

KONFEKSİYON SEKTÖRÜ İÇİN ISO 9000:2000 VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN KARŞILAŞTIRILMASI

THE COMPARISON OF ISO 9000:2000 AND EFQM EXCELLENCE MODEL FOR APPAREL SECTOR

Öğr. Gör. Dr. Serpil KAYA
Ege Ü. Emel Akın MYO

Özgür Doğan AŞKAR
Tekstil Mühendisi

Özgür ÜÇGÜL
Tekstil Mühendisi

Mahmut REYHANİ
Tekstil Mühendisi

ÖZET

Günümüzde konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar varlıklarını devam ettirebilmek ve gelecek ile ilgili planlar yapabilmek için kalite ile ilgili bir sistem veya modele ihtiyaç duymaktadırlar. ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve EFQM Mükemmellik Modeli konfeksiyon sektöründeki işletmelerin mevcut kalite ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve kendilerini geliştirmelerine kılavuzluk edebilecek bir sistem ve bir model olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışmada anket çalışması yapılarak ISO 9000:2000 ve EFQM Mükemmellik Modeli konfeksiyon sektörü için karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda, ISO 9000:2000'in kalite yolculuğuna yeni başlayan işletmeler için mükemmellik yolculuğunda taban oluşturduğu, EFQM Mükemmellik Modeli'nin ise oluşturulan bu taban üzerine yapılandırıldığı görülmüştür. Karakterinde sürekli gelişimi ve iyileştirmeyi barındıran EFQM Mükemmellik Modeli'nin zirvede yer alma mücadelesinde şirketlere rehberlik yaptığı, daha kapsamlı ve uzun vadede şirketleri daha verimli hale getirdiği görülmüş ancak konfeksiyon sektörünün mevcut yapısından dolayı bu modelin henüz konfeksiyon işletmelerine çok uygun olmadığı, ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin daha çok tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: EFQM, Mükemmellik Modeli, ISO 9000:2000, RADAR, Özdeğerlendirme

ABSTRACT

Today apparel plants need systems or models related quality to live in the future and make plans about future. ISO 9000:2000 and EFQM Excellence Model are seemed like the models that have potential to support quality demands of apparel plants. Also they work as a guide for development. In this work, ISO 9000:2000 and EFQM Excellence Model are compared to each other for apparel plants by 13 survey study are given. As a result of this comparison, it is found that ISO 9000:2000 Quality Management System is the base of excellence journey of plants and EFQM Excellence Model is formed over that base. EFQM Excellence Model which has continuous development and treatment in its structure, works as a guide for plants on their competition to live at the top and is more extensive and efficient in long term for apparel plants. But it is not much available to apply EFQM Excellence Model due to current structure of apparel plants, ISO 9000:2000 is more preferred in apparel.

Key Words: EFQM, Excellence Model, ISO 9000:2000, RADAR, Self Evaluation

1. GİRİŞ

Günümüzde ülkelerin rekabet gücü, ülkedeki kuruluşların rekabet güçlerine göre belirlenmekte, dolayısıyla küreselleşen dünya ekonomisinde yaşam kalitesi, kuruluşların rekabet güçlerine bağlı olmaktadır. Bu nedenle ülkenin rekabetçi olması, kuruluşların işlerini büyütebilmelerine, uluslararası pazardan daha fazla pay alabilmelerine bağlıdır. Bunun için ülkede sağlıklı işleyen pazar ekonomisine ve ülke dahilindeki tüm organizasyonlarda sürekli daha iyiyi hedefleyen yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç vardır. Kotaların

kalkması ile oluşan yeni küresel rekabet ortamında işletmelerin mücadele edebilmeleri için kalite gereksinim ve anlayışları geçmişe göre daha belirgin ve önemli bir hale gelmiştir. Bu işletmelerin uluslararası pazarda var olabilmeleri ve rekabet ortamına uyum sağlayabilmelerinin ilk gereği tüm dünya ile aynı dili konuşan standartlara uygun kaliteli mal ve hizmet üretebilmektir. Ayrıca işletmelerin üretimde ekonomikliği sağlayabilmeleri, sınırlı kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilmeleri ve mevcut çalışma şartlarını iyileştirebilmeleri gibi birçok hayati

nedenden ötürü işletmelerin bu noktadaki ihtiyaç ve tercihleri incelendiğinde; ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve EFQM Mükemmellik Modeli günümüzün ve geleceğin kalite anlayışında önemli yere sahip olduğunu düşündüğümüz sistem ve modellerdir.

ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili olarak daha önce yapılan çalışmalarda bu iki sistemin ayrı ayrı incelendiği görülmüştür. Örneğin: Kaya S.'nin makalesinde ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri açıklanmış ve ISO 9000:1994 versiyonu ile karşılaştırıl-

miştir (1). Özdil N.'nin makalesinde kalite gelişiminde maliyetlerin minimuma indirgenmesinde ve verimliliğin yükseltilmesinde standardizasyonun önemi vurgulanarak tekstil firmaları için standardizasyonun öneminden bahsedilmiştir (2). Çil K.'nin makalesinde EFQM Mükemmellik Modeli, modelin kriterleri ve modelin aşamaları hakkında bilgi verilmiş ve ödül alan Türk kuruluşları açıklanmıştır(3). Baş E.'nin makalesinde EFQM modelinin uygulanması ile meydana gelen değişimler ve EFQM modelinin öneminden bahsedilmiştir (4). Türköz Y.'nin araştırmasında Türk hastanelerine özgü bir kalite modelinin oluşturulabilmesi için EFQM Mükemmellik Modeli, ISO 9000 Kalite Sistemleri ve JCAHO Akreditasyon Standartları araştırılmıştır (5).

Bu çalışmada önceki çalışmalardan farklı olarak iki sistem birlikte incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. Bu çalışmanın amacı; kalite yolculuğuna başlayacak olan konfeksiyon işletmeleri için hangi sistemin seçilmesinin daha uygun olacağını saptamak olarak belirlenmiştir.

2. ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ

ISO 9000:2000 standartları serisi, aşağıdaki standartlardan oluşmaktadır:

- ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Temel kavramlar, terimler ve tarifler. Bu doküman kalite yönetim sistemlerinin temel kavram ve terminolojisini içermektedir.
- ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Şartlar. Bu doküman kalite yönetim sisteminin şartlarını tanımlar ve organizasyonun müşteri gereksinimleri ve ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını karşılama yeterliliğini göstermek için kullanılmaktadır.
- ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Performans iyileştirmeleri için kılavuz. Bu doküman etkin bir kalite yönetim sisteminin oluşturulmasına, bu sistemin yönetilmesine ve sürekli iyileştirilmesine rehberlik sağlar. ISO 9001:2000 Standartlarının

ötesine geçmek isteyen yönetici konumundaki kişilere yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır (6).

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren bir modeldir. Kuruluşların eksikliklerini saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlerini teşvik eden bir özdeğerlendirme aracıdır. Kuruluşta tüm işlevsel birimlerce paylaşılacak ortak bir dil ve düşünce şeklinin temelinin oluşturmayı amaçlar. Yürütülmekte olan iyileştirmelerin durum değerlendirilmesinde, tekrarların ortadan kaldırılıp eksiklerin belirlenmesinde etkilidir. Kuruluşun yönetim sistemine bir yapı oluşturmak üzere kuruluş tarafından kullanılacak pratik bir araçtır (7).

