

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UNSURLARI VE UNSURLARINDAN BİRİ OLAN
EĞİTİM İLE İŞLETME PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Sevda SEVİMLER

Kütahya - 2010

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UNSURLARI VE
UNSURLARINDAN BİRİ OLAN EĞİTİM İLE İŞLETME
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN

Hazırlayan:
Sevda SEVİMLER

Kütahya – 2010

Kabul ve Onay

Sevda SEVİMLER'in hazırladığı "Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ve Unsurlarından Biri Olan Eğitim ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği/ oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2010

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI		
Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “ Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ve Unsurlarından Biri Olan Eğitim İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki ” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../.....2010

Sevda SEVİMLER

Özgeçmiş

Sevda Sevimler, 1983 Antalya/Gazipaşa doğumludur. İlkokulu Yakacık İlkokulunda, Ortaokulu Gazipaşa İstiklal İlköğretim Okulu, Lise eğitimini Gazipaşa Süper Lisesinde tamamlamıştır. 2004 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini kazanmış olup, 2008 yılında mezun olmuştur. 2008 yılı güz döneminde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır.

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UNSURLARI VE UNSURLARINDAN BİRİ OLAN EĞİTİM İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

SEVİMLER, Sevda
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN
Eylül, 2010, 133 sayfa

"Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ve Unsurlarından Biri Olan Eğitim ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki" konulu çalışmamız genel yapısı itibariyle üç ana bölüm ve ilave anket araştırmaları değerlendirme bölümünden oluşmaktadır. Üç ana bölüm olarak değerlendirilen, "Toplam Kalite Yönetimi, İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi İşletmelerde Genel Olarak Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde Performans Değerlendirme" bölümlerine ilaveten son bölümde anket araştırmasının genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. İlk olarak, Toplam Kalite Anlayışı öncelikle genel yapısı itibariyle değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonrası kalite anlayışının işletmelere ve zamana göre bazı değişiklikler göstermesine rağmen genel olarak ele alındığında kalite her işletme için aynı etkiyi gösterdiği tespit edilmiştir. Bu etki üçüncü bölümde değerlendirilmesi yapılan işletme performansındaki pozitif etki olarak açıklanmıştır.

İkinci bölümde ele alınan, Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim anlayışı; eğitimde nitelikli insan gücü yetiştirmek, evrensel standartları yakalamakla, geleneksel eğitim anlayışından çok yönetimi daha etkili ve verimli kılan, katılım ve işbirliğini öğrenen, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışını benimsemekle mümkündür.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ele aldığımız işletme performansının değerlendirmesi genel olarak TKY anlayışı perspektifinde yapılmıştır. İlk olarak işletme performansının işletmeler açısından neyi ifade ettiği açıklanmıştır. Kalite uygulamaları sonucu işletme genelinde oluşan performans artışlarının ölçümlerinde özellikle dikkat edilmesi gereken hususlar ele alınmış, elde edilen verilerin doğru şekilde analizi için gerekli raporlamaların taşınması gereken özellikler belirtilmiştir. İnceleme ve değerlendirmeler sonucu Anket uygulama sonuçlarının, özellikle üçüncü bölümde belirtilen işletme performansındaki artışla paralellik gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Kalite, Performans, Liderlik, Müşteri Odaklılık, Kaizen

ABSTRACT**ELEMENTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND
ELEMENTS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE EDUCATION AND
BUSINESS PERFORMANCE****SEVİMLER, Sevda****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Asst. Prof. Cengiz DURAN****September, 2010, 133 pages**

Our study namely Elements of Total Quality Management and Elements of the relationship between the education and business performance and Inquiry Survey Application with Measurement in MSEs" is generally built up with three main parts and an additional Inquiry survey evaluation part. In the first part, Total Quality Aspect is entirely evaluated. Having been evaluated the quality aspect, it has been found out that quality has same effects on every business, although it showed some differences respect to companies and time. This effect is defined as positive effect in the firm' s performance.

In the second part., Training in Total Quality Management Approach; Training the qualified human power in education is only possible with catching up the universal standarts which makes the administration more effective, which gives uttermost importancet to cooperation , which puts human in the centre.

Lastly, third part evaluated the company' s performance in the perspective of TQM generally. Firstly what the performance of a business means for the business. is described. The issues that should be particularly considered in the performance increase measurements subsequently occured after quality applications in the entire company, are studied and in order for the findings to be analyzed properly, characteristics of the appropriate reports are stated. As a consequence, it is ascertained that the results of the inquiry applications matched vwith the increase in the company's performance vwhich was said in the third part.

