçtaş Ticaret A.Ş.	+	

1999 Yılı Ulusal Kalite Ödülü KOBİ Kategorisi Ödülü Sahibi Kaynak Tekniği San. Tic. A.Ş.-ASKAYNAK

Şirket Profili: ASKAYNAK

Kaynak Tekniği, Sanayi ve Ticaret A.Ş. veya kısaca anıldığı şekliyle ASKA YNAK, 1974 yılında faaliyete geçmiştir. Genel merkez ve fabrika İstanbul Kartal'da 23.000 m² lik bir alana kurulmuştur. Kuruluş 20.000 ton/yıl örtülü kaynak elektrotu ve 14.000 ton/yıl kaynak teli üretim kapasitesine sahiptir .

Bir Eczacıbaşı Topluluğu kuruluşu olan ASKA YNAK örtülü kaynak elektrotları ile başlattığı üretimini yeni yatırımlarla gazaltı ve tozaltı kaynak telleri, bakım amaçlı Kobatek ürünleri ve özel elektrodlarla zenginleştirmiştir. 1994 yılından itibaren kaynak dünyasının önde gelen firmalarından Lincoln Electric'in Türkiye distribütörlüğünü yürüten Askaynak, 1998 yılında imzalanan ortaklık anlaşması ile Eczacıbaşı-Lincoln Electric ortaklığı şekline dönüşmüştür. ASKAYNAK yaklaşık 200 kişilik dinamik, genç, eğitimli kadrosu, Türkiye çapında 6 bölge bürosu, 160 bayii ile endüstriye hizmet vermektedir. Yeni ve modern yatırımlarla üretimini sürdüren ASKAYNAK üretimin yanı sıra pazarlama, satış ve geliştirme faaliyetlerini de kendi bünyesinde yürütmektedir.

Ürünler ulusal ve uluslararası kaynak standartlarına uygun olarak üretilmekte ve sertifikalandırılmaktadır. Üretilen ürünler Türk sanayiinde tersaneler, otomotiv endüstrisi, makine, boru, kazan üreticileri, taahhüt-inşaat firmaları ve kaynaklı imalat yapan diğer metal sanayiinin vazgeçilmez girdileridir. Yaklaşık 400 çeşit ürün ile tüketicilere geniş bir yelpaze sunan Askaynak ayrıca Lincoln Electric markası ile kaynak makineleri; robotlar, otomasyon cihazları gibi yüksek teknoloji ürünlerini de kaynak piyasasına sunmaktadır.

1994 yılından itibaren odaklanılan yurtdışı satışları önemli bir artış göstermiş ve ciro içindeki payı %35'e

ulaşmıştır. 1994 yılında hemen hemen sıfır noktasında olan ihracat bugün aralarında İngiltere, Hollanda, İspanya, Kanada, Avustralya, Mısır, Azerbaycan'ın bulunduğu çok sayıda ülkeyi kapsamaktadır.

ASKAYNAK'ın TKY Yolculuğu'nda Kilometre Taşları

1993

- TKY ile Değişim Kararı

1994

- Arama Konferansıyla Misyon ve Vizyonun belirlenmesi

1995

- ISO-9001 sistem sertifikasının alınması
- İş Mükemmelliği Modeli eğitimi ve modelin benimsenmesi, Özdeğerlendirme çalışmalarının başlaması
- Hedeflerle Yönetim-Katılımlı Planlama Sürecinin başlatılması

1996

- Takım çalışmalarının, tanıma takdir sisteminin oluşturulması

1997

- Performans Yönetim Sisteminin başlatılması
- Süreç Yönetim Sistemi'nin oluşturulması

1998

- İlk Ulusal Kalite Ödülü başvurusu ve saha ziyaretine kalma başarısı

1999

- KOBİ kategorisinde TÜSİAD-KalDer Kalite Büyük Ödülü'nün kazanılması

ASKAYNAK'ın TKY Yolculuğu

Yalın bir organizasyona sahip olan ASKAYNAK 1993 yılında içinde bulunduğu kriz yönetiminin zor koşullarında değişimin gerekliliğine ve söz konusu değişimin Toplam Kalite Yönetimi ile gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Yönetimin bu kararlı tutumuyla ilk adım olarak Toplam Kalite Yönetimi organizasyonu oluşturulmuştur. Toplam Kalite yapılanması ile başlayan Toplam Kalite faaliyetleri; 1995 yılında alınan ISO-9001 sistem sertifikasının ardından İş Mükemmelliği Modeli benimsenerek, yönetim anlayışına dönüşmüştür. Çalışanların katılımı ile sürekli iyileşme hedeflenmektedir. Kuruluşun "Hedeflerle Yönetim" olarak adlandırdığı katılımlı planlama süreci sürekli iyileşmenin temelini oluşturmaktadır.

ASKA YNAK kalite ve müşteri odaklılık ilkesini "Kalite'nin Kaynağı" sloganı ile simgeleştirmiştir. Çalışanlar arasında yapılan bir yarışma ile belirlenen bu sloganın doğal sonucu olarak ürünlerini ulusal ve uluslararası kaynak standartlarına uygun olarak üreten ve sertifikalandıran ASKA YNAK, sektöründe 1976 yılında ilk TSE Belgesi, 1995 yılında ilk ISO-9001 Kalite Güvence Sistem Sertifikası, 1996 yılında yurtdışı bir kuruluştan ilk ürün belgesini alarak sektöründe ilklere imza atmıştır.

"Kalite Günaydınla Başlar"

Askaynak Genel Müdürü İlkay Bayram^{xciv}, "Kalite günaydınla başlar" sözünün Askaynak'ta anahtar bir kavrama dönüştüğünü vurguluyor. "Toplam Kalite Günaydınla Başlar" nasıl slogana dönüştü? Kendisi sloganlaşan bu kavramın öyküsünü şöyle aktarıyor: "Kuruluşumda tüm Toplam Kalite eğitimlerinin açılış konuşmasını bizzat yapıyorum. "Günaydın" diyerek başladığım bu açılış konuşmalarında tüm çalışanlarımıza Toplam Kalitenin günaydın sözüyle başladığını söylüyorum. Özellikle kuruluşumuza yeni giren ve ilk kez TKY eğitimine katılan çalışanlarımıza da bu söylemimizi aktardıktan sonra; "eğer birbirinize günaydın diyecek isteğiniz ve cesaretiniz yoksa bu kuruluşa hiç girmeyin ve hemen geri dönün" diyoruz.

Günaydın sözü, günlük hayatımızda çok küçük bir ayrıntı gibi görünüyor; ama biliyorsunuz mükemmellik aslında ayrıntılardan oluşuyor. Mükemmellik gerçekten ayrıntılarda gizli; ama mükemmelliğin kendisi hiçbir şekilde ayrıntı değil, büyük bir olgu. Günaydın sözü de, tüm büyük başlangıçların ilk ayrıntısı gibidir. Günaydın sözü, yeni bir güne, yeni bir işe başlangıcın simgesidir. Sinerji yaratan kuruluş içi iletişimin göstergesidir. Güne başlangıç, değişime başlangıç, yeni bir yaşama başlangıç olabilir. Günaydın sözcüğü, insana saygıyı ifade eder. İnsana saygı kavramına daha derinlemesine bakıldığında müşteriye ve topluma saygıyı da görürüz. İnsana, topluma ve müşteriye saygı, kurucumuz Nejat Eczacıbaşı'ndan gelen değerlerimizdir. Günaydın sözcüğüyle hem temel değerlerimizi, hem de değişim ve gelişime olan inancımızı ifade etmiş oluyoruz."

İlkay Bayram, Askaynak'ta 5-6 hiyerarşi katmanlı organizasyon yapısındaki kademelerin azaltıldığını, Askaynak'ta fonksiyonel yapıdan süreç yönetimi yapısına geçme konusunda ciddi bir ilerleme kaydedildiği belirtiliyor. Askaynak Genel Müdürü İlkay Bayram, süreç yönetimine geçişi şöyle anlatıyor. "Göreve ilk başladığım sıralarda birçok işletmede olduğu gibi satış bölümü üretimi, üretim bölümü de satış bölümünü suçluyordu. Aslında ortada suç denen bir kavram yoktu, suç birbirini anlamamanın getirdiği ikilemdeydi. Gerçekte müşterinin ne istediğini, ona nasıl hizmet edeceğinizi ve sonunda nasıl katma değer yaratacağımızı bir süreç haritası üzerine oturttuğunuz zaman olay sadeleşiyor. Toplam Kalite çalışmalarımızın başlangıcında bu amaçla düzenlediğimiz bir eğitim toplantısında ilk, orta ve üst kademe yöneticilerimizi birbirini tanımaya zorlayan bir eğitim yaptık. Üç gün bir otele kapandık ve o otelde birbirimizle konuşmayı ve anlaşmayı öğrendik. Önceden herkes konuşuyor; ama kimse birbirini anlamıyordu. En önemli sorunumuz buydu."

Askaynak'ta değişimin başlangıç noktasını 1994 yılında yaptıkları bir arama konferansı oluşturmuş. "Biz kimiz, nereden geliyoruz, nereye gidiyoruz, biz ne yapmak istiyoruz" sorularını tartışmışlar ve toplantıdan bazı hedeflerle çıkmışlar. İlkay Bayram o toplantıda belirlenen hedefleri ve ulaştıkları sonuçları aktarıyor: "O günün koşullarında hayal sayılabilecek fikirlerin uçuşmasına izin verdik. Örneğin, 1994 yılında kaynak teli ürünümüzün toplam üretim hacmi 800 tondur. Biz bunu 2000'li yıllarda 10 bin ton yaparız diye bir hayal kurduk. Hiç ihracatımız yokken, 2000 yılında üretimimizin %30'unu ihraç ediyor olalım diye hayaller kurduk. Bu stratejik hedefleri oluşturduğumuz toplantıda, her kademeden yöneticilerin yanı sıra aralarında çeşitli bölümlerden çalışanlarımızın, işçi temsilcilerinin de bulunduğu 65-70 arkadaşımız vardı.

Başlangıçta aramızdan bazıları da tam inanmamıştı bu hedeflere. Ben inanıyordum ve bu hedeflere ulaşmak için organizasyonu motive etmeye çalışıyordum. Gerekli kaynaklarımız vardı: donanım, hammadde, teknoloji... Bunu değere dönüştürecek beceriyi yakalayabilmemiz gerekliydi. Yine o toplantıda hayallerimizi konuşarak; küreselleşme sürecini ve gümrük birliğini dikkate alarak yabancı bir ortağa ihtiyacımız olduğunu hissettik ve bunu stratejik hedeflerimize koyduk. Dört yıl sonunda bu hedeflerin neresindeyiz diye irdelediğimizde ise özetle şu sonuçları aktarabilirim: 1998 yılında 10 bin ton kaynak teli üretimi noktasına geldik ve tam kapasite üretimimizi sattık. 1999 senesinde üretimimizin

% 40'ını ihracat eder hale geldik. Yine aynı yıl dünyanın kaynak alanında önde gelen kuruluşu Lincoln Electric Askaynak' a ortak oldu. 1994 yılında koyduğumuz ya da düşlediğimiz hemen hemen tüm stratejik hedeflere ulaştık. 1992 yılında toplam ciromuz 8 milyon dolarken, 2000 yılında 25 milyon dolar olmuştur; bu rakamın 7 milyon doları da ihracattır."

"Müşteri kalite anlayışımızın odak noktasıdır ."