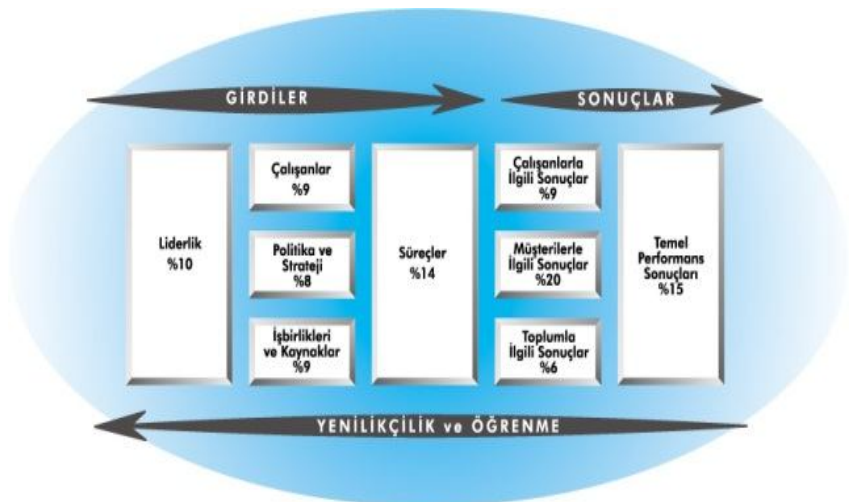
Mükemmellik Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi Kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir, Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. " Sonuçlar" "Girdiler" den kaynaklanır ve "Girdiler" "Sonuçlar" dan alınan geri bildirim ile iyileştirilir. Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır. Per-

formans, müşteriler, çalışanlar ve toplum ile ilgili mükemmel sonuçlar, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar ve süreçler ile hayata geçirilen politika ve stratejinin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesiyle sağlanır. Mükemmellik Modeli, Şekil 1'de blok şema ile gösterilmektedir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir (7).

4. MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın ISO 9000:2000 belgesi olan veya Mükemmellik Modeli'ni uygulayan konfeksiyon işletmelerinde yapılması planlanmıştır. Ancak konfeksiyon sektöründe yeterli sayıda Mükemmellik Modeli uygulamasına ulaşılamaması nedeniyle araştırma diğer sektörleri de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Araştırmada, 13 kişiden anket formlarını doldurmaları istenmiştir.

Çalışma sırasında farklı konfeksiyon işletmelerinde görev yapmakta olan 4 kişi ile görüşme yapılmıştır. Konfeksiyon işletmelerinin tamamı ISO 9000:2000 belgesine sahiptir, 2 işletme ise Mükemmellik Modelini uygulamaktadır. Görüşme yapılan diğer firmalardan 4 tanesi ISO 9000: 2000 ve EFQM Mükemmellik Modeli konusunda (konfeksiyon işletmeleri de dahil



Şekil 1. EFQM Mükemmellik Modeli

olmak üzere) danışmanlık yapmaktadır. Diğer beş firma konfeksiyon sektörü dışında faaliyet göstermektedir. Bu firmalardan birincisi 2004 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü, 2003 yılında Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nü ve 2002 yılında Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü almıştır. İkinci firma 2003 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü, 2002 yılında Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nü almıştır. Üçüncü firma ise 2004 yılında Mükemmellikte Yetkinlik Ödülü'nü almıştır. Dördüncü ve beşinci firmalar konuyla ilgili çalışmaları olan firmalardır.

Veri toplamak için anket formu kullanılmıştır. Anket soruları aşağıda verilmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli ve ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin:

1. İşletme misyonuna, vizyonuna ve kalite değerlerinize uygunluk derecesi
2. İşletme politikasına ve stratejilerinize etkisi
3. Kalite yönetiminize etkisi
4. Ürünlerin/hizmetlerin geliştirilmesi için yaratıcılık ve yenilikçiliğin kul-

- lanılması
5. Süreçlerin müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla iyileştirilmesi
6. Üretim miktarındaki değişime katkısı
7. Pazar payındaki büyümeye katkısı
8. Kalite maliyetindeki değişim
9. Üst ve orta kademe yöneticilerinin yaklaşımı
10. Çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine katkısı
11. Çalışanların verimine ve motivasyonuna etkisi
12. Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve karşılanmasına katkısı
13. Çalışan performans değerlendirme sistemine etkisi
14. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanmasındaki aktifliği
15. Müşteri tatmini ölçüm kriterlerini analiz etme ve değerlendirme üzerine etkisi
16. Müşteri haklarına gösterilen hassasiyete etkisi