Keywords: Education, Quality, Performance, Leadership, Customer-Focused, Kaizen

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
TEZ METNİ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	2
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	4
1.2.1. Kalite Kavramı	4
1.2.1.1. Kalite Bileşenleri	6
1.2.1.1.1. Tasarım Kalitesi	6
1.2.1.1.2. Uygunluk Kalitesi	7
1.2.2. Kalite Kontrol Kavramı	7
1.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	8
1.2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı	9
1.2.3.1.1. Verimlilik ve Etkinlik	10
1.2.3.1.2. Yeniden Yapılanma ve Örgütsel Gelişim.....	10
1.2.3.1.3. Etkin Stratejik Yönetim.....	11
1.2.3.1.4. Kalite Geliştirme ve Müşteri Memnuniyeti.....	11
1.2.3.1.5. Pazar Payı, Karlılık ve Rekabet Geliştirme.....	12
1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi.....	12
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI	13
1.3.1. Müşteri Odaklılık	13
1.3.1.1. İç Müşteri	14
1.3.1.2. Dış Müşteri.....	14

1.3.2. Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği.....	14
1.3.3. Sürekli Gelişme (Kaizen).....	16
1.3.4. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımının Sağlanması	18
1.3.5. Takım Çalışması.....	20
1.3.6. Sıfır Hata.....	21
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR ...	21
1.4.1. W.E. Deming.....	22
1.4.2. J.M Juran.....	23
1.4.3. A V. Fiengenbaum	24
1.4.4. P. Crosby.....	24
1.4.5. K. Ishikawa	25
1.5. KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	
ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	26
1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FAYDALARI	29
1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASINDA BAŞARI	
KOŞULLARI.....	30
1.8. TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI VE	
UYGULAMAYI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM

2.1. EĞİTİMİN ÖNEMİ	35
2.2. EĞİTİMİN YARARLARI	38
2.2.1. İşletmeye Yararları	38
2.2.2. Personele Yararları	38
2.3. KALİTE EĞİTİMİ FAALİYETLERİNİN PLANLANMASI.....	39
2.3.1. Eğitim Bölümünün Oluşturulması	39
2.3.2. Eğitim Programının Yapılması ve Uygulanması	44
2.3.3. Eğitim Dokümanlarının Hazırlanması.....	50
2.3.4. Eğitimin Değerlendirilmesi.....	51
2.4. EĞİTİM SÜRECİ	52
2.5. KALİTE EĞİTİMİ PROGRAMLARI.....	54

2.6. EĞİTİM YÖNTEMLERİ	55
2.6.1. Teorik Eğitim (Dershane Eğitimi).....	57
2.6.2. Görev Başı Eğitimi (GBE).....	58
2.6.3. Grup (Ekip) Eğitimi.....	60
2.7. PERSONELİN EĞİTİMİ	61
2.7.1. Tepe ve Üst Yöneticilerin Eğitimi.....	62
2.7.2. Orta Kademe Yöneticiler ve Rehberlerin Eğitimi	65
2.7.3. İlk Kademe Yöneticiler ve Grup Liderlerinin Eğitimi	66
2.7.4. İlk Kademe Çalışanlar ve Kalite İyileştirme Grubu Üyelerinin Eğitimi	67
2.8. EĞİTİMDE KALİTE YÖNTEMLERİ.....	70
2.8.1. TKY Kriterlerine Dayanan Yaklaşım.....	70
2.8.2. Uzman Yaklaşımı	70
2.8.3. Japon Modeli Yaklaşımı	71
2.8.4. Hoshin Planlama Modeli	72
2.8.5. Malcom Baldrige Ödül Yaklaşımı	72
2.8.6. Avrupa Kalite Ödülü	72
2.8.7. Sanayi Model Yaklaşımı.....	73
2.9. KALİTE EĞİTİMİNDE GEREKLİ UNSURLAR	73
2.10. MOTİVASYONUN EĞİTİMLE ARTIRILMASI.....	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE GENEL OLARAK TKY AÇISINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.1. PERFORMANS KAVRAMI	79
3.1.1. İşletmelerde Performans Kavramı.....	79
3.2. İŞLETME PERFORMANSININ GENEL BOYUTLARI.....	81
3.2.1. Etkinlik	81
3.2.2. Kaynaklardan Yararlanma	82
3.2.3. Verimlilik.....	83
3.2.4. Kalite	84
3.2.5. Yenilik ve Teknoloji.....	85
3.2.6. Çalışma İklimi.....	85

3.2.7. Zamanlılık.....	86
3.2.8. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk	87
3.3. TKY ANLAYIŞI İÇERİSİNDE PERFORMANSIN BOYUTLARI VE İLİŞKİLERİ	88
3.4. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	88
3.4.1. Ölçüm ve Önemi	88
3.4.2. Temel Performans Ölçüleri.....	89
3.5. İŞLETME PERFORMANSI AÇISINDAN RAPORLARIN GENEL YAPISI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	91

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FİRMALAR ÜZERİNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	94
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	94
4.3. ARAŞTIRMANIN METODU.....	95
4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	96
4.4.1. Hipotezlerin Testi	101
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	107
EKLER.....	109
KAYNAKÇA.....	112
DİZİN	118