Askaynak'ın müşteri odaklılık yaklaşımı "Müşteri kalite anlayışımızın odak noktasıdır." ifadesi ile belirlenerek Askaynak ilkeleri arasında yer almaktadır. Satış departmanının yanı sıra yöneticilerin yaptığı müşteri ziyaretleri ve müşterilere yönelik yoğun eğitim programları müşteri memnuniyetine verilen önemin göstergesidir. Askaynak'ın sektöründeki tek uygulama olan eğitim otobüsü sadece 2000 yılında yaklaşık 300 müşteriye ve çeşitli sanayi çarşılarını ziyaret ederek yerinde eğitim ve tanıtım imkanı sağlamıştır.

Askaynak; toplumsal sorumluluk bilinci ile teknik eğitime ve çıraklara yönelik meslek edindirme faaliyetlerine destek veriyor. Her yıl bir üniversiteye kaynak laboratuvarı kazandırma hedefi koyan Askaynak'ın laboratuvar armağan ettiği üniversiteler arasında İTÜ, Yıldız Teknik Üniversitesi ve Sakarya Üniversitesi bulunuyor.

Askaynak'ın Teknik Müdürü ve Kalite Sorumlusu Asuman Özer; 1995 yılında bir grup çalışanla birlikte alman eğitim sonucunda o günkü adıyla "İş Mükemmelliği" Modelini tanıdıktan sonra çalışmaların daha etkin olarak sürdürüldüğünü belirtiyor. "Modeli tanımak çalışmalarımıza yön verdi ve ivmelendirdi. Uygulamalar hayata geçtikçe ödüle aday olmak konusunda cesaretlendik. 1998 yılında ilk başvurumuzda geçirdiğimiz saha ziyareti ve elde ettiğimiz değerli kazanımlar bizi ikinci başvurumuzda ödüle taşıdı."

Tüm bu çalışmaların sonucunda Askaynak 1999 yılında KOBİ kategorisinde TÜSİAD-KalDer Kalite Büyük Ödülü'nün sahibi olmuştur.

2000 Ulusal Kalite Ödülü Başvuruları

Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi	Saha Ziyaretine Kalanlar	Kazanan
Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi Artema Grubu	+	BAŞARI ÖDÜLÜ
Koç Sistem Bilgi ve İletişim		
Hizmetleri		
Pınar Süt Mamulleri	+	
Şahinler Mensucat Sanayi		
Volkswagen Elektrik Sistemleri	+	

2000 Ulusal Kalite Ödülü Başarı Ödülü Sahibi Eczacıbaşı Artema

Şirket Profili: Eczacıbaşı Artema

Artema, Eczacıbaşı Grubu'nda İpek Kağıt, Vitra, Askaynak'tan sonra Kalite Ödülü alan dördüncü şirket olmuştur.

Artema, 7 Temmuz 1979 tarihinde çağdaş üretim teknolojilerini kullanarak standartlara uygun armatür ve valf üretmek amacıyla kurulmuştur. Eczacıbaşı Topluluğu'na bağlı bir kuruluş olan Artema'nın

merkezi İstanbul'da, üretim tesisleri ise Bozüyük'te bulunmaktadır. 23.000 m²'si kapalı olmak üzere 110.000 m² 'lik bir alana sahip olan Artema' da toplam 496 kişi çalışmaktadır. 23 Eylül 1983 tarihinde üretime başlayan Artema kısa süre içinde kendi sektöründe Avrupa'nın önde gelen sıhhi tesisat ve armatür üreticileri arasına girmeyi başarmıştır.

Kendi alanında Türkiye'nin ilk ISO 9001 sertifikalı üreticisi olan Artema, kullandığı teknoloji ve çağdaş estetik anlayışı ile Türkiye'de TSE, Avrupa' da EN 200 standardına uygun üretim yapmaktadır. Ayrıca birçok ürünü Hollanda-KIWA, Almanya-LGA, Avustralya-QAS, Rusya-GOST-R, Çin (Hong Kong)-NUTEK, Slovakya- TSUS, İsveç-SIT AC, İngiltere- WRC, Kanada-CSA standart sertifikalarına sahiptir. Ocak 1999 tarihinde ise çevreye karşı olan duyarlılığın TS ISO EN 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi ile belgelendirmiştir.

Artema'nın TKY Yolculuğunda Kilometre Taşları

1993

- ISO 9002 belgesinin alınması

1994

- ISO 9001 belgesinin alınması

1994

- Yapılan 'Arama Toplantısı' sonrası tüm liderlerin ortak kararı ile müşteriye, çalışana ve diğer paydaş gereksinimlerine odaklı, sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi hedefleyen Mükemmellik Modeli'ne geçiş kararı
- Organizasyonel yapılanma ve yoğun eğitimlerle TKY çalışmalarının başlatılması

1999

- Çevreye karşı olan duyarlılığını TS ISO EN 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi ile belgelendirilmesi
- Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuru ve ilk seferinde saha ziyaretine kalma başarısının elde edilmesi

2000

- Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisinde Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nün kazanılması

Artema'nın TKY Başarı Öyküsü

Artema, 1990'lı yıllardan başlayarak değişen ve gelişen armatür pazarından daha fazla pay almanın ve bu pazarda rekabet edebilir olmanın gereğini fark ederek, çağdaş yönetim yaklaşımlarını incelemiş; 1994 yılında yapılan 'Arama Toplantısı' sonrası tüm liderlerin ortak kararı ile müşteriye, çalışana ve diğer paydaş gereksinimlerine odaklı, sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi hedefleyen Mükemmellik Modeli'ne geçiş kararı vermiştir.

Toplam Kalite çalışmalarına, 1994 yılında organizasyonel yapılanma ve yoğun eğitimlerle başlanılmıştır. Eğitim ve yapılanma ile kuruluş kültürünü oluşturmak ve çalışanların yetkinliklerini en üst seviyeye çıkararak değişim alt yapısını gerçekleştirmek amaçlanmıştır. Eğitimler, 'Çağlayan Yöntemi' ile yöneticiler tarafından çalışanlara aktarılmıştır.

Artema, benimsediği Mükemmellik Modeli'ne göre Toplam Kalite konusunda kendi gelişim yönünü planlamakta ve her yıl düzenli olarak RADAR mantığı ile yaptığı özdeğerlendirmelerle gelişimini

kıyaslamaktadır. Kuruluş dışı değerlendiriciler gözüyle gelişimini ölçmek ve alınan geri bildirimler sonrası tespit edilen konuların iyileştirme fırsatları olarak kullanılması amacıyla, 1999 yılında TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü sürecine katılmış ve ilk seferinde saha ziyaretine kalma başarısını elde etmiştir. 2000 yılında ödül sürecine ikinci kez katılarak Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisinde Başarı Ödülü almıştır.

Artema'nın Toplam Kalite konusunda sürekli yaptığı iyileştirmeler ve geliştirmeler sayesinde; 1994-1999 yılları arasında takım çalışmalarına katılan çalışan oram %70'e yükselmiş, çalışanların motivasyonu %62.3'den %77.8'e, çalışanların tatmini %66.2'den %81.9'a, tedarikçilerin tatmini %80'den %84'e yükselmiş, müşteri sadakati (5 üzerinden ölçümlenmiş) 3.9'dan 4.5'e çıkmış ve üretkenlik %261, satışlar %90, dış satım %234 artmıştır.

Artema'nın Murahhas Üyesi Dr. Reşat Alatalı, değişime ve gelişime rağmen, bu gelişim içerisinde hiçbir zaman değişmesini istemediğimiz bazı değerlerimiz olduğunu belirtiyor: "Bu değerler, insanları ve toplumları yakınlılaştırıp onları bir arada tutarlar. Topluluk olarak insan ve yaşam kalitesine her zaman önem vermemiz de, değişmeyen değerlerimize örnek teşkil ediyor. Kültüre, sanata, eğitime ve spora çok önemli katkılarımız var. Sanayiciliğin dışında tüm bu yaptıklarımızı vizyonumuzun bir parçası olarak görüyoruz. Temelde değişmeyen bu değerlerimizi sürekli olarak iyileştirmek zorunda olduğumuzun da bilincindeyiz. Farklılığı yaratmak için çalışıyoruz. Özellikle 90'lı yıllarda insan ve çevre ile ilgili konular ön plana çıktı. İnsanın merkeze oturduğu, demokratik bir yönetim süreci geçerlilik kazandı. İnsanların kas güçlerinin değil, umutlarını da işin içine katan bir anlayış yaygınlaştı. Takım oyunu oynayıp kurum kültürünü benimseyen ve bunları hem işlerinde hem de özel hayatlarında kullanabilen insanlara ihtiyaç duyuldu."

Artema' da TKY Çalışmaları

Dr. Reşat Alatalı, 90'lı yıllardan bu yana kalite süreçlerindeki gelişmeleri yakından takip ettiklerini belirtiyor: "Topluluğumuzun; yaşam kalitesine, topluma ve insanlara bakış açısının bizi bu yolculuğa götürdüğünü söyleyebilirim. Eczacıbaşı Artema işe ilk olarak adım 'Müşteri adına kontrat' olarak koyduğumuz ISO 9000 belgelerini almak hedefiyle başladı. ISO 9000 belgelerini, kalitenin bir sistem içerisinde bütün bölümlerce benimsenmesi, paylaşılması ve standardizasyonun gelmesinin ilk adımı olarak görüyoruz. 1993 yılında ISO 9002, 1994 yılında ise ISO 9001 belgelerimizi aldık.

Kalite Güvence Sistemimizin üzerine tüm çalışanlarımızın katılımıyla TKY'yi oluşturduk. TKY'nin şekil şartından çok bizim yaşamımızı iyileştireceği, değiştireceği ve geliştireceği bilinciyle hem tedarikçilerimizde hem bizde hem de iç ve dış müşterilerimizde uygulamaya başladık. Kalite sürecinin kurumumuzda hayata geçmesiyle birlikte yoğun bir eğitim programına da başladık. Takım çalışmasının Toplam Kalite Yönetimi'nde çok önemli bir yer tuttuğuna inanıyorum. Sistemin süreçlerini iyileştirdiği için verimliliğe ve kârlılığa yansıdığı, daha da önemlisi kurum kültürünü geliştirdiği görüşündeyim. Değişmeyen değerlerle, her gün yeniden tasarlanan geleceğin, paydaşları mutlu edecek şekilde geliştirilmesi gerekiyor. Toplam Kalite Yönetimi'ni bu düşüncelerin ışığında bir yaşam felsefesi olarak kabul ediyoruz. Zaten var olan bütünsel kalite anlayışımız, bu uygulamalarla daha sistematik bir düzene kavuştu."

Dr. Reşat Alatalı'ya göre, Toplam Kalite çok uzun soluklu bir kültür işi. "Sorunların paylaşıldığı zaman küçüldüğüne inanıyoruz. Somut bir vizyonu açık bir iletişimle yaymak ve böylece sorunları paylaşmak gerekli. Toplam Kalite'yi benimseyen bir kuruluşun ilk olarak yapması gereken paydaşlarıyla uzlaşmaktır. Bu paydaşlardan da ilk akla geleni çalışanlarımızdır. Memnun etmek zorunda olduğumuz diğer bir paydaşımız da müşterilerimizdir. Genel anlamda düşünürsek toplum ve çevre de mutlu etmeniz

gereken paydaşlarınızdanır. Sanayi kuruluşundan çeşitli beklentileri olan hissedarlar da mutlu etmeniz gereken diğer paydaşlarınızdır. Değişmeyen değerlerle, her gün yeniden tasarlanan geleceğin, paydaşları mutlu edecek şekilde geliştirilmesi gerekiyor. Toplam Kalite Yönetimini bu düşüncelerin ışığında bir yaşam felsefesi olarak kabul ediyoruz."