Anket çalışmaları yetkili kişilerle yüz yüze yapılmıştır. Anket formunda yetkililerden ISO 9000:2000 Kalite Yönetim

Sistemi ve EFQM Mükemmellik Modeli'ni karşılaştırmaları istenmiştir. Sistemin ve modelin her soruyu karşılama düzeyi 1: kötü, 2: orta, 3: iyi olmak üzere derecelendirilmiştir. Tüm veriler bir araya getirilmiş ve her soru için ağırlıklı ortalamalar hesaplanmıştır. Bir yetkili ISO 9000:2000, başka bir yetkili de Mükemmellik Modeli için cevap vermediğinden ortalamalar 12 firma üzerinden hesaplanmıştır.

5. BULGULAR

Araştırma bulguları Tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1'de birinci sütun anket soru numaralarını göstermektedir. Katılımcılar ISO 9000:2000 ve Mükemmellik Modeli'nin her soruyu karşılama düzeyini 1: kötü, 2: orta, 3: iyi olmak üzere derecelendirmişlerdir. Tablo 1'de verilen sayılar ilgili hücreyi işaretleyen katılımcı sayısını ifade etmektedir.

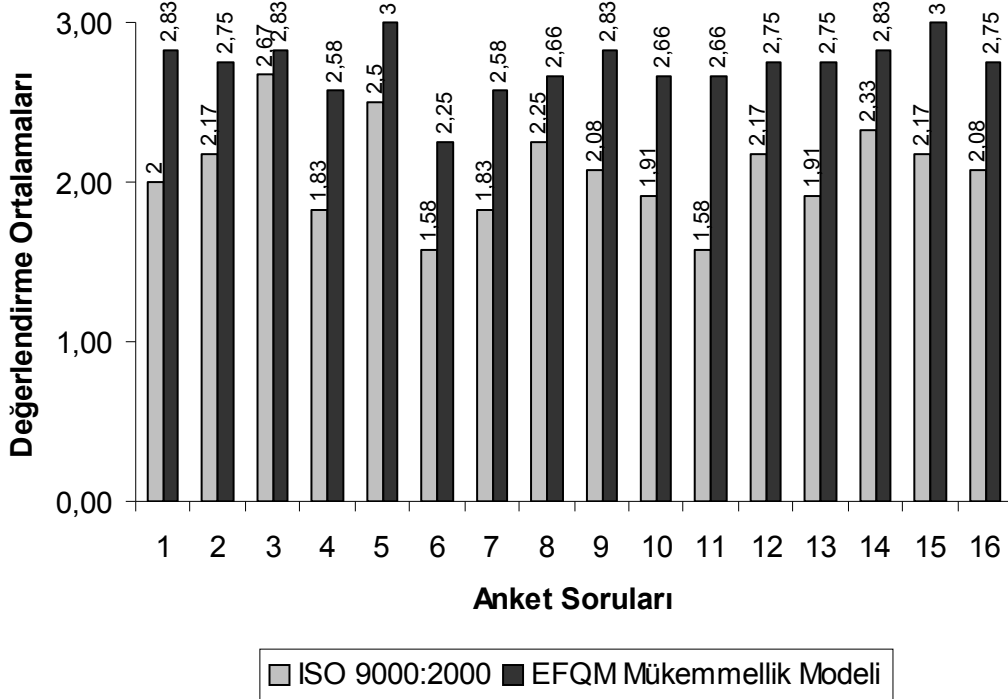
Tablo 2'de hesaplamalar görülmektedir. Her soru için ortalama puan hesaplanmıştır. Toplam puan 1., 2. ve 3. sütunlardaki ağırlıklı puanlar toplanarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Araştırma Bulguları