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1:	Masaaki İmai'nin Karşılaştırması	17
Tablo 1.2:	Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması	28
Tablo 2.1:	Eğitim İstek Formu	41
Tablo 2.2:	Kişisel Eğitim İstek Formu	42
Tablo 2.3:	Yıllık Eğitim Planı	43
Tablo 2.4:	TKY'ye Geçiş Eğitim Programlarında Konular	48
Tablo 2.5:	Şirket Oryantasyon Eğitim Formu	49
Tablo 2.6:	Şirket Başarı Sertifikası	51
Tablo 2.7:	Şirket Personeli Eğitim Kayıt Formu	52
Tablo 4.1:	Faktör Analizi	97
Tablo 4.2:	Ortalama, St. Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 4.3:	Eğitim Unsuruna İlişkin Ortalamalar	100
Tablo 4.4:	Model 1' in Özeti	101
Tablo 4.5:	Model 2' nin Özeti	102
Tablo 4.6:	Model 3' ün Özeti	103
Tablo 4.7:	Model 4' ün Özeti	104
Tablo 4.8:	Model 5' in Özeti	105
Tablo 4.9:	Model 6'nın Özeti	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Kalite Bileşenleri.....	6
Şekil 1.2: Deming Döngüsü	18
Şekil 1.3: Klasik Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı	27
Şekil 4.1: Araştırma Modeli	94

KISALTMALAR LİSTESİ

ASİAD	Avrasya Sanayici ve İş Adamları Derneği
ASELSAN	Askeri Elektronik Sanayii
ASQC	American Society for Quality
BAKİG	Bölümlerarası Kalite İyileştirme Grupları
EFQM	European Foundation of Quality Management
GBE	Görev başı eğitim
ISO	International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Örgütü)
JIT	Just-in-Time (Stoksuz Üretim)
QCC	Quality Control in Construction (Kalite kontrol Çemberleri)
KİG	Kalite İyileştirme Grupları
KALDER	Türkiye Kalite Derneği
KAYÜK	Kalite Yürütme Kurulu
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı
SİG	Süreç İyileştirme Grupları
TEI	Tusaş Motor Sanayii
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜSİAD	Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite kavramı aslında yeni bir kavram değildir. Kalite ile ilgili ilk ifadeye M.Ö. 3000 yıllarında, Babil’de Hammurabi kanunlarında rastlanmaktadır. Kanunda, eğer bir kişi ev yaparsa ve bu ev çökerse ve ölen olursa, yapan kişinin de öldürülmesi gerektiği belirtilmektedir (Argüden, 2003).

İşletmelerde kalite olgusu ise görelî olarak daha yakın bir tarihi ifade etmektedir. İşletme tarihini genel olarak sanayi devriminden önce ve sanayi devriminden sonra olmak üzere ikiye ayırırsak, kalite olgusunu da bu bağlamda ikiye ayırarak inceleyebiliriz (Özevren, 1997: 6).

- Endüstri Devriminden Önce Kalite
- Endüstri Devriminden Sonra Kalite

Çağdaş anlamdaki sanayinin oluşmasından önce üretim, ustaların elinde, küçük atölyelerde ve el becerisinin izin verdiği hızdadır. Ustalar hem eğitmen hem de kontrolü yapan durumdadırlar. Bu dönemde ürünün kalitesi ustaların güvencesi altındadır. Endüstri devrimi gerçekleştiğinde el emeği yerini çok daha hızlı ve ucuza üreten makinelere bırakmıştır. Ustalar ‘ustabaşı’ olarak üretimden sorumlu olurken yavaş yavaş ‘kalite kontrol’ bölümleri oluşmaya başlamıştır.

Üretkenlik yanı sıra kaliteyi de işleyen şirketler, çözümü bağımsız muayene birimleri oluşturmakta bulmuşlardır. Düşük kalitenin sebeplerini araştırmak yerine, bedeli ne olursa olsun, üretim hattının sonuyla fabrika çıkışı arasındaki alanda kalitesiz ürünü tespit edip ayırmak yeğlenmiştir (Kavrakoğlu, 1993: 10).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının tarih içindeki gelişim öyküsü bir yanıyla, ‘kalite’ sözcüğünün tarihi geçmişi ile bağlantılıdır. ‘İstenen özelliklere uygunluk’ olarak tanımlanabilecek olan kalite kavramının gelişmesinde başlıca iki dönüm noktası dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, günümüz boyutlarında olmasa da büyük ölçekli üretime olanak veren ‘endüstri devrimi’dir (Kavrakoğlu, 1993: 9).

XIX. yy. sonlarına doğru gelinirken yönetimde, Taylor Sistemi geliştirilmiştir.

Bu sistemin özünde planlama ve yöneticinin birbirinden ayrılması yatmaktadır. İşlerin temel parçalar bölünerek basitleştirilmesi ve kişilerin uzmanlaşması esasını

getiren bu yöntem, üretimde patlamaya neden olmuş, ancak kalitenin gelişmesine aynı ölçüde yardımcı olamamıştır (Eren, 1993: 14).