Artema'nın Murahhas Üyesi Dr. Reşat Alatalı Toplam Kalite yolculuğunun en önemli aşamasının takımların kurulduğu ve süreçlerin yönetildiği noktada kurum kültürünün oluşması olduğunu belirtiyor. Artema, TKY ile gelişen kurum kültürünün yayılması için tedarikçilerle paylaşımına gitmiş: "Zaman içerisindeki gelişimde tedarikçilerimizden başlayan ve bir değer zinciri oluşturan üreticimizi, satıcımızı, pazarlamacımızı ve nihayetinde de müşterilerimizi memnun ederek bir uzlaşma ortamı sağlamak ve bu bilinçle çalışmalarımızı iyileştirmek ana hedefimiz olmuştur. Mükemmellik Modeli'nin sürekli olarak geliştiğini görüyoruz. Ona paralel birtakım kavramların daha etkin kullanılmasını sağlamak ve geliştirmek amacıyla Balanced Scorecard ve Toplam Verimli Bakım sistemlerini de TKY 'ye entegre ettik. Yıllardır Toplam Kalite konusunda birçok eğitimler düzenledik. Kendi olanaklarımızı paylaşmayı ilke edindiğimiz için, bizden bu eğitimleri isteyen tüm kurumlara karşı açığız. Hepsinden önemlisi sürekli iyileştirme ve sürekli öğrenme süreci içerisinde olduğumuzun farkındayız^{xcv}."

KOBİ Kategorisi	Saha Ziyaretine Kalanlar	Kazanan
Ata Yatırım Menkul Kıymetler	+	BAŞARI ÖDÜL
Capitol Alışveriş Ve Eğlence Merkezi		
EBS Eczacıbaşı Banyo Küvetleri		
Emar Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri	+	
Hipokrat Tıbbi Malzemeleri İmalat Ve Pazarlama		
Özen Mensucat Boya Terbiye İşletmeleri		

2000 Ulusal Kalite Ödülü KOBİ Kategorisi Başarı Ödülü Sahibi Ata Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.

Şirket Profili: Ata Yatırım

Ata Yatırım, 1998 yılında yaptığı gözden geçirmeler sonrası eski ismi olan "Ata Menkul Kıymetler'in artık yürüttüğü faaliyetleri tam olarak ifade etmediğini gözlemlemiş, gelişen faaliyet alanları ve ürün çeşitliliği nedeni ile bir Yatırım Bankası görünümüne erişen şirketin isminin değişmesine karar vermiştir. Bu karar çerçevesinde konusunda dünya çapında ün yapmış bir İngiliz şirketi ile yürütülen çalışmalar sonucunda şirket "Ata Yatırım" ismini almış, logosu ve renkleri dahil tüm kurumsal kimliği yenilenmiştir.

Ata Yatırım, geçirdiği yeniden yapılanmalar sonrası teknolojik yatırımlarını hızlandırmış, 2000'li yılların büyüme stratejilerini bu teknoloji yaklaşımı ile desteklemiştir. Teknolojik olarak büyüme stratejisi kapsamında öncelikle merkez dışı birimlerde yeniden yapılanmaya gidilmiş ve müşteriye daha standart ve kaliteli hizmet sunabilmek amacı ile isim hakkını kullanan acentelerin tümü personel ve donanımları ile birlikte acente sahiplerinden 1997 yılında satın alınmıştır. Ata Yatırım'ın hedefi bu noktada fiziksel olarak büyümeyi yavaşlatarak teknolojik imkanlarla daha fazla müşteriye hizmet vermeyi sağlamak olmuştur.

Ata Yatırım, teknolojik olarak büyüme kararına destek vermesi için yaptığı analizler sonrası Holding

bünyesinde üç yeni teknoloji şirketinin kurulmasına önayak olmuştur. Bunlar daha önce Ata Yatırım'ın bilgi işlem departmanı olan ve daha sonra geliştirdiği yazılımı pazarlamak üzere şirketleşen Tradesoft, bir Internet sağlayıcı şirket olan ve Ata Yatırım'ın sanal şubesinin (Ata-Online) tasarımlarını yürüten ve Internet erişimini sağlayan Ticaretnet, ve telekomünikasyon çözümleri konusunda faaliyet gösteren Atatel'dir.

Bu yaklaşımların sonucunda Ata Yatırım, yatırım uzmanları tarafından danışmanlık dahil telefonla tüm sermaye piyasası işlemlerinin yapılabilirdiği Ata Borsa Merkezi (Call Center) ve borsanın canlı olarak izlenebildiği ve tüm sermaye piyasası işlemlerinin yapılabilirdiği Ata-Online (Sanal Şube) teknolojik sistemlerini kurmuştur. Bu yaklaşımı desteklemek amacıyla bir banka ile çözüm ortaklığına gidilerek sektörde ilk ve halen tek uygulaması olan Ata Yatırım Kredi (Ata-Visa) ve Debit (Ata-Kart) kartları müşterilere sunulmuştur. 2000 yılında Meridyen Menkul Kıymetlerin Ata Holding tarafından alınarak isminin Ata Online Menkul Kıymetler A.Ş.'ye çevrilmesi ile İnternet işlemleri ve çağrı Merkezi uygulamaları bu şirkete aktarılmış, Ata Yatırım ise bu farklılaşma çerçevesinde Kurumsal Bankacılık benzeri bir pazarlama ve organizasyona doğru değişmiştir.

2001 yılı Haziran ayı itibari ile 162 kişi Ata Yatırım'ın Genel Müdürlük ve merkez dışı birimlerinde çalışmaktadır. Personelin % 4.14'ü yüksek okul, %59.8'i üniversite mezunu ve %8.3'ü master derecesine sahiptir.

Ata Yatırım İstanbul'daki Genel Müdürlüğü ve Türkiye'nin çeşitli noktalarına yayılmış merkez dışı birimleri ile müşterilerine hizmet vermektedir. Merkez dışı birimleri; İstanbul-Balmumcu, İstanbul-Bakırköy, İstanbul-Bostancı, Ankara, İzmir, Denizli, Bursa ve New York'ta bulunmaktadır.

Ata Yatırımın Toplam Kalite Yolculuğunda Kilometre Taşları

1994

- Ata Yatırım yönetiminin şirketi Toplam Kalite Yönetimi ile yönetme kararı
- Yeniden süreçlendirme çalışmalarının (BPR) başlatılması

1996

- Yeni Süreçlerin eş zamanlı uygulamaya başlaması
- EFQM Üyeliği
- Ulusal Kalite Ödülü'ne ilk başvuru
- Yeniden yapılanma sürecinin bir parçası olan, çalışanlar ve danışman şirketlerle oluşturulan bir takımla gerçekleştirilen bilgisayar programının, Yazılım Oscar Ödülü sayılan Computerworld Smithsonian Özel Ödülü'nü alması

1997

- Yeni süreçler ve sistem üzerine oluşturulan ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi SGS Yarsley tarafından belgelenmesi
- Ulusal Kalite Ödülü'ne ikinci başvuru

2000

- KOBİ kategorisinde Ulusal Kalite Ödülü'nün alınması

Ata Yatırım' ın Başarı Öyküsü

Ata Yatırım'da Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları 1994 yılında şirketin Yönetim Kurulu Başkanı

Korhan Kurdoğlu'nun liderliğinde, Ata Yatırım yönetiminin şirketi Toplam Kalite Yönetimi ile yönetme kararıyla başlamıştır. Bu paralelde EFQM Mükemmellik Modeline sağlam bir temel oluşturması için Model adaptasyon çalışmalarının yanı sıra ISO 9000 çalışmalarına da hız verilmiştir. Bu çalışmalar sırasında yapılan detaylı analizlerde şirketin 5 ve 10 yıllık hedeflerine ulaşabilmesi için daha radikal birtakım değişikliklere ihtiyacı olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda Ata Yatırım 1994 yılında tüm süreçlerini kapsayan bir yeniden yapılanma (BPR) sürecine girmiştir

Bu amaçla öncelikle hedeflenen sonuçlara ulaşmak üzere Ata Yatırım'ın Toplam Kalite Vizyonu, Politikası ve Prensipleri belirlendi. Ata Yatırım'ı amacına taşıyacak uzun ve kısa vadeli hedefler bu vizyon ve politika çerçevesinde çizildi.

Ata Yatırım, kuracağı Toplam Kalite Yönetimi Modeli'nin sağlam temellere oturmasını sağlamak amacıyla faaliyetlerine önce ISO 9000 sisteminin tüm süreçlere adaptasyonu çalışmaları ile başladı. Bu amaçla ISO 9000 ve Toplam Kalite eğitimlerini eş zamanlı olarak yürüttü. Bu eğitimlerle birlikte çalışanların % 15'inin yer aldığı bir sertifikalı kalite denetimci havuzu oluşturdu.

Yeniden Yapılanma Projesi kapsamında oluşturulan İnsan Kaynakları Politikası ile birlikte Ata Yatırım'ın en önemli kaynağı olarak kabul edilen çalışanların tatmini ve verimliliğine yönelik çalışmalar gerçekleştirildi ve ileriye yönelik kaynak planları hazırlandı.

Müşteriler ve tedarikçilerle çözüm geliştirme takımları oluşturuldu ve ortak projeler yürütüldü. Süreçler çalışmaların ışığı altında sürekli gözden geçirildi.

Bu yeniden yapılanma yaklaşımı kapsamında Ata Yatırım'ın tüm iş akışları gözden geçirilmiştir. Departman yapısından süreçlerle yönetilen bir yapıya geçilmiştir. Rakipler, hedefler, dünya üzerindeki trendler analiz edilerek tüm iş akışları hedefler çerçevesinde farklılaştırılmıştır. Bir danışmanlık şirketi ile ortaklaşa yürütülen bu süreçte bir hizmet şirketi olan Ata Yatırım'ın süreçlerine yön veren bilgisayar programı da yeniden yazılmıştır. Ata Yatırım'ın Bilgi İşlem bölümü ve danışmanlık şirketinden uzmanlarla oluşturulan takım tarafından ATP adı verilen program tüm bu yeni tasarlanan yapıya uygun olarak yazılmıştır. Daha sonra ATP programı Microsoft tarafından ABD Smithsonian Institutue "Yılın Finans Yazılımı Oscarları" na aday gösterilerek özel ödül almış ve sektörden gelen talepler sonucunda Ata Yatırım'ın "Bilgi paylaştıkça büyür" vizyonundan hareketle Bilgi İşlem Bölümü bu programın satışını gerçekleştirmek üzere şirketleşerek, İMKB işlem hacminin %45'ini elinde tutan banka ve aracı kurumların kullandığı, sektöründe hatırı sayılır bir kuruluşu haline gelmiştir.

1994 yılında başlayan yeniden yapılanma çalışmaları 1 Ocak 1996 yılında devreye alınarak Ata Yatırım'ın tüm birimlerinde aynı anda uygulanmaya başlamıştır. 1997 yılında ise bu sistem üzerine oluşturulan ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi SGS Yarsley tarafından belgelendirilmiştir.

Hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için yürütülen yeniden yapılanma çalışmaları sonucu maliyet, kalite, hız gibi kritik faktörlerin etkisi ile yeniden düzenlenen iş süreçlerinin ışığı altında Ata Yatırım'ın kendisine özgün bir sistem yaratarak verimliliğini en ileri seviyelere çıkartması amaçlandı. Yurt içi ve yurt dışındaki mevcut sistemler devamlı incelenerek tüm dünya şirketleri ile entegre çalışabilecek gelişmelere açık ve Ata Yatırım'ın kendine özgü beklentilerine cevap verecek bir altyapı oluşturuldu. Bu altyapının temelinde,

- Hizmet kalitesini artırmak
- Müşterilerin ve çalışanların tatmini
- Değişen piyasa koşullarına ayak uydurmak

- Ata Yatırım'ın rekabet gücünü artırmak
- Karar verme sürecini hızlandırmak
- İşlem hacmini artırmak
- Personelin rutin işlerden sıyrılarak yaratıcılığa zaman ayırabilmesini sağlamak
- İşlem başına maliyetleri düşürmek
- Kurumsallaşma
- Güvenli büyüme
- Topluma katkı
- Mükemmel iş sonuçları

gibi amaçlar yer aldı.

1994 yılındaki BPR çalışması sırasında 1998 yılında gerçekleştirilmesi planlanan yeni bir "Yapılanmayı Gözden Geçirme" (Business Process Re-Design) çalışması ile geçen zaman boyunca teori ve uygulamalar arasında oluşan farkları ortaya çıkartarak, yeni trendlerle birleştirip kuruma daha uygun hale getirecek çalışma, planlandığı gibi 1998 yılında başlatılmıştır. Bu çalışmayla teori ve pratik tam uyumlu hale getirildi ve şirket bünyesine en uygun ürün ve verim süreçlerinin yapısı ortaya çıkartılarak Ata Yatırım'ın tüm birimlerinde aynı anda uygulamaya alınmıştır.

Ata Yatırım, hem çalışanlarına, hem de sektöre Toplam Kalite Yönetimindeki kararlılığını sergilemek üzere 1996 ve 1997 yıllarında olmak üzere TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülüne 2 kez katılmış olup hedefi olan 2000 yılında bu ödülü almaya layık görülmüştür. Bu süreç boyunca da 1996 yılında sektöründen ilk ve tek üyesi olduğu EFQM ile ilişkilerini geliştirmiş ve Ata Yatırım personeli bu geçen hem Türkiye'deki ödül sürecinde hem de EFQM'deki ödül sürecinde değerlendirici olarak görev almıştır.

Tüm bu çalışmalar yurtiçi ve yurtdışı şirketlerle devamlı kıyaslanarak daha mükemmele götürmek üzere gözden geçirildi. Ata Yatırım'ın EFQM üyeliği bu platformdaki çalışmalara hız kazandırdı.

Ata Yatırım'ın tüm personeli Toplam Kalite modeli oluşumunun fikir ve eylem aşamalarında görev aldı. Ata Yatırım Yönetimi, Toplam Kalitenin tüm şirket geneline yayılması için her türlü faaliyette olduğu gibi burada da liderliğini göstererek bizzat oluşturulan takımlarda yer alarak Toplam Kalite'nin bir şirket kültürü haline gelmesi için tüm personeliyle birlikte çalıştı^{xvii}.

Ata Yatırım Yönetimi, birikimlerini paylaşmak ve kalite dünyasına katkıda bulunmak üzere yaptığı sponsorlukların yanı sıra KalDer'e katkılarına da hız vermiştir. Halen Ata Yatırım Yönetim Kurulu Başkan Korhan Kurdoğlu KalDer'in Yönetim Kurulunda ve daha sonra Danışma Kurulunda görev almakta olup, Toplam Kalite Müdürü Tuncer Köklü ise İcra Kurulunda görev yapmaktadır .

Ata Yatırım Genel Müdürü ve KalDer Danışma Kurulu Üyesi Korhan Kurdoğlu, Ata Yatırım olarak, finans sektöründe ve hizmet alanında TKY çalışmalarına öncülük eden örnek bir kuruluş olduklarını belirtiyor: "Sektörde TKY bilincinin artmasıyla sektöre duyulan güvenin yükseleceğini ve buna bağlı olarak da sektörümüzün daha hızlı bir büyüme trendine gireceğini düşünüyoruz. Bu nedenle Ulusal Kalite Ödülü de bu deneyimlerimizi paylaşabileceğimiz ve misyonumuzu sürdürebileceğimiz doğru bir platform^{xviii}."

Ata Yatırım Toplam Kalite Direktörü Tuncer Köklü ise, TKY konusunda kuruluşların işin konuşma boyutundan uygulamaya geçmeleri gerektiğini belirtiyor: "TKY'yi konuşmaktan ve geleceğe dönük planlar yapmaktan öte, uygulamaya geçmek gerekli. Uygulama, şirketin üst yönetiminin kararlılığının ispatıdır. Uygulama için insan kaynağı ve zaman ayrılmak zorundadır. Ancak bu şekilde çalışanlar, gerçekten yönetimin TKY uygulamak istediğine inanabilir ve TKY çalışmalarına destek verebilir^{xviii}."

2001 Ulusal Kalite Ödülü-Kamu Sektörü Kategorisi Başvuruları

Başvuranlar	Saha Ziyaretine Kalanlar	Kazanan
Kocaeli Sanayi Odası	+	
Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma	+	
Daire Başkanlığı		
Osmangazi Üniversitesi	+	
Araştırma Hastanesi		
Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı, Eğitim ve Araştırma Hastanesi	+	BAŞARI ÖDÜLÜ

2001 Ulusal Kalite Ödülü Kamu Sektörü Kategorisi Başarı Ödülü Sahibi Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı, Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Kuruluş Profili:

Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı, Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sağlık Bakanlığı Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Ankara'da 16000 m² kapalı alanı içeren 6 katlı A Blok ve 9 katlı B Bloktan oluşmaktadır. Ayrıca bir ara blokta doğum odaları ve ameliyathaneler iki ayrı katta yer almaktadır. 480 hasta yatağı, 40 yeni doğan yatağı, 20 yoğun bakım yatağı ile hizmet vermektedir. Hastane 1925 yılında Hamamönü, Hacımusa mahallesinde beş yataklı olarak faaliyete başlamıştır. Hastanede toplam 751 kadrolu personel hizmet vermektedir. Hastane, Ortadoğu ve Balkanların en büyük kadın doğum eğitim ve araştırma hastanesidir. Her yıl yaklaşık 20 uzmanlık tez çalışması yapılmakta, her ilkbaharda Zekai Tahir Burak Bilimsel Günleri düzenlenmektedir. Bu toplantılar yabancı bilimsel katılımcılar tarafından da desteklenmektedir. İki Tıp Fakültesinin stajyer doktor, kadın doğum eğitim programı hastanede uygulanmaktadır. Ayrıca 3 hemşirelik yüksek okulu pratik eğitim programında hastanenin bünyesinde gerçekleştirilmektedir.

Sağlık Bakanlığı ÜYTEM eğitim programı merkezi olan hastanede Kadın Doğum uzmanlarına tüp bebek çalışmalarında belgelendirilmek üzere öğretim verilmektedir. Aile Planlaması Cerrahi Sterilizasyon Eğitim Merkezi 1998 yılında faaliyetine başlamış olup yurt çapında Kadın Doğum uzmanlarına lisansüstü ve doktora eğitimi veren diğer bir merkezdir. 1992 yılında UNICEF Bebek Dostu Hastanesi seçilen hastane 1993 yılında Avrupa İhtisas Birliği Mübadele Programına alınmıştır.

1998 yılında gerçekleştirilen TS-EN ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi kuruluşu Türkiye' de bir kamu hastanesi olan Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesinde ilk ve hala tek örnektir. Bu sistem üçüncü yıl kontrol denetimini de başarıyla geçirmiştir. 1999 yılında hizmete açılan ameliyathaneler, yoğun bakım ve bağlantılı üniteler DIN 1964/ 4 normuna göre yapılmış Türkiye'deki tek örnektir.

Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi hem kalitatif değerler açısından ulusal sağlık arenasında çitayı yükseltmekle kalmamış uluslararası platformlarda da bilinen, özenilen bir hizmet ve eğitim kuruluşu olma özelliğini kazanmıştır.

1925 yılında kuruluşundan bu yana dinamik bir süreçte devamlı bir gelişim gösteren hastanemiz 1998 yılında TSE ISO 9001 çerçevesinde bugünkü yapısına kavuşmuştur. Ayrıca hastane kurum kalite kültürünü yaymak için KalDer ve TSE ile sürekli işbirliği halinde olup, yerel ve ulusal kalite kongre ve

seminerlere katılmaktadır.

Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı, Eğitim ve Araştırma Hastanesi Toplam Kalite Yönlüğüünde Kilometre Taşları

1991

- TKY konusundaki ilk çalışmaların alt yapı ve fiziki ortamların iyileştirilmesi ile başlaması

1992

- UNICEF Bebek Dostu Hastanesi olarak seçilmesi

1993

- Hastanenin Avrupa İhtisas Birliği Mübadele Programına alınması

1997

- TKY Çalışmalarının başlatılması

1998

- Bir kamu hastanesinde ilk olarak TS-EN ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi alınması

1999

- Hizmete açılan ameliyathaneler, yoğun bakım ve bağlantılı üniteler DIN 1964/4 normuna göre yapılması

2000

- Ulusal Kalite Hareketine Katılım ve Özdeğerlendirme Eğitiminin alınması

2001

- Kamu Kategorisi Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nün Alınması

Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı, Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin TKY Başarı Öyküsü

2001 yılında ilk kez verilen Kamu Kalite Ödülü'nü Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı, Eğitim ve Araştırma Hastanesi kazanmıştır. Hastanede kalite çalışmalarının liderliğini yapan Doç. Dr. Oya Gökmen, çalışmalar sırasında görevinden ayrılrsa da, başlattığı yolculuk arkadaşları ve kendisinden sonra gelen başhekim Prof. Dr. Tuncay Küçüközkın tarafından da sahiplenilmiş ve Kamu Kalite Başarı Ödülü yolculukta bir ara durağı oluşturmuştur.

TKY konusundaki ilk çalışmaları 1991 yılındaki alt yapı ve fiziki ortamların iyileştirilmesi ile başlamıştır. 1992 yılında açılan 60 yeni doğan yatağı ile, 485 fiili yatağa ulaşılmıştır. Bu alt yapı çalışmalarından bazıları, Menopoz polikliniğı, multidisipliner laboratuvarlar, yenidoğan ünitesi, genetik laboratuvarı, modern ameliyathaneler ve doğum salonları, hijyenik klima sistemleri, Antenetal polikliniğı, Adöloşan polikliniğı, özel servis, mutfağın ve çamaşırhanenin yeniden organizasyonu gibi düzenlemelerdir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin sağlık kuruluşlarında olmazsa olmaz minimal standartlardan kesintisiz elektrik, su, tıbbi gaz gibi şartlarının yerine getirilmesi sağlanmıştır.

Kalite çalışmalarında aktif görev alan Kalite Ekibi, TKY çalışmaları derken Türkiye şartlarını da unutmamak gerektiğini vurguluyor: "En basiti, tıbbi atıkların evsel atıklarla karışmadan imhasını

sağlayamıyorsanız, tıbbi gazların hangi şartlarda dağıtıldığını, depolandığını ve bu gazları üreten ve pazarlayan firmaların ciddi anlamda kontrolünün sağlanmasını temin edemiyor veya merkezi bir sterilizasyon ve kontrol mekanizmasını geliştirememiş iseniz, modern hastaneden, TKY'den hiç bahsetmemek gerekir. Avrupa mükemmellik modellerini tartışırken, Türkiye gerçeklerini de unutmamak gerekir. Hastanelerdeki minimal standartların sağlanamaması halinde ortaya çıkabilecek problemler, tıbbi hizmetlere doğrudan yansıyan ve telafisi mümkün olmayan hatalara sebep olacaktır. Kamuda uygulanacak sağlıkta kalite hareketinde, hastane tıbbi göstergelerine doğru zamanlı ve vazgeçilemez unsurların bir araya getirilerek TKY ve müşteri memnuniyetine yansıtmak gerekir. Bu sistemleri çalıştırabilmek için; doğru, problemleri tanıyabilen, çözüm üreten, aksiyona geçmede hastane yönetimi ile sinerjili bir işbirliği ile çalışan ekiplerle olur. İşte bu ekipler, TKY'nin yayılımını sağlayabilecek, eğitimli liderler şeklinde tanımlanabilir. Bu liderler hastane içerisinde aldıkları eğitimleri kendi bölümlerinin en uç noktasına kadar ulaştırıp devamlılığını sağlayan ve sonuçlarını ölçen kişilerden oluşmuş ve TKY felsefesinin hastanemizde tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamışlardır."