Soru No	ISO 9000:2000				EFQM			
	Derecelendirme			Toplam Yanıt	Derecelendirme			Toplam Yanıt
1	2	3	1		2	3		
1	1	10	1	12		1	11	12
2	1	8	3	12		3	9	12
3		4	8	12		2	10	12
4	4	6	2	12		5	7	12
5	1	5	6	12			12	12
6	5	7		12	1	7	4	12
7	2	10		12		5	7	12
8	1	7	4	12		4	8	12
9	3	5	4	12		2	10	12
10	3	7	2	12		4	8	12
11	6	5	1	12		4	8	12
12	1	8	3	12		3	9	12
13	2	9	1	12		3	9	12
14	1	6	5	12		2	10	12
15	2	6	4	12			12	12
16	3	5	4	12		3	9	12

Tablo 2. ISO 9000:2000 ve Mükemmellik Modeli'nin Karşılaştırılması İçin Hesaplamalar

SORUNO	ÖLÇÜTLER	ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ					EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ				
		1	2	3	top. Puan	ort. Puan	1	2	3	top. Puan	ort. Puan
1	İşletme misyonuna, vizyonuna ve kalite değerlerinize uygunluk derecesi	1x1	10x2	1x3	24	2		1x2	11x3	34	2,83
2	İşletme politikanıza ve stratejilerinize etkisi	1x1	8x2	3x3	26	2,17		3x2	9x3	33	2,75
3	Kalite yönetiminize etkisi		4x2	8x3	32	2,67		2x2	10x3	34	2,83
4	Ürünlerin / hizmetlerin geliştirilmesi için yaratıcılık ve yenilikçiliğin kullanılması	4x1	6x2	2x3	22	1,83		5x2	7x3	31	2,58
5	Süreçlerin müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla iyileştirilmesi	1x1	5x2	6x3	29	2,5			12x3	36	3
6	Üretim miktarındaki değişime katkısı	5x1	7x2		19	1,58	1x1	7x2	4x3	27	2,25
7	Pazar payındaki büyümeye katkısı	2x1	10x2		22	1,83		5x2	7x3	31	2,58
8	Kalite maliyetindeki değişim	1x1	7x2	4x3	27	2,25		4x2	8x3	32	2,66
9	Üst ve orta kademe yöneticilerin yaklaşımı	3x1	5x2	4x3	25	2,08		2x2	10x3	34	2,83
10	Çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine katkısı	3x1	7x2	2x3	23	1,91		4x2	8x3	32	2,66
11	Çalışanların verimine ve motivasyonuna etkisi	6x1	5x2	1x3	19	1,58		4x2	8x3	32	2,66
12	Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve karşılanmasına katkısı	1x1	8x2	3x3	26	2,17		3x2	9x3	33	2,75
13	Çalışan performans değerlendirme sistemine etkisi	2x1	9x2	1x3	23	1,91		3x2	9x3	33	2,75
14	Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanmasındaki aktifliği	1x1	6x2	5x3	28	2,33		2x2	10x3	34	2,83
15	Müşteri tatmini ölçüm kriterlerini analiz etme ve değerlendirme üzerine etkisi	2x1	6x2	4x3	26	2,17			12x3	36	3
16	Müşteri haklarına gösterilen hassasiyete etkisi	3x1	5x2	4x3	25	2,08		3x2	9x3	33	2,75



Şekil 2. ISO 9000:2000 ve Mükemmellik Modeli'ni karşılaştırılması

“Ortalama puan = toplam puan/12” olarak hesaplanmıştır.

Şekil 2’de ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve EFQM Mükemmellik Modeli ortalama puanları çubuk diyagram şeklinde gösterilmiştir. Araştırma bulguları aşağıda açıklanmıştır.

Soru 1: İşletme misyonuna, vizyonuna ve kalite değerlerine uygunluk derecesi: ISO 9000:2000 için sonuç 2.00, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.83 olarak hesaplanmıştır. Mükemmellik Modeli’nin ISO 9000:2000’e göre işletmelerde vizyon, misyon ve kalite değerlerine daha uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

Soru 2: İşletme politikasına ve stratejilere etkisi: ISO 9000:2000 için sonuç 2.17, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.75 olarak hesaplanmıştır. Politika ve strateji yönünden ISO 9000:2000 orta düzeyde etkili olduğu, ancak Mükemmellik Modeli’nin daha iyi durumda olduğu belirlenmiştir.