İkinci dönüm noktası ise, kalite ve üretkenliğe yeni bakış açıları getiren 'İkinci Dünya Savaşı'dır. II. Dünya Savaşı hızlı bir ilerlemenin başlangıcı olmuş ve Amerika'da savaş döneminde kalite kontrol çabalarının etkileri daha da genişlemiştir. Savaş sonrası dönemde ise, esas gelişme Japonya'da yaşanmıştır. Kavrakoğlu'nun deyişiyle "Savaşı kazanan tarafta kalite hak ettiği itibarı görmezken, düşünülenin aksine o güne kadar ucuz ama kalitesiz ürünleriyle tanınan Japonya'da kalite devrimi gerçekleşmiştir" (Kavrakoğlu, 1993, s.12). 'Amerikan istatistiksel kalite kontrol' kavramı önce Deming ve sonra da Juran tarafından Japonya'ya tanıtılmıştır (Aguayo, 1994: 128).

Dr. W. Edwards Deming, Japonya'ya ilk olarak 1949 yılında gitmiş, daha sonra 1950 yılında, sanayide kalite geliştirme çalışmalarına katkıda bulunması talebiyle davet üzerine ikinci kez gittiğinde istatistiksel kalite kontrolü temel alan her biri dört gün süren altı seminer vermiştir. Bu seminerler daha sonra yüzlerce defa tekrarlanmış ve Deming, Japonlara sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından biri olan "Deming Döngüsü"nü tanıtmıştır.

Daha sonra, 1954 yılında, yine Amerika'nın yetiştirdiği başlıca kalite uzmanlarından biri olan Dr. Joseph M. Juran davet üzerine Japonya'ya gitmiş ve verdiği seminerlerde, kalitenin "Yönetimin Sorumluluğu" olduğunu vurgulamıştır. Bu, kalite kontrolünün işletme yönetiminin tüm yönleri açısından ilk kez ele alınışıdır. O güne kadar geçerli olan inanç, kalite'nin, kalite kontrol departmanının sorumluluğu olduğu yolundaydı. Oysa Juran, 'kalite'nin herhangi bir departmana delege edilemeyecek kadar temel ve hayati bir faktör olduğunu söylemiştir. Juran'a göre, kalite politikası, kalite felsefesi ve kalite hedefleri, tepe yönetimince belirlenmeliydi (Juran, 1988: 6-24; Sönmez, 1995: 5). Nitekim bir çok Japon şirketi o tarihten itibaren kaliteyi üst yönetimin sorumluluğu olarak kabul etmiş ve şirket hedeflerini, kaliteyi temel alacak şekilde belirlemiştir (Masaaki, 1994: 13).

Bir diğer Amerikalı kalite uzmanı olan Dr. Armand Feigenbaum da davet üzerine gittiği Japonya'da, onlara 'Toplam Kalite Kontrol' kavramını anlatmıştır. Feigenbaum'a göre, bütün fonksiyonlar (üretim, satış, tedarik, tasarım, mühendislik vs.)

kaliteyi etkiliyordu. Bu uzmanın seminerleri de Japonları çok etkilemiş ve bugün bile kalite çalışmaları Total Quality Control (Toplam Kalite Kontrol) sözcüklerinin baş harfleri olan TQC ile ifade edilmektedir (Kavrakoğlu, 1993: 98).

'Japon mucizesi' terimiyle ifade edilen bu kalite devrimine Japonya'da önemli katkısı olan diğer bir isim ise, 1940'lı yıllardan beri kalite konusundaki çalışmalara katılmış olan Japon Profesör Kauru Ishikawa'dır. Ishikawa, 1961 yılında 'Formenler için kalite kontrol' adlı bir dergi çıkarmış ve bu dergi Japon kalite devrimine önemli bir katkı olmuştur. Prof. Ishikawa'nın önderlik ettiği en önemli gelişme ise, 'Kalite Kontrol Çemberleri' çalışmasıdır. Başarılı bir kalite geliştirme çalışmasının ancak bir grup aracılığıyla yapılacağına inanan Ishikawa, 1961 yılında ilk deneyleri başlatmış, başarılı sonuçlar alınca 1962 yılında Kalite Kongresi'ne bir tebliğ vermiş ve ilk Kalite Kontrol Çemberi de aynı yıl Japonya'da kurulmuştur.

1980' den itibaren kalite yönetimi kavramı tüm dünyaya yayılarak, işletmelerin tüm fonksiyonlarına girmeye başlamıştır. Sınırların kalkması ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişimin üretime değil sistemin tümüne odaklanmaya yöneltmiştir. Sistemlerini sürekli geliştirmeye yönelik anlayışlar uygulanmaya başlamıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak da kalite yönetimi artık bir yaşam biçimi olarak kendini göstermektedir.

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.2.1. Kalite Kavramı

Kalite çok geniş içerikli bir kavram olduğundan, genel bir tanım yapmak oldukça zordur. Bu nedenle, aşağıda dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan çeşitli kalite tanımlarına yer verilmiştir (Bozkurt ve Odaman, 1997: 1-4).

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır (ISO 8402).
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği - ASQC).

- Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu - EOQC).
- Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (P. Crosby).
- Kalite, kullanıma uygunluktur (J. M. Juran).
- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır (G. Taguchi).

Görüldüğü gibi kalite birçok değişik şekilde tanımlanmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse, eğer ürün ve hizmet nitelik olarak müşterilerin beklentilerini ve taleplerini tam olarak karşılıyorsa o ürün kaliteli olarak kabul edilir. Eğer müşteri beklentilerini ve taleplerini karşılayamaması, tatmin edilmemesi durumunda ise ürün ve hizmet kalitesiz olarak kabul edilebilir (Belediyelerde TKY Temel Eğitimi El Kitabı, Kalder Yayınları No-27: 27).

Aşağıda kaliteyi oluşturan ve kaliteyi tanımlayan 8 boyut verilmiştir. Bir ürün / veya hizmet bu boyutlardan birine veya birinden fazlasında daha "iyi" olması halinde "kaliteli" olarak nitelendirilebilir (Bekiyev, 2004:5).

Performans: Ürün veya hizmetin başlıca işlevsel karakteristikleridir (Gerto, 1997: 45). Örnek olarak ev için odaların ve banyoların sayısı ve büyüklüğü; hizmet içince telefona kaçınıcı çalışta cevap verildiği olabilir.

Özellikler: Ürün ve hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen ve onların tanıtımını yapan iş karakterleridir. Televizyondaki otomatik arama yetenekleri buna örnektir.

Dayanıklılık: Bir ürünün arıza yapıncaya kadar kullanım miktarıdır.

Servis: Bu özellik, ürünün arızalandığı durumlarda tamirinin kolayca yapılması ve servis personelinin yeterliliği ve davranışlarını kapsar. Servis hızı, tepki ve onarım süresinin ölçümü ile bulunabilir. Yeterlilikse gözlem ve testlerle belirlenebilir.

Güvenlik: Bu özellik, ürünün belirlenen süresi içinde bozulma ve özelliğini yitirmeyeceğine olan güveni içerir.

Uygunluk: Ürün ve servisin belirlenen standartları karşılama seviyesidir.

Estetik: Kullanıcının ürüne olan -tepkisini içerir. Evrensel değildir. Bireyin şahsi tercihini temsil eder.

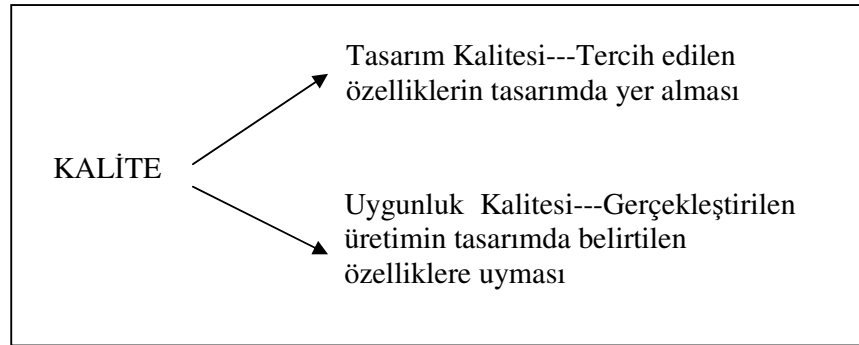
1.2.1.1. Kalite Bileşenleri

Bir ürüne ait herhangi bir kalite özelliğinin gerçekleşmesinde pek çok faktörün göz önüne alınması gerekmektedir. Kalite kavramının tanımında da belirtildiği gibi kalite hem objektif hem de sübjektif faktörler içermektedir. Tüketicilerin bilinç seviyesi, piyasadaki rekabet, pazarlama politikası, kullanılan hammadde ve yarı mamul gibi çok sayıda faktör kalitenin oluşmasında etkili olmaktadır. Ancak iki önemli bileşen kaliteyi olumlu veya olumsuz olarak oldukça etkilemektedir.

1.2.1.1.1. Tasarım Kalitesi

Ürünün fiziksel yapısı, performans özellikleri ile birlikte tasarlanmalıdır. Boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık gibi fiziksel nitelikler ile renk, koku ve görünüş gibi estetik özellikler bir mamulün tasarım kalitesini belirlemektedir. Ayrıca tasarım aşamasında ürünün, kullanım kolaylığı, güvenliği, ömrü ve düzenli bakım süreleri gibi çeşitli faktörler de gözönüne alınmaktadır.

Şekil 1.1: Kalite Bileşenleri



Kaynak: Şimşek, 1998: 5

Bir ürünün kalitesinin tanımlanmasında tüketici istekleri, işletme politikaları, teknolojik olanaklar, hammadde, malzeme, eldeki tesis teçhizat gibi etmenler de etkili

olmaktadır. Bununla birlikte belirli bir kalite düzeyinin sağlanması işletme içi etkenlere olduğu kadar işletme dışı etkenlere de bağlıdır.