Bir kamu sağlık kuruluşunda ilk kez ISO 9001 belgelendirmesi yaptıklarını da belirtiyorlar. "Hastanemizde TKY'nin birinci aşaması ve yapı taşı olan ISO 9001 çalışmalarına 1997 yılının Mayıs ayında başlanmış ve 28 Mayıs 1998 tarihinde Kalite Güvence Sistemi belgesi alınmıştır. ISO 9001 belgelendirmesinden sonra TKY çalışmalarımız devam etmiş, Kalite Çemberleri Rehberlik eğitimi, kalite günleri, kalite kongreleri gibi etkinlikler takip edilerek kuruluşun verimliliğini artıracak ve kurum kültürünü etkileyecek yoğun bir çalışma temposuna girilmiştir. En son olarak, hastanemizle KalDer arasında başlatılan işbirliği ile 6 Haziran 2000 tarihinde Özdeğerlendirme eğitimi alınmıştır. Bu eğitimi alan kalite grubu çalışmaları neticesinde hastanede iyileştirmeye açık alanlar belirlenerek iyileştirme faaliyetleri sistemli bir şekilde yürütülmeye başlanmıştır. Ölçme ve değerlendirme konusu ağırlıklı olarak uygulamaya konmuştur. Personel motivasyonu, dokümantasyon hazırlanması, iş akımı ve iş akımı şemaları, eğitim, değişim, modernizasyona ve gelişen koşullara ayak uyduramama, tüm çalışanların aktif katılımının sağlanamaması, eski alışkanlıklardan vazgeçme gibi sorunlarla; ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi kurulması safhasında karşılaşıp, aşılması sebebi ile bu problemler tekrar yaşanmamıştır."

EFQM Mükemmellik modelinin hastanede uygulanması sırasında; kalite kültürünün yerleşmesi, personelin eğitimi ve kalite hareketinde gönüllü ve istekli olması gibi avantajlar kısa zamanda uzun mesafeler alınmasını sağlamıştır. Model uygulamasında hastanede iyileştirmeye açık 23 alan tespit edilmiş olup, sorunların ortadan kaldırılması için iyileştirme çalışmaları başlatılmış bunların %90'ı tamamlanmıştır. TKY çalışmaları iç müşteri ve dış müşteri memnuniyetini artırmış, kurumda yerleşen kalite kültürü nedeni ile eskiden personelin bu çalışmalara olan katılım isteksizliği, daha sonraları tamamen tersine dönmüştür. ISO 9000'nin, 1994 yılında yayımlanan modelinde standartlar; hizmet sektörüne yönelik olarak oluşturulmadığından, hizmet üretim ve sunum süreçlerinin tamamını kapsamamaktadır. Ayrıca standartlar, tıbbi sonuçların kalitesini doğrudan kontrol etmek için yeterli değildir. ISO 9000 sistemi tıbbi süreçleri içermediği için doktorlar tarafından da tam olarak benimsenmemiştir."

Üretim ve Hizmet Sektörleriyle, Sağlık Sektörünün Farkı

Kalite Ekibi, üretim ve hizmet sektörlerinde TKY uygulamaları ile sağlıkta TKY uygulamaları arasında çok fark olduğunu belirtiyorlar:

"Sanayii de bir ürün hatalı çıkar ise üretimi durdurur, hatayı telafi edecek tedbirleri alır, bu arada imal edilen malzemeleri defolu malzeme olarak ayırırlar ve maliyeti neyse sineye çekerler. Hizmet sektörlerinde ise müşteri memnuniyetini sağlayamadığında, özür dileyerek o müşteriyi belki

kaybedebilirler. Daha sonra o hatayı yapmayacak önlemleri alabilirler. Ancak, hizmet sektörü olsa da sağlık sektöründe hata kelimesini söylemek dahi yasaktır. Sağlık sektöründe; müşteriye verdiğiniz destek hizmetlerinin ve hastanın ameliyat öncesi hazırlık hizmetlerinin kalitesini sağlayabilirsiniz. Ancak, bu müşteri memnuniyeti; hastaya uygulanacak medikal hizmetlerin tam sağlanamaması halinde tek başına hiçbir anlam ifade etmez. Burada önemli olan medikal hizmetlerde sağlanan kalitenin destek hizmetlerinde de sürdürülmesidir.

Hastane Başhekimisi Prof. Dr. Tuncay Küçüközkan, Kamu Kategorisinde Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nün Ulusal Kalite Hareketi'ne katılmalarıyla başlayan süreçte geldiğini vurguluyor. Prof. Dr. Tuncay Küçüközkan'a göre, ödül sistemin ve sistemi işleten çalışanların bir zaferi: "Ödüle başvurduktan sonra, hem iç hem dış müşteri beklentilerinde hissedilir bir yükselme oldu. Bu da söz konusu süreçlerde kalite değerlerinde görünür ve de ölçülebilir bir iyileşmeye yol açtı."

Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı, Eğitim ve Araştırma Hastanesi Kalite Kordinatörlüğü tarafından yürütülen Toplam Kalite çalışmalarının bir parçası olan kalite çemberleri eğitiminde ve yürütülmesinde rehber olması amacı ile bu kitap çıkartılmıştır. Kitapta; Zekai Tahir Burak Eğitim ve Araştırma Hastanesinin tarihçesi ve kalite çalışmaları ile kalite çemberlerinin tarihçesi, kalite çemberi uygulamalarında kullanılan yöntemler özet olarak anlatılmaya çalışılmıştır.

Sabah 23.10.1996

Yeni Slogan: Türk Gibi Kalite

Avrupa'nın Büyük Ödülü "Brisa"nın....

Sabancı Grubuna bağlı "Brisa" iş mükemmelliğinde başarıya ulaşan şirketlere verilen Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü kazandı.

Türkiye 23.10.1996

Brisa, 612 firma arasında 1. oldu

Avrupa'dan Türkiye'ye büyük ödül İskoçya'nın Edinburgh şehrinde düzenlenen yarışmada Avrupa'nın en büyük kalite ödülünü Sabancı Holding'e bağlı BRISA aldı.

Hazım Kantarcı

Değişimin başlayabilmesi öncelikli olarak o kuruluşun paydaşları olan müşterileri, bayi teşkilatı, tedarikçileri, çalışanları ve ortakları arasındaki çatışmalar, çelişkiler, ayrılıklar ve sorunlar (conflict) ortadan kaldırılmalıdır.

Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimi'ni desteklemediği bir kuruluştaki bu çalışmalar yürümez.

Barometre 21 Kasım 1996

TEI Kalite Ödülü'nü Duvarsız Organizasyon'la aldı.

Sabah 23.10.1996

Avrupa'nın Kalite Mabedi olduk.

Netaş'ın Avrupa Kalite Ödülü'ndeki başarısında başrolü tüm Netaş çalışanlarının TKY'ye olan inancı ve katılımı oynadı.

Tanju Argun

TKY'nin içinde yüzlerce araç olabilir, bu araçları kullanabilirsiniz; ancak beceri bu araçların amaca hizmet etmesidir.

Hürriyet 15 Kasım 1996

Kalite Oscarı Kordsa'nın

1996 Ulusal Kalite Ödülü'nü Sabancı Grubu Şirketlerinden Kordsa kazandı.

Dönemin Kordsa Genel Müdürü Güler Sabancı, Toplam Kalite Yönetimi sayesinde şirket içinde iletişim kurmayı başardıklarını belirterek, "Ben yerine, biz demeyi öğrendik" diyor.

Sabah İnsan Kaynakları 30 Kasım 1997

KOÇ'un 2000 Planı

Arçelik'le TÜSİAD-KalDer Ödülü'nü alan grup, 2000 yılında 73 şirketinde TKY'ye geçiyor.

Ergün Önder

Müşterilerimize tam kaliteli ürün ve eksiksiz hizmet vermek, bizler için artık vadesi gelmiş borç senetlerimizin birer yükümlülüğüdür.

Dünya Gazetesi 14 Kasım 1997

Avrupa Kalite Yarışmasında Türk İmzası

Avrupa Kalite Ödülü töreninde, 1997'de ilk kez KOBİ'lere verilen Büyük Ödülü Beksa, Büyük Şirketler Kategorisinde Başarı Ödülü'nü de 1996'da olduğu gibi Netaş aldı.

Turgut Uzer

Modele göre özdeğerlendirme yapmak, organizasyonun aynaya bakmasıdır.

Hürriyet.com 15 Kasım 1997

Hedefimiz Avrupa Kalite Ödülü

TÜSİAD-KalDer tarafından ilk kez verilen Başarı Ödülü'nün sahibi Eczacıbaşı topluluğu Şirketleri'nden İpek Kağıt'ın yeni hedefi: Avrupa Kalite Ödülü

Baki Gökçümen, Toplam Kalite Çalışmalarında iki unsur öne çıktığını belirtiyor: Liderlik ve Katılım.

Sabah 28 Eylül 2000

Türkiye Kalite Şampiyonu

Eczacıbaşı Vitra, Avrupa Kalite Başarı Ödülü'ne layık görüldü.

Biz sadece futbol takımlarımızla değil, aynı zamanda sanayii kuruluşlarımızla da Avrupalıyız.

Kocaeli Gazetesi

Başarı Ödülü DUSA'nın

Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisinde bu yıl TÜSİAD-KalDer Kalite Başarı Ödülü DUSA'ya verildi.

Tanju Ula

Toplam Kalite Yönetimi, uzun yılların birikimini toplayıp reçete haline getirdiği için yararlıdır.

Milliyet İş Yaşamı 31 Ocak 1999

Herkes Kendisinin Kahramanı

Efes çalışanları bir ailedir; bu ailedeki her birey düzeltilmesi gereken bir şey gördüğünde, bunu kendiliğinden düzeltme özelliğine sahiptir.

Yönetim Kalite Temsilcisi Tülin Sencer'e göre;Efes çalışanları bir ailedir: "Bu ailedeki her birey düzeltilmesi gereken bir şey gördüğünde, bunu kendiliğinden düzeltme özelliğine sahiptir.

Hürriyet İnsan Kaynakları 29 Ağustos 1999

Ödüle Doymayan Şirket

Genel Müdür Ender Çakıroğlu, "Ödül almak için çalışmaya hayır; ama çalışmalarımızın ödüllendirilmesine evet diyoruz" diye konuşuyor.

Sabah 23 Ekim 1998

Kalitede Türk Tekeli

Türk şirketleri iki sene önce Brisa ile başlayan Avrupa çapındaki kalite başarılarına bu sene Beko Ticaret'in aldığı büyük ödül ve Netaş'ın aldığı başarı ödülüyle devam etti.

Aka Gündüz Özdemir

"Bir işletmede, 'başarı sırlarının' paylaşılıp, nesilden nesile aktarılabilmesindeki en önemli faktör, müesseseye aidiyet duygusudur."