Soru 3: Kalite yönetimine etkisi: ISO 9000:2000 için sonuç 2.67, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.83 olarak hesaplanmıştır. ISO 9000:2000 ve Mükemmellik Modeli kalite yönetimine etkisi bakımından bakıldığında çok büyük farklılık olmadığı, benzer özellik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Soru 4: Ürünlerin / hizmetlerin geliştirilmesi için yaratıcılık ve yenilikçiliğin kullanılması: ISO 9000:2000 için sonuç 1.83, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.58 olarak hesaplanmıştır. ISO 9000:2000 yaratıcılık ve yenilikçiliğe daha az önem verirken Mükemmellik Modeli’nin iyi olarak karşıladığı görülmüştür.

Soru 5: Süreçlerin müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla iyileştirilmesi: ISO 9000:2000 için sonuç 2.50, Mükemmellik Modeli’nde ise 3.00 olarak hesaplanmıştır. ISO 9000:2000 ve Mükemmellik Modeli’nin müşteri memnuniyetini ön planda tuttuğu göze çarpmaktadır, ancak Mükemmellik Modeli’nin tam olarak karşıladığı gözlemlenmiştir.

Soru 6: Üretim miktarındaki değişime katkısı: ISO 9000:2000 için sonuç 1.58, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.25

olarak hesaplanmıştır. ISO 9000:2000 ve Mükemmellik Modeli’nin en zayıf halkası üretim miktarına etkileri olarak açıkça belirlenmiştir.

Soru 7: Pazar payındaki büyümeye katkısı: ISO 9000:2000 için sonuç 1.83, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.58 olarak hesaplanmıştır. ISO 9000:2000 ortaya yakın düzeyde pazardaki büyümeye etki yaparken Mükemmellik Modeli’nin daha fazla etki yaptığı görülmüştür.

Soru 8: Kalite maliyetindeki değişim: ISO 9000:2000 için sonuç 2.25, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.66 olarak hesaplanmıştır. ISO 9000:2000 ve Mükemmellik Modelinin kalite maliyetlerini benzer şekilde olumlu etkiledikleri gözlemlenmiştir.

Soru 9: Üst ve orta kademe yöneticilerin yaklaşımı: ISO 9000:2000 için sonuç 2.08, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.83 olarak hesaplanmıştır. ISO 9000:2000’de yöneticilerin yaklaşımı orta düzeyde iken Mükemmellik Modeline yöneticilerin daha fazla sahiplendiği ortaya çıkmıştır.

Soru 10: Çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine katkısı: ISO 9000:2000 için sonuç 1.91, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.66 olarak hesaplanmıştır. Mükemmellik Modeli’nin çalışana daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır.

Soru 11: Çalışanların verimine ve motivasyonuna etkisi: ISO 9000:2000 için sonuç 1.58, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.66 olarak hesaplanmıştır. ISO 9000:2000’nin Mükemmellik Modeli’ne göre verimlilik ve motivasyon açısından daha zayıf kaldığı gözlemlenmiştir.

Soru 12: Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve karşılanmasına katkısı: ISO 9000:2000 için sonuç 2.17, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.75 olarak hesaplanmıştır. ISO 9000:2000 ve Mükemmellik Modeli de çalışanların eğitimine önem verildiği ancak Mükemmellik Modelinin daha başarılı olduğu saptanmıştır.

Soru 13: Çalışan performans değerlendirme sistemine etkisi: ISO 9000:2000 için sonuç 1.91, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.75 olarak hesaplanmıştır. ISO 9000:2000 çalışanları değerlendirmeye orta düzeyde önem verir iken Mükemmellik Modeli’nin iyi düzeyde karşıladığı belirlenmiştir.

Soru 14: Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanmasındaki aktifliği: ISO 9000:2000 için sonuç 2.33, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.83 olarak hesaplanmıştır. Hem ISO 9000:2000 hem de Mükemmellik Modeli’nin müşteriye önem verdiği ancak Mükemmellik Modelinin bu konuda daha aktif olduğu gözlemlenmiştir.