Genel bir kural olarak, yüksek kaliteli bir tasarımın oldukça yüksek bir maliyet getireceği söylenebilir. Bir ürün için en uygun tasarım kalitesi, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasındaki ilişki ile ifade edilebilir. Yüksek tasarım kalitesinin elde edilmesi, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasındaki optimum noktanın bulunması ile sağlanabilmektedir (Apaydın, 2003: 38-42).

1.2.1.1.2. Uygunluk Kalitesi

Tasarım kalitesinin belirlediği niteliklere üretim sırasında uyulmasının bir ölçütü olarak, uygunluk kalitesi kavramı ortaya çıkmıştır. Uygunluk kalitesi tasarım kalitesi ile kıyaslandığında ölçülebilir bir özelliktir, objektif niteliktedir. Bir ürünün belirlenmiş olan özelliklerine ne ölçüde uyduğu yani uygunluk kalitesi bilimsel olarak tespit edilebilir.

Günümüzde kalite kontrol anlayışında temel ilke "kusurlu parçalar geçmez" kuralı yerine başlangıçta "doğru imal et" şeklinde belirlenmiştir. Üretimden sonra yapılan kalite kontrolü sadece yanlış bir üretimin müşteriye ulaşmasını engelleyebilmektedir. Ancak günümüz rekabetçi ortamında maliyetler göz önünde bulundurularak, tüm süreçlerin kontrolü sağlanmalıdır. Bu nedenle uygunluk kalitesinin en düşük maliyette gerçekleşmesi işletmelerin rekabet avantajları açısından büyük önem taşımaktadır.

1.2.2. Kalite Kontrol Kavramı

Kalite kontrolün geleneksel rolü, temelde üretim sistemlerinin teknik özelliklerine uymayan parçaları sistem dışı bırakmak ve üretilen parçaların hatalı olup olmadığını kontrol etmek için, gözlem ve test işlemlerini gerçekleştirmektir. Ancak, kalitesizliğe ilişkin maliyetlerin yükseldiğinin fark edilmesiyle, bu yaklaşım terk edilmeye başlanmış, hataların teşhisine dayalı kalite denetim modeli yerini, hataların önlenmesine dayalı modele bırakmıştır. Bunun sonucu olarak, ürünün tasarımından

üretimine, üretiminden servis hizmetlerine kadar tüm aşamaları kapsayan "Toplam Kalite Kontrol" anlayışı ortaya çıkmıştır (Çetin ve Öztürk, 1993: 133-140).

Geleneksel yönetim anlayışlarında, kalite konusu üst düzey yöneticilerinin sorumluluğunda olup, mal üretildikten sonra "kalite kontrolü" (batch control) yapan görevliler bulunmaktadır. Toplam Kalite Kontrol'de ise, üretimin başından itibaren her aşamada kalite standartlarının gerçekleşmesine özen gösterilir ve tüm çalışanların bu süreçte rolü ve sorumluluğu söz konusudur. Bu konuda veri toplanması ve analizi eskiden olduğu gibi yönetici personelin tekelinde değil, üretim sürecinin her aşamasında yer alan tüm çalışanların sorumluluğundadır.

Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrol kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: "Toplam kalite kontrol bir işletmedeki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir" (Kalder Yayınları, 1995: 92).

Toplam Kalite Kontrol, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler vb. gibi tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. (www.chez.com/dusunceylem, 2005).

1.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam Kalite Yönetiminin günümüzde tam olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur. Bu nedenle çalışmamızın bu kısmında TKY'ni açıklamak amacıyla, TKY ile ilgili birkaç tanım sunmamız daha yararlı olacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki çalışanların kesin aktif katılımıyla, çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılmasıdır (Karyağdı, 2001: 58).

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun rekabet edilebilirliğini, ürün kalitesinin, hizmetinin, süreçlerin ve çevrenin geliştirilmesiyle maksimum düzeye getirme yaklaşımıdır (David ve Stanley, 1992: 5).

Bir başka deyişle, Toplam Kalite Yönetimi, müşteri gereksinimlerini en iyi biçimde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren çağdaş bir yönetim tarzıdır (Kavrakoğlu, 1996: 47).

Diğer bir tanıma göre ise Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerinin yükseltilmesi sırasında ürün veya hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. (Şimşek, 2001: 95) Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve yüzde yüz müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılım sağlandığı bir yönetim anlayışıdır (Ulukanoglu, 2003).

Kısaca belirtmek gerekirse Toplam Kalite Yönetimi, temelinde müşteri memnuniyetini sağlamak olan, bu doğrultuda işletmede üretilen ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, bunu da organizasyonda çalışan tüm bireylerin tam olarak katılımıyla sağlamayı amaçlayan çağdaş yönetim anlayışıdır.

1.2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Toplam kalite yönetiminde temel amaç, faaliyetlere herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır. TKY uygulayan birçok işletmede üretimdeki kalitenin arttığı gözlenmiş, yapılan uygulamalar maliyetlerin düşmesini sağlamıştır.