Radikal 18 Kasım 1999

Herkese Söz Hakkı

Beko Elektronik Genel Müdürü Aydın Çubukçu, kalite sürecinde katılımın çok büyük rolü olduğunu belirterek, “Türkiye’de kalite yönetimine en çok ihtiyaç duyulduğunu düşündüğüm alan kalite” diye konuşuyor.

Aydın Çubukçu

Sistemi uygulamaya başlayınca da, çok ciddi iyileştirmeler yapabileceğimizi, yapılan bütün uygulamaların temelinin koşulsuz müşteri memnuniyetinde odaklandığını gördük.

İlkay Bayram

Gerçekte müşterinin ne istediğini, ona nasıl hizmet edeceğinizi ve sonunda nasıl katma değer yaratacağımızı bir süreç haritası üzerine oturttuğunuz zaman olay sadeleşiyor.

Hürriyet 27 Kasım 2000

Kalitemizi Avrupa’ya tescil ettireceğiz

Büyük ölçekli kuruluşlar kategorisinde Ulusal Kalite Başarı Ödülü’ne değer bulunan Eczacıbaşı Artema, hedef büyüttü.

Dr. Reşat Alatalı

Toplam Kalite’yi benimseyen bir kuruluşun ilk olarak yapması gereken paydaşlarıyla uzlaşmaktır.

Dünya 23 Kasım 2000

Ata Yatırım, dünya şirketi olma yolunda hızla ilerliyor.

Ata Yatırım, KOBİ kategorisinde Ulusal Kalite Başarı Ödülü olarak vizyonuna yaklaşıyor.

Türkiye’de Akşam 12 Mayıs 2001

Başkent’in Gurur Kaynağı

Zekai Tahir Burak Hastanesi, ilk kez bir kamu kuruluşuna verilen Ulusal Kalite Ödülü’nü kazandı.

Oya Gökmen

Sanayii de bir ürün hatalı çıkar ise üretimi durdurur, hatayı telafi edecek tedbirleri alır, bu arada imal edilen malzemeleri defolu malzeme olarak ayırırlar ve maliyeti neyse sineye çekerler. Hizmet sektörlerinde ise müşteri memnuniyetini sağlayamadığında, özür dileyerek o müşteriyi belki. kaybedebilirler.

BÖLÜM: 7

Türkiye’de Kalite Alanında Katkısı Olan Öncü Kamu Kuruluşları

Türkiye'de kalite, yönetim, verimlilik, standartlar alanında TODAİE, TSE, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, MPM, TÜSSİDE, KOSGEB, TTGV, UME gibi kuruluşların da katkıları bulunmaktadır . Bir kısmı 1960'lı yıllarda, bir kısmı ise 1990'lı yılların başında kurulan, devlet girişimiyle ortaya çıkan bu organizasyonlar Türkiye'de kalite çalışmalarının ürün verebileceği bir iklim yaratmaktadırlar.

TODAİE

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), 8 Mayıs 1952 tarihinde, Türkiye ile Birleşmiş Milletler arasında varolan teknik yardım anlaşmasına ek bir protokol ile kurulmuş; 1958 yılında, 7163 sayılı kuruluş kanunu ile bilimsel, mali ve yönetsel özerklik ile tüzel kişilik kazanmış; bu yeni yapısını geliştirerek günümüze kadar gelmiştir.

TODAİE, 1992 yılından bu yana, merkezi Brüksel'de bulunan Uluslararası Yönetim Bilimleri Enstitüsü'nün (International Institute of Administrative Sciences -IIAS) Türkiye Ulusal Seksiyonunu oluşturmaktadır. Ayrıca Uluslararası Yönetim Okulları ve Enstitüleri Birliği'nin de (International Association of Schools and Institutes of Administration-IASIA) üyesidir. Enstitü bu özellikleri ile, kamu yönetimi alanındaki ulusal birikimini uluslararası platformlarda değerlendirmeyi ve başka ülkelerin birikimlerinden yararlanmayı amaçlamaktadır.

Enstitü'nün genel amacı, kamu yönetiminin çağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun olarak gelişmesine yardımcı çalışmalarda bulunarak, yönetim konusunda eleman yetiştirmek; kamu yönetimi alanında öğretim elemanlarının yetiştirilmesine yardımcı olmak ve memurların yönetim alanında gelişmelerini ve uzmanlaşmalarını sağlamaktır. TODAİE bu amacını üç ana etkinlik dalında gerçekleştirmektedir. Bunlar; öğretim ve yetiştirme, araştırma ve yardım, derleme ve yayın etkinlikleridir.

Enstitü bünyesinde "insan hakları", "yerel yönetimler" ve "sürekli eğitim" alanında çalışan üç merkez bulunmaktadır. Merkezler, görev alanları içinde yer alan konularda dokümantasyondan eğitim ve yayma kadar uzanan çeşitli faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

TSE

Türk Standartları Enstitüsü-TSE; her türlü madde ve ürünler ile usul ve hizmet standartlarını yapmak amacıyla 18 Kasım 1960 tarihinde, 132 sayılı kanunla kurulmuştur. Enstitünün ilgili olduğu bakanlık Başbakanlıktır.

TSE tarafından kabul edilen standartlar Türk Standardı adını alır. Bu standartlar ihtiyari olup, standardın ilgili olduğu bakanlığın onayı ile mecburi kılınabilir. Bir standardın mecburi kılınabilmesi için Türk Standardı olması şarttır. Mecburi kılınan standartlar Resmi Gazete'de yayımlanır. TSE'nin en yüksek ve yetkili organı olan Genel Kurul; ilgili bakanlıkların, özel sektör ve bilim kuruluşlarının gönderdiği temsilcilerden oluşmaktadır.

TSE, 132 sayılı kuruluş yasası ile kendisine verilen "standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek her türlü çalışmayı yapmak ve bunlarla ilgili belgeleri düzenlemek" görevini yerine getirirken standardizasyonun yanı sıra kalite konusuna da eğilmiş ve bu alanda da yürüttüğü çalışmalar son yıllarda özel bir önem ve yoğunluk kazanmıştır. Avrupa Kalite Kontrol Örgütü(EOQ) üyesi olarak kalite alanındaki uluslararası gelişmeleri yakından izlemekte, ülkemizin çağdaş kalite anlayışı açısından geri kalmaması için her türlü çabayı göstermektedir.

ISO

ISO, (International Organization for Standardization) Uluslararası Standart Organizasyonunun kısaltmasıdır.

ISO, uluslararası alanda standardizasyonu sağlamak amacıyla 23 Şubat 1947 tarihinde kurulmuştur. ISO halen 135 ülkeden (her ülkeden bir üye olmak ve eşit oy hakkına sahip olmak üzere) ulusal standart kuruluşlarının katılımıyla faaliyetlerini; uluslararası mal ve hizmet değişimini hızlandırmak, entelektüel, bilimsel, teknolojik ve ekonomik faaliyetlerde işbirliğini geliştirmek amacıyla sürdürmektedir.

Diğer taraftan farklı ülkelerde veya bölgelerde benzer teknolojiler için geliştirilen farklı standartlar zaman zaman "ticaret için teknik engel" olarak kullanılmaktadır. İşte ISO'nun günümüzdeki en önemli işlevi ISO 9000 kalite yönetim standartları ve diğer ürün standartları gibi uluslararası kabul görmüş standartlar hazırlayarak ticaretin önündeki bu tip teknik engelleri ortadan kaldırmaktır.

Standart hazırlama alanının Birleşmiş Milletleri olarak kabul edilen ISO, bu yaklaşım amaç ve hedefler doğrultusunda dünyada ticaret ve sanayiinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için vazgeçilmez olan uluslararası örgüt olarak hizmetlerini sürdürmektedir.

TSE, ISO'nun üyesi ve Türkiye'deki tek temsilcisidir. Bu temsilcilikle TSE, ISO'nun yürütmekte olduğu standart hazırlama çalışmalarına, TSE bünyesinden veya sanayiden uzmanlarla birlikte katılmakta ve katkıda bulunmaktadır.

EN

EN (Europeane Norm), Avrupa Standartlarının kısaltmasıdır. EN Avrupa Birliğinde standartlar arasında uyumu sağlamak için oluşturulmuştur. EN çalışma sisteminde her ülkenin ağırlıklı oy hakkı olup, ülkeler arasında oylar eşit dağılmamıştır.

Gerek Avrupa Topluluğu, gerekse EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) üyesi ülkelerde, geçerli olan Ürün Sorumluluğu Yönergesi, üreticilerin kusursuzluğunu belgelemesi zorunluluğunu getirmektedir. Böylece ürün kalitesinden kaynaklanabilecek sorunlar Kalite Sistemi içerisinde başlangıçta önlenmektedir. TS EN ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, yazılı hale getirileceğini ve sürdürülebileceğini göz önüne sermektedir.

ISO 9000

ISO 9000 standart serisi ilk olarak 1987 yılında ISO tarafından uluslararası standart olarak yayımlanmıştır.

TS EN ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, Uluslararası Standart Organizasyonu tarafından yayımlanan ISO 9000 Kalite Standartları Serisi'nin tam bir çevirisidir.

Bu standartlar kuruluşların uygulayacakları kalite sistemlerinde ne gibi şartlar arandığını belirtir. Bunlar, sadece birkaç kuruluşun değil, Türk.sanayisini oluşturan tüm kuruluşların yerine getirebilecekleri ve ihtiyaç duyabilecekleri genel şartları içeren uygulanabilir standartlardır.

ISO 9000 Standartlarına dayalı olarak Kalite Sistemi tesis eden kuruluşlar açısından, yönetim sistemlerinin yeni bir kavram olması nedeniyle, 1987 yılından 1994 yılına kadar standartlarda revizyon

yapılmamıştır. 1994 yılında yapılan revizyon, ufak tefek değişiklikleri içeren bir revizyondur ve ISO 1994'ün yayımlandığı andan itibaren uygulamada bazı şartları tam anlamıyla karşılamadığı görülmüştür. Ancak Aralık 2000 yılında yapılan revizyon, kalite alanındaki gelişmelerle ISO 9000 uygulamasından edinilen tecrübelerin göz önüne alındığı köklü değişimleri içermektedir. Bu revizyon öncesi dünya çapında 1120 kurum ve kuruluşu kapsayan bir anket yapılmıştır. Yeni standartlar genel bir yapıda oluşturularak kamu ve özel sektörde küçük, orta, büyük ölçekli kuruluşlar ile sanayi, hizmet, yazılım ve diğer alanlar dahil tüm sektör kullanımlarına eşit şekilde uygulanabilir olması benimsenmiştir.

TSE Kalite Toplantıları

TSE, düzenlediği bir çok toplantının yanı sıra 9 Kasım 1989 tarihinde İstanbul Sanayi Odası'nda, 8 Kasım 1990 tarihinde Ankara'da düzenlediği Dünya Kalite Günü konferanslarıyla toplumun dikkatini kalite konusuna çekmiştir.

45. EOQ Yıllık Kongresi İstanbul'da 19-21 Eylül 2001 tarihlerinde gerçekleşmiştir. TSE'nin ev sahipliğini yaptığı bu önemli uluslararası organizasyonda "Kalite: Küresel Rekabette Köprü" teması işlenmiştir. Kongre'de ISO 9000:2000, Avrupa'nın Yeni Kalite Vizyonu, kalitenin yarattığı değişimler ele alınmıştır.