Soru 15: Müşteri tatmini ölçüm kriterlerini analiz etme ve değerlendirme üzerine etkisi: ISO 9000:2000 için sonuç 2.17, Mükemmellik Modeli’nde ise 3.00 olarak hesaplanmıştır. ISO 9000:2000’nin müşteri değerlendirme ve tatmini orta düzeyde iken Mükemmellik Modeli tam olarak bunu karşılamaktadır.

Soru 16: Müşteri haklarına gösterilen hassasiyete etkisi: ISO 9000:2000 için sonuç 2.08, Mükemmellik Modeli’nde ise 2.75 olarak hesaplanmıştır. Müşteri haklarını ISO 9000:2000 orta düzeyde karşılar iken Mükemmellik Modelinin üst düzeyde karşıladığı gözlemlenmiştir.

6. SONUÇLAR

Bu bölümde anket sonuçlarına dayanarak Mükemmellik Modeli ve ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi hem genel çerçevede hem de konfeksiyon sektöründe karşılaştırılıp değerlendirilmiştir.

Yapılan anket çalışmalarından hareket ederek Mükemmellik Modelinin tüm işletmeyi kapsadığı fakat ISO 9000:2000’in sadece üretim sistemlerini ele aldığı sonucuna varılmıştır.

ISO 9000:2000 süreçler bazında Mükemmellik Modeline göre daha zayıf kalmaktadır. Süreçler ISO 9000:2000 için üretim süreci üzerinden değerlendirilirken Mükemmellik Modelinde bu

durum çok daha kapsamlıdır. Mükemmellik Modelinde incelenen zincir tedarikçiden başlayıp müşteriye kadar uzanmaktadır. Hatta müşterilerin geri dönüşleri de bu zincirin bir halkasıdır.

ISO 9000:2000 bir ürünün/hizmetin gerekli kalite özelliklerine sahip süreçten geçerek üretildiğini bizlere garanti eder fakat bu belgeye sahip tüm kuruluşların kaliteli ürün/hizmet üretmekte olduğunu garantilememektedir. Mükemmellik Modelinde ise sürecin yanı sıra ortaya çıkan ürün/hizmet de kalitelidir hatta mükemmelleme yakındır. Ve sürekli daha iyisine doğru bir yolculuk söz konusudur.

Mükemmellik Modeli bir yönetim modelidir. ISO 9000:2000 ise aslında bir yönetim modeli değil, daha çok süreçlerin yönetimi, hizmet/ürün üretimi ile ilgili sistemlerin nasıl bir yapı altında çalışması gerektiğini belirten standartlar dizisidir. Mükemmellik Modeli TKY ilkelerinin kurum kültürü içersindeki entegrasyonunu sağlar. Ve bu entegrasyonu sağladığında kurumun, iç ve dış müşterilerinin, tedarikçilerinin kısacası tüm paydaşlarının bundan nasıl yararlanacağını dikkate alır. Bu yönüyle tüm paydaşların mutluluğu Mükemmellik Modelinin altı çizilen özelliklerinden birisidir.

Konfeksiyon sektöründe ISO 9000:2000 ve Mükemmellik Modelinin uygulanabilirliğini incelersek şu şekilde değerlendirmeler yapabiliriz:

Mükemmellik Modeli günümüz koşullarda konfeksiyon sektörüne çok fazla uygunluk göstermemektedir. Çünkü:

- Bu model işletme liderlerinin bizzat ve tüm enerjileri ile eğilmeleri gereken bir hassasiyet gerektirdiğinden mevcut konfeksiyon firmalarının yapılarıyla çok uyumamaktadır.
- Konfeksiyon sektöründe çalışanların eğitim düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda Mükemmellik Modeli-

nin çalışanlara aktarımı ve benimsetilmesi yoğun eğitimler gerektirmektedir. Uygulanması gereken bu eğitimler ise mevcut eğitim düzeyinde azımsanmayacak kadar büyük bir zaman dilimi gerektirmekte ve maliyeti artırmaktadır.