Toplam kalite yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasına yönelik işletme içi çalışanlarının da etkin bir şekilde katılımını sağlayan, kalite üzerine yoğunlaşan bir yönetim modelidir. Bu modelin sağlıklı bir şekilde işlerliğinin kazandırılması için üst kademe yöneticilerinin, işin içine sürekli ve etkin bir şekilde girmesi, tüm personelin sürekli eğitime tabi tutulması bu modelin gerçekleşmesinin temel şartlarından biridir. Bunun için müşterinin bilinen ve bilinmeyen potansiyel ihtiyaç ve taleplerinin karşılanmasını gaye edinmiştir (Efil, 1995: 29-30).

TKY anlayışı içerisindeki bütün bu gelişmeye yönelik çalışmaların temelinde yer alan amaçlar kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir (Halis, 2000: 92-100).

1.2.3.1.1. Verimlilik ve Etkinlik

Verimlilik ve etkinlik, basit olarak girdi ve çıktı oranlarıyla tarif edilen verimlilik; üretkenlik çabalarının boşa harcanmaması ve israftan kaçınmak için bazı çarelere başvurmaktır. "Verimlilik" kaliteyle doğru orantılı olarak çıktıyı elde edebilmek için en az girdi kullanabilmektir. "Etkinlik" ise yapılması istenilenlerin kesin olarak saptanması ve mevcut bütün kaynakların bunun için kullanılması demektir. Etkinlikte temel ölçü, çıktıyı elde etme sürecinin nasıl daha etkili kılınabileceğidir.

İşletmelerin rekabet pazarlarında daha etkin olabilmek için her türlü alternatifi değerlendirme mecburiyetleri, verimlilik ve etkililiğe çok daha fazla bir önem kazandırmaktadır. Yöneticilerin birer iş kolaylaştırıcı lider gibi iş görenlerle birlikte hareket etmesi bu etkinliği biraz daha da artırmaktadır. Etkinlik ve verimlilik unsuru ile birlikte diğer bir kavram maliyetlerin kısılmasıdır. Etkinlik ve verimlilik çalışmalarının etkin bir şekilde uygulamaya konulduğu işletmelerde uzun süreçte maliyetlerinde düştüğü gözlemlenmiştir (Eren,2000:120).

1.2.3.1.2. Yeniden Yapılanma ve Örgütsel Gelişim

Değişim, örgüt bazında meydana gelen birçok değişim ise dış merkezden gelen baskılara karşı gelen tepkidir. İşletmelerde olumlu gelişmeler olarak da tanımlanan değişim süreçleri kaliteyi artırmaya yönelik yapıldığında işletmenin çok daha etkin olmasını sağlayacaktır. 1990'lı yıllarda hemen hemen bütün sektörlerde yaşanan aşırı rekabet baskısı karşısında, bu baskıya dayanamayan örgütlerin çoğu yavaş yavaş ya sistemden çekilerek, ya da diğer kurumlar tarafından satın alınmışlardır (Efil, 1995: 30-32).

Piyasada yaşanan bu değişimlerin ve etkilerinin olumsuz tesirlerini azaltmak için mevcut yönetim yaklaşımlarının çözümsüz kalmaları, yeni bir yönetim yaklaşımı olan TKY'nin yaşanan bu olumsuz değişimler karşısındaki umut verici çözüm önerileri birçok işletmenin ayakta kalmasını sağlamıştır.

TKY'nin asla bitmeyen bir süreçle ifade edilmesi yani sürekli gelişim felsefesi durumsal ve sistemsal yaklaşımlarla örgütün, değişimler ve yenilikler karşısında dirençli ve uyumsal davranabildiği anlamına gelmektedir (Koçak, 1993: 32).

1.2.3.1.3. Etkin Stratejik Yönetim

Şirketlerin, sürekli değişen rekabet ortamında başarıyı yakalama çabaları beraberinde stratejik yönetimin önemini ön plana çıkarmıştır. Stratejik yönetimin örgüt çevresini gösteren teknoloji vb. çevresel faktörleri stratejik bir şekilde ele alıp analiz ederek bu faktörlere ilişkin gelişmelerin planını göstermeye çalışır.

Stratejik yönetim anlayışı ile işletmeler içindeki ve dıştaki güçlü ve zayıf yönlerinin analizini yaparak, zayıf yönlerini kapatmaya güçlü yönlerini ise daha etkin kullanmaya çalışırlar. Yapılan çevre analizi sonucu, işletmeye gelecekteki olayları nasıl ele almak istediği yönünde misyonunu ve hedefini tanıma fırsatı sağlayarak gelecekte başarılı olmanın temel kriterlerini tanımasına ve çevresel kısıtlayıcılar dahilinde amaçlarına ulaşmak için gereken stratejilerin belirlenmesine imkan tanır (Dikmen, 1993: 29).

Stratejik yönetim ile süreçlerin tamamında kalitenin liderliği ön plana çıkartılır. Kalite anlayışının önündeki dirençleri diyalog ve eğitimlerle aşarak çalışanların hedeflere yönelmelerini ve sürekli gelişmeyi sağlayıcı faaliyetlerde bulunma anlayışını kazandırır (Qvretveit, 2000: 7).

TKY, rekabeti muhafaza etmek için büyük oranda çevresel değişkenlere ve rakiplere ilişkin verilerin sistematik bir şekilde derleyip örgütsel verimliliğe dönüştürülme sürecini içerir. Çevrelerindeki gelişmelerin analizini yapamayanların, çevresel koşullar üzerindeki kontrol imkanları kaybolur (Koçak, 1993: 55).

1.2.3.1.4. Kalite Geliştirme ve Müşteri Memnuniyeti

Toplam kalite yönetiminin önemli varsayımlarından birisi de memnuniyetini sağlamaktır. Bu ise öncelikle müşteri ihtiyaç ve isteklerinin analizinin doğru şekilde yapılması ile mümkündür. Analizler sonucu elde edilen verilerin faaliyet alanlarına en

uygun şekilde yansıtılması, sürekli iyileştirme ve kalite odaklı yapılan çalışmalarla istenilen başarıyı beraberinde getirecektir (Kavrakoğlu, 1994: 7).

1.2.3.1.5. Pazar Payı, Karlılık ve Rekabet Geliştirme

İleri teknolojinin, artan dış ticaretin, arzın talepten fazla olmasının ve bu üç unsurun ortaya koyduğu globalleşmenin beraberinde getirdiği ezici rekabet ticari kuruluşları zor şartlarda karşı karşıya getirdi. Bu zor şartları aşabilmek ise kalite maliyet ve hız üstünlüğünün sağlanmasıyla mümkün olacaktır.

Kalite doğal şekilde geliştirildiğinde hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır, aşırı stokları önler. Kısaca maliyetleri düşürdüğü gibi hız avantajı da getiri. Bunun örgütlenmiş en güzel şekli TKY'dir (Kavrakoğlu, 1994: 9).

1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

Teknolojik gelişmelere ve hızlı değişime paralel olarak globalleşen dünyamız biraz daha küçülmüş ve işletmeler amansız rekabete karşı koymak zorunda kalmışlardır. Bu amansız rekabete karşı koyabilmenin yegane yolu olan Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyip uygulayan işletmeler başarılı olmuşlardır (Sevim, 1999: 18).

Bunun aksine değişen şartlar karşısında kayıtsız kalan, kalitesini geliştirmeyen, yenilik yapmayan, maliyetini düşürmeyen ve verimlilik düzeyini arttırmayan işletmelerin günümüzde başarı sağlamaları, hatta ayakta kalmaları zorlaşmıştır. Müşterilerin bugünkü ve gelecekteki taleplerini ve ihtiyaçlarını en ekonomik biçimde karşılamayı amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi günümüzde işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki, insanlar alış veriş yaptıkları işletmeleri düşük fiyat veya herhangi başka bir nedene oranla daha çok kalitesiz ürün ve hizmet yönünden değiştirmektedirler. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri istek ve taleplerini ürünün tasarım aşamasında ürüne yansıtmayı, müşteriye yüksek kaliteli ürün ve hizmeti düşük, fiyata sunmayı hedeflemektedir. Bu nedenle, TKY ürün kalitesi ve verimliliği arttırarak, maliyetleri düşürdükçe müşteri memnuniyeti sağlanmış olacaktır ve böylece işletmenin gelirleri artacak, dolayısıyla karlılık düzeyi artacaktır (Kovancı, 2001: 24).

Global rekabette kazanmanın tek yolu kalitedir. Kaliteyi üretmenin en iyi yolu çalışanları, süreçleri ve çevreyi sürekli olarak iyileştirmektir. Çalışanları, süreçleri ve çevreyi iyileştirmenin en iyi yolu ise Toplam Kalite Yönetimidir (Stanley ve Davis, 1992: 13).

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI

Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları'nı aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

1.3.1. Müşteri Odaklılık

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetiminin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde işletmeler yönetilmekte, astlar üstlerinden aldıkları emirlere göre işlerini yerine getirmektedirler. Doğal olarak burada amaç, üstlerin memnun edilmesidir. Oysa toplam kalite anlayışında amaç; müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

Kalite kavramının tanımında da belirtildiği gibi kalitenin asıl belirleyicisi müşteridir. Stratejik kalite yönetiminde kalite daha rekabetçi bir anlam kazanmakta, müşteriler ve işletmeler arasındaki ilişkileri değiştirmektedir. Sürdürülebilir rekabetçi kalite, geleneksel işletme sınırlarının dışına çıkmaktadır. Kalite bağlılık meydana getiren ilişkileri ifade etmektedir. Müşteri yönlü kalitede en temel fikir, "müşteri yaratmak ve elde tutmaktır". Deming Yönetim Metodu'nda altı çizili kavramlardan birisi olan müşteri tatmini, bir işletmenin, müşterilerinin ihtiyaçlarını sürekli olarak aynı işletme ürün ve hizmetleriyle