Sevk ve idare Derneği

Türkiye'de Batılı anlamda ilk eğitim ve danışmanlık hizmeti veren kuruluş Türk Sevk ve İdare Derneği olmuştur. 1962 yılında kurulan derneğin vizyonu Türkiye'de bilimsel yöntemi lanse etmek, geliştirmek ve ülkenin kalkınmasında yönetimin en önemli faktörlerden biri olduğunu vurgulamaktı. Demek bu konudaki misyonunu 1964-80 yılları arasında binlerce kişiyi eğiterek, Arçelik, Eczacıbaşı, Türk Şişecam fabrikaları, Çukurova Holding ve İş Bankası gibi Türkiye'nin ileri gelen sanayi ve hizmet kuruluşlarına danışmanlık yaparak gerçekleştirmeye çalıştı. Eğitimlerinde vaka ve grup çalışmaları, rol oynama ve simülasyon gibi eğitim tekniklerini uygulayarak bu konularda da ilk oldu. Daha sonra Sevk ve İdare Derneği, çeşitli nedenlerle ortadan kalkmıştır. 1990'lı yıllarda ise bir anlamda yerini Yönetim Danışmanları Derneği almıştır.

Milli Prodüktivite Merkezi - MPM

Milli Prodüktivite Merkezi-MPM, ulusal ekonominin bütün kesimlerinde verimlilikle ilgili sorunları incelemek; verimliliği artırmaya yönelik önlemleri araştırmak; bu konudaki çalışmaları kamu ve özel kesim işletmeleri ile işçi, işveren, bilim ve meslek kuruluşlarının ve kendi alanındaki uluslararası kuruluşların işbirliğini sağlayarak geliştirmek; ulaşılan sonuçları yaymak ve benimsetmek amacıyla 1965 yılında yürürlüğe giren 580 sayılı özel yasa ile kurulmuş, kamu kurumu niteliğinde bir araştırma, eğitim ve danışmanlık kuruluşudur.

MPM'nin en üst yönetim ve politika saptama organı olan genel kurul, işçi ve işveren kuruluşlarıyla, hükümet, üniversiteler, araştırma kurumları, oda ve meslek kuruluşlarının temsilcilerinden oluşur. Genel kurulca seçilen Yönetim Kurulu'nda ise üç ana kesimden (işçi, işveren, hükümet) en az birer temsilcinin bulunması yasa gereğidir. Diğer ülkelerdeki verimlilik merkezleri ile de ilişkiler içinde olan MPM, bu yönetim yapısı ve üstlendiği görevler bakımından dünyadaki benzerleri ile uyum içindedir.

MPM, ekonominin tüm kesimlerinde (tarım, sanayi, hizmet) gerek ulusal ve sektörel düzeyde, gerekse işletme düzeyinde araştırmalar yapmaktadır. Bu çalışmaların sonuçlarını kamuoyuna duyurmak ve uygulamaya aktarmak için eğitim programları düzenlemek de MPM'nin görevleri arasındadır. Merkez

ayrıca, işletmelerden gelen talepler üzerine iş programına ve kadro olanaklarına uygunluğu ölçüsünde işletmelere dönük eğitim ve danışmanlık çalışmaları da gerçekleştirmektedir. MPM bu etkinliklerini yayın çalışmalarıyla da desteklemekte, büyük bir bölümü kendi araştırmalarının sonuçlarını sergileyen 600'ü aşkın yayına sahip bulunmaktadır. Üç ayda bir Verimlilik Dergisi ve Aylık Anahtar Gazetesi yayımlanmaktadır. Ankara'da çalışmalarını sürdüren MPM'nin İstanbul, İzmir, Trabzon ve Gaziantep'te birer bölge müdürlüğü vardır.

MPM' den İlk Kalite Çalışmaları

MPM, Türkiye'de kalite konusunda ilk çalışmaları başlatan kuruluşlardan olmuştur. 1973-1974 faaliyet dönemi UNIDO'nun katkısıyla ilk Kalite Kontrolü Yöneticileri Toplantısını gerçekleştirmiştir. 1976 yılında ise, bu toplantının devamı niteliğinde Kalite Kontrolü Yöneticiler Toplantısı ve Sempozyumu gerçekleştirilmiştir. MPM'nin 1976 yılında yayımladığı Bilge F. Ekin imzalı Kalite Kontrolüne Yönelik Yönetim Danışmanlığı isimli eserle birlikte, kalite konusunda bugüne kadar 10 kadar yayın yapmıştır.

MPM hala hazırda verimlilik ve kalite konularında danışmanlık yapmakta ve eğitimler vermektedir.

KOSGEB

KOSGEB; küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla 3624 sayılı Kanunla 20 Nisan 1990 tarihinde kurulmuştur. KOSGEB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir Kamu Kuruluşu olup, tüzel kişiliğe haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir .

KOSGEB'in Kalite Geliştirme Hizmetleri

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin uluslararası kalite ve standartlarda mal üretmelerini temin etmek üzere kalite bilincini geliştirme, kalite güvenilirliği kavramına uygun etkinlik kazandırma ve buna yönelik malzeme, tasarım, üretim metotları, bakım-onarım ve pazarlama faaliyetlerinde gereken desteği sağlama, kalite ve teknoloji düzeyini yükselterek verimliliği artırma yönünde hizmetler verilmektedir .

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı-TTGV

TTGV 1 Haziran 1991 tarihinde Hazine Müsteşarlığı aracılığıyla Dünya Bankası'ndan sağlanan kaynağın Türk sanayisinde teknoloji geliştirme faaliyetlerini desteklemek ve sanayi sektöründe ticari Ar-Ge bilincini artırmak üzere kullanılması amacıyla kurulmuştur. TTGV, ülkemizde özel sektör ve kamu sektörünün ortak çalışmasının başarılı bir örneği olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Amacı, ülkemizin teknolojik altyapısının geliştirilip güçlendirilmesi ve Türk Sanayii'nin uluslararası pazarlardaki rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmaktır.

TTGV'DEN KOBİ'LERE DESTEK

TTGV, Teknoloji Destek Hizmetleri kapsamında, KOBİ'lere teknolojik, finansal ve yönetim konularında proje bazında uzman yardımı sağlıyor. Destek kapsamına giren konular, verimliliğin artırılması, ürün kalitesinin yükseltilmesi, siparişlerin karşılama sürelerinin iyileştirilmesi, ürün yelpazesini genişletmek için yeni teknik veya teknoloji kullanılması, iş planı dokümanının hazırlanması, teknoloji kaynağı temin edilmesi, pazar araştırması, fikri mülkiyet hakları ve lisans danışmanlığı, finansal danışmanlık, elektronik iş ortamına geçiş, patent danışmanlığı ve standartlara uyum sertifikasının alınması gibi pek çok konuyu içine alıyor. TTGV, KOBİ'ler için başlatılan Teknolojik Destek Hizmetleri programı

kapsamında daha önce projelerin toplam bütçelerinin en fazla yüzde 75'ine destek veriyor.

UME

Bir ülke içinde yapılan ölçümlerin uluslararası alanda tanınmasını sağlamak için her türlü uygunluğun onaylanmasını ve organize bir belgelendirme sistemini yürütecek bir ulusal ölçüm (metroloji) sistemine gerek duyulmaktadır. Türkiye Ulusal Metroloji Sisteminde ilk adım 1992 yılında TÜBİTAK bünyesinde Ulusal Metroloji Enstitüsü'nün (UME) kurulmasıyla atılmıştır.

Ulusal Metroloji Enstitüsü ülkede yapılan her türlü ölçüme referans oluşturan en üst seviye uzman kuruluş olup, 1992- 2006 yılları arasını kapsayan kuruluş aşamalarındaki amaçları ise, ülke dahilindeki tüm ölçümleri güvence altına almak, mevcut ve yeni ölçme teknolojilerini geliştirerek Türkiye'nin bilimsel ve teknolojik gelişimine katkıda bulunmak, dolayısıyla Türk endüstriyel ürünlerinin kalitesini artırmak ve uluslararası ticarete karşılaşılan teknik engellerin aşılmasında Türk Endüstrisine yardımcı olmaktır.

UME, bünyesindeki uluslararası seviyedeki 21 laboratuvarıyla Türkiye gereksinimlerinin % 40'ını karşılamakta olup, 2006 yılında tamamlanacak UME kuruluş projesiyle ülkenin kalibrasyon konusundaki gereksinimlerinin tamamına yakın bir kısmını karşılar konuma gelecektir.

Gerek 7 yıllık bir kuruluş olmasına gerekse ülkede metroloji alanında yapılan çalışmaların büyük bir kısmını yürütmesine rağmen UME; 3000'i aşkın firma ve çok sayıda sanayi odası ile ilişki içinde olup, 400'e yakın firmaya çeşitli hizmetler vermektedir. UME'nin verdiği hizmetleri kalibrasyon, ölçme, eğitim, endüstriyi yönlendirecek yayınlar, danışmanlık (laboratuar kurma, kalite sistemi oluşturma, pazar araştırması, yatırım planlaması, ortam şartları, yerinde problem çözme), kalibrasyon eğitim gereksinimleri, seminerler- teknik komiteler, akreditasyon, cihaz yapımı, ölçme ve test cihazları ile ilgili bakım ve onarım, laboratuar yeterlilik belgesi verme şeklinde sayabiliriz.

UME yalnız ulusal alanda değil uluslararası platformda da kısa sürede tanınmıştır. Hollanda, İsrail, İngiltere, Almanya, Güney Afrika ve Fransız Ulusal Enstitüleri ile karşılıklı işbirliği ve tanınma anlaşmaları imzalamış, bunların yanı sıra IMEKO (Uluslararası Ölçme Konfederasyonu), EUROMET (Avrupa Metroloji Enstitüleri Birliği), EURACHEM (Avrupa Analitik Kimya Laboratuvarları Birliği) gibi uluslararası kuruluşlara üye olmuş, APMP (Asya Pasifik Metroloji Birliği) tarafından üyelik için davet edilmiştir. UME üyesi olduğu uluslararası kuruluşlarda aktif bir rol üstlenmiş olup, bu kuruluşların teknik komitelerinde yer almakta ve ortak projelere katılmaktadır.

UME dünyadaki gelişmelere paralel olarak Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerinin metroloji enstitülerini bir çatı altında toplayan MENAMET'i kurmuş olup başkanlığını da yapmaktadır.

UME ayrıca Balkan, Karadeniz, Kafkas ve Orta Asya devletlerinin metroloji enstitülerinin oluşturacağı BBCCMET'in kuruluş çalışmalarını da yürütmektedir.

UME Başkanı Doç. Dr. Hüseyin Uğur da, KalDer Yönetim Kurulu Üyesi ve Kalite Ödülü Yürütme Kurulu Başkanlığı yapmıştır.

ⁱ Mehmet Sabuncu İle Pendik'te yapılan görüşme, 22 Mayıs 2001

ⁱⁱ İbrahim Kavrakoğlu ile Göztepe'de yapılan görüşme, 3 Temmuz 2001

ⁱⁱⁱ Kalite Dergisi, Şişecam Mühendisliği Bölümü, Eylül-Ekim 1998

^{iv} Kalite Dergisi, Şişecam Mühendisliği Bölümü, Temmuz-Ağustos-Eylül, 1990 sf.2-3

^v Kalite Dergisi, Şişecam Sanayi Mühendisliği Bölümü, Ekim-Kasım-Aralık, 1990 sf. 5-6

^{vi} Şişecam İlk Kalite Sempozyumu Gerçekleştirdi, Kalite Dergisi, Şişecam Sanayi Mühendisliği Bölümü, Mart 1992 sf. 2-4

^{vii} Kalite Dergisi, Şişecam Sanayi Mühendisliği Bölümü, Mart-Nisan 1993, sf. 2

-
- viii Haberler, Önce Kalite Dergisi, Ocak 1995, sf. 3 (Aynen aktarılmıştır)
- ix Kalitenin Seyir Defteri Editörü Melih Arat'ın Notu
- x Varol Kemal, Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Yeni Strateji Arayışları, Önce Kalite Dergisi, Kasım 1992, sf. 23, sayı:1
- xi Ali Osman Kilitçiöğlu ile Altınıyıldız/YeniBosna da yapılan görüşme, 3 Nisan 2001
- xii Tayfun Özenci ile telefonla yapılan görüşme, 18 Haziran 2001
- xiii Lütfi Cumbul ile İstanbul Çorap'ta yapılan görüşme, 16 Mayıs 2001
- xiv O bir gönüllü idi, Önce Kalite Dergisi, Ağustos-Eylül 1997, sf. 4
- xv Ata Gökçe'nin ardından, Önce Kalite Dergisi, Ağustos-Eylül 1997, sf.8
- xvi Ata Gökçe'yle son söyleşi, Önce Kalite Dergisi, Ağustos-Eylül 1997, sf.14
- xvii KalDer'den paylaşım atağı, Hürriyet İnsan Kaynakları, Mayıs 1998
- xviii Kilitçiöğlu, Hakan, Ulusal Kalite Hareketi Bir Mecburiyettir, Haziran-Temmuz 1998
- xix Azmi Yarımkaaya ile KalDer'de yapılan görüşme, 5 Haziran 2001
- xx Eczacıbaşı, Bülent, Önce Siz Değişmelisiniz, 1. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı
- xxi Goldsmith, J.E., The Best on Quality, The European Quality Award, ASQC Press, Wisconsin, 1995, sf. 114
- xxii Lascelles, David ve Peacock, Roy; Self Assesment for Business Excellence, 1996, sf. 137-138
- xxiii The EFQM in Action, EFQM, Brussels, 1999, sf.3
- xxiv Lascelles, David ve Peacock, Roy; adı geçen eser, 1996, sf. 141
- xxv Past Winners: [http:// www.efgm.org/](http://www.efgm.org/)
- xxvi Eight Essential of Excellence, EFQM, Brussels, 1999, sf. 4-7
- xxvii Ödül denetçisi Eğitimi, Önce Kalite, Temmuz 1993
- xxviii Quality Link Newsletter-EFQM, Brussels October 1999, sf.1
- xxix The EFQM in Action, EFQM, EFQM, 1999, sf.3
- xxx Hürriyet Gazetesi, Toplam Kalite Bütçeye de Girdi, 2 Temmuz 2001
- xxxi Önce Kalite, Sağlık Bakanlığı'nda TKY, Ocak 1996
- xxxii Önce Kalite, Hakan Kilitçiöğlu, "UKH, bir zorunluluğun sonucudur." Haziran-Temmuz 1998
- xxxiii Önce Kalite, Dr. Yılmaz Argüden, "TKY hareketini başlatıyoruz", Haziran-Temmuz 1998
- xxxiv Önce Kalite, Recep Yazıcıoğlu, "TKY ile Sil Baştan Devlet", Eylül-Ekim, 1999
- xxxv Sabah Gazetesi, Dr. Yılmaz Argüden, Verimsizlik Daha Kötü, 16 Nisan 2001
- xxxvi Önce Kalite, UKH'de bir ilk: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi, Aralık-Ocak 1999
- xxxvii Önce Kalite, Prof. Dr. Emin Alıcı, "Çare Sizsiniz", Aralık-Ocak 1999
- xxxviii MEB Müsteşarı Bener Cordan'ın gönderdiği yazı, 15 Haziran 2001
- xxxix Önce Kalite, 4. Ulusal Kalite Kongresi Açılış Konuşmaları, Ocak-Şubat-Mart 1996
- xl Önce Kalite, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde TKY, Mayıs-Haziran 2000
- xli Akalın, Ertuğrul, Değirmendere Belediyesinde TKY, Mayıs-Haziran 2000
- xlii Ertuğrul Akalın'la Değirmendere Belediyesi'nde yapılan görüşme, 15 Haziran 2001
- xlili Önce Kalite, DSİ UKH ile Buluştu, Kasım-Aralık 2000
- xliv Prof. Dr. Nüket Yetiş ile Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesinde yapılan görüşme, 6 Haziran 2001
- xlvi Önce Kalite, Karakolda Kalite, Ağustos-Eylül 1998
- xlvi Önce Kalite, Kamuda Rekabet, Mart-Nisan 2000
- xlvi Önce Kalite, Özyemişçi, Zeynep, Bir Kilo Tedavi Yerine, bir gram önlem, Eylül-Ekim 2000
- xlvi Önce Kalite, Şubeleşme Çalışmaları, Temmuz 1995
- xlvi Gündüz Ulusoy ile Sabancı Üniversitesinde yapılan görüşme, 5 Haziran 2001
- i Önce Kalite, II. Ulusal Kalite Kongresi Konuşmaları, Ocak 1994, Sayı 6
- li KalDer Bülten, Ulusal Kalite Kongresi Yılın Kongresi Seçildi, Temmuz 1999, Sayı 79
- lii KalDer Bülten, Ulusal Kalite Kongresi Yılın Kongresi Seçildi, Temmuz 1999, Sayı 79
- liii Celal Seçkin, KalDer Kalite Ödül Sekreteri/İcra Kurulu Üyesi ile yapılan görüşme, İstanbul, 3 Şubat 2000
- liv Kilitçiöğlu, Hakan, Önce Kalite, TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Süreç ve Kriterler, Ekim 1993, sf.6
- lv Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı 2000, Büyük Ölçekli Kuruluşlar, TÜSİAD-KalDer, İstanbul 1999, sf.10
- lvi EFQM Mükemmellik Modeli, EFQM-KalDer, İstanbul 1999, sf.4
- lvii Hüseyin Uğur ile UME'de yapılan görüşme, 16 Nisan 2001
- lviii Conti, Tito, Kurumsal Özdeğerlendirme, KalDer, İstanbul, 1997, sf. 20-21
- lix Özdeğerlendirme El Kitabı 1999, TÜSİAD-KalDer, İstanbul, 1999, sf.8
- lx Black, S.A. ve Crumley, H.C.; Total Quality Management, Proceedings of the 2nd World Congress for TQM: The Quality Journey, Volume 8, Carfax, 2-3 Haziran 1997, sf. 91
- lxi Conti, Tito.; The Best On Quality, A Critical Rewiew of Methods for Quality Awards and Self-Assesment, IAQ Books Series Volume 5, 1995 sf. 220
- lxii Uzer, Turgut, Neden ve Nasıl TKY, 6. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özdeğerlendirme-3, sf. 48

-
- lxiii EFQM Mükemmellik Modeli 2000, EFQM-KalDer, İstanbul, 1999, sf. 38
- lxiv EFQM Mükemmellik Modeli 2000, EFQM-KalDer, İstanbul, 1999, sf. 40
- lxv Kantarcı, Hazım, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayınları, 1999, sf. 44
- lxvi Hazım Kantarcı ile Sabancı Center’da yapılan görüşme, 7 Haziran 2001
- lxvii Ali Rıza Orçunus ile KalDer’de yapılan görüşme, 10 Nisan 2001
- lxviii Tusaş Motor Sanayii A.Ş.’de TKY, Ulusal Kalite Kongresi’nde Dağıtılan Notlar
- lxix Grimm, A.F. ed. Quality Costs: Ideas&Applications, Volume 1. ASQC Quality Press, Winconsin 1987
- lxx İrfan Onay ile 25 Nisan 2001’de Netaş’ta yapılan görüşme
- lxxi Kalitenin Yeni Mabedi: Netaş, Sabah Kalite Eki, 26 Kasım 1996
- lxxii Building and Implementing a Blanced Scorecard, International Best Practice in Strategy. 1998, sf. 94-104
- lxxiii Kanter, Rosabeth Moss, World Class Quality, Simon&Schuster, 1995, sf. 333
- lxxiv Aspect of Excellence, Netas, A Marriage of Tradition and Innovation, 1998
- lxxv Kosova, Aydın, Çalışanların Katılımı ve Kordsa Gelişim Fırsatları Sistemi, 5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler-2, sf. 243
- lxxvi Erk, Nurten, Kalite Oscarı Kordsa’nın, Hürriyet Kalite Kongresi Özel, 15 Kasım 1996
- lxxvii Tamer, Meral, Kordsa’da Adım Adım Kalite, Milliyet, 15 Kasım 1996
- lxxviii Özçer, Yasemin, Benchsa Ekip Çalışmalarının Etkinliğinin Artırılması, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler-4, sf. 677
- lxxix Kanbak, Yılmaz, Kordsa’da İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri, 5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler-4, sf. 941
- lxxx Koçun 2000 Planı, Sabah İnsan Kaynakları, 30 Kasım 1997
- lxxxi Önder, Engin, Toplam Kalite, Önce Kalite, Ekim 1993, sf. 46
- lxxxii Berkman, Mehmet Ali, Kazanmaktan Gurur, Paylaşmaktan Mutluluk Duyuyorum, Ayda Bir, Aralık 1997 Özel Sayı.
- lxxxiii Subaşı, Hasan, Dayanıklı Tüketimde Yeni Strateji, Capital Dergisi, Aralık 2000
- lxxxiv Arat, Melih, editör, Değişimin Liderleri, Mavi Kitaplar, 2001, sf. 117-120
- lxxxv Azmi Yarımka ile KalDer’de yapılan görüşme, 5 Haziran 2001
- lxxxvi Tunca, Erdal, Yöneticilikte Kalite-Erciyas Biracılık Deneyimi, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler-3, sf. 421
- lxxxvii Sencer, Tülin, Herkes Kendisinin Kahramanı Olmalı, Milliyet İş Yaşamı, 31 Ocak 1999, Sayı 113
- lxxxviii Tunca, Erdal, Erciyas Biracılık Ulusal Kalite Ödülü Finalist Tanıtımları, Önce Kalite, Ağustos-Eylül 1998
- lxxxix Kılıç, Mine, Arçelik’in kalbi TEE’de atıyor; Kariyer Dünyası, Mart 1998,
- xc Özdemir, Gündüz, Beko Ticaret’e Avrupa Kalite Ödül, Önce Kalite, Aralık 1997
- xcı Sokullu, Oktay, Beko’da TKY, 5. Ulusal Kalite Kongresi, Özdeğerlendirme ve Tebliğler-4, sf.533
- xcii Çubukçu, Aydın, Saha Ziyareti Heyecanı, Önce Kalite, Temmuz-Ağustos, 1999, sf. 9-10
- xciii Çubukçu, Aydın, Herkese Söz Hakkı, Radikal Kalite Eki, 18 Kasım 1999 Perşembe.
- xciv Bayram, İlkay, “Kalite Günaydınla başlar” isimli konuşma, KalDer aylık kalite sohbet Toplantısı, Şubat 2000
- xcv Alatalı, Reşat, Artema’da TKY, Önce Kalite, Kasım-Aralık, 2000
- xcvi Köklü, Tuncer, Ata Menkul Kıymetlerde TKY Uygulamaları, 5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, sf. 307
- xcvii Kurdoğlu, Korhan, Saha Ziyaretine Kalan Kuruluşlar-Ata Yatırım, Önce Kalite, Eylül-Ekim, 2000
- xcviii Tuncer Köklü ile, Ata Menkul Kıymetler ofisinde 12 Nisan 2001 tarihinde yapılan görüşme