- Mükemmellik Modelinin özünde işletmelere misyon, vizyon, strateji ve politika gibi konularda rehber olmanın yanı sıra çalışanlar üzerinde de uzun vadeli yatırımlar yapmak vardır. Konfeksiyon sektöründeki işçi sirkülasyonu ise bu noktada uzun vadeli yatırım yapmayı zorlaştırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Mükemmellik Modelinin bir iki ay gibi kısa sürede oluşturulabilecek bir sistem olmayışı, ortalama 4-5 yıla gereksinim duyan bir model oluşundan dolayı bu etken daha da önem kazanmaktadır.
- Konfeksiyon şirketlerinin çoğunun aile şirketleri olduğu ve henüz kurumsallaşamamış oldukları görülmektedir. Bu şirketlerde Mükemmellik Modelinin uygulanmasında kurumsal kültürünün yeterince oluşmamasına bağlı sıkıntılar yaşanmaktadır.

ISO 9000:2000 kalite yolculuğuna yeni başlayan işletmeler için mükemmellik yolculuğunda taban oluşturur. Mükemmellik Modeli ise oluşturulan bu taban üzerine yapılandırılır. Ve bu faaliyet sonlu bir eylem değildir. Karakterinde sürekli gelişimi ve iyileştirmeyi barındıran bu model zirvede yer alma mücadelesinde şirketlere rehberlik yapar. Ve asla emreden bir iskelete sahip değildir. Temel kavram ve kriterleriyle işletmelere ışık tutan, destek sağlayan bu model her işletmenin kendi mükemmelini yaratma özgürlüğünü de beraberinde getirir. Objektif değerlendirmelerle subjektif mükemmellik yaratma konusunda olağanüstüdür.

ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi konfeksiyon sektörünün mevcut şartları göz önünde bulundurulduğunda Mükemmellik Modeline göre uygulanması çok daha kolay bir sistem olarak göze çarpmaktadır. Başka bir deyişle Mükemmellik Modeli günümüz için konfeksiyon sektörünün üzerinde bir modeldir. Kalite yolculuğuna yeni başlayan konfeksiyon işletmeleri için öncelikle ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi önerilir. İşletmede bu sistem başarılı bir şekilde yaşama geçirildiğinde EFQM Mükemmellik Modeli için bir çok gereklilik oluşmaya başlamaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli, kalite yolculuğuna devam etmek isteyen Konfeksiyon işletmeleri için bir sonraki aşama olarak görülmektedir.

KAYNAKLAR / REFERENCES

1. Kaya S., TS EN ISO 9000(2000) Kalite Yönetim Sistemleri, Ekim-Aralık 2001, *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, Ege Üniversitesi, Sayı:4, s:190.
2. Özdiil N., Tekstilde Standardizasyon ve Önemi, Ocak-Mart 2001, *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, Ege Üniversitesi, Sayı: 1, s:3
3. Çil K., 2004, EFQM Mükemmellik Modeli, http://www.vizyonturk.net/content_by_cat.asp?contentid=242&catid=107
4. Baş E., 2005. Dış Kaynakla Gelen Verimlilik, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HB_R_KOD=2892
5. Türköz Y., Türk Hastanelerine Özgü Bir Kalite Modeli Oluşturulabilir Mi?, *Management-Education-Informatics for Health*, <http://www.merih.net/m1/wyturk02.htm>.
6. Baş T., Ekim 2004, *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*, Sistem Yayıncılık, Güven Mücellithanesi, s:1-2, İstanbul
7. Kalder Yayınları, *EFQM Mükemmellik Modeli*, 2003.

**TEKSTİL VE KONFEKSİYON ÜRETİMİ SORUNLARINIZIN
ÇÖZÜMÜ; TEKSTİL VE KONFEKSİYON ARAŞTIRMA
UYGULAMA MERKEZİNDE Tel: 0 232 374 28 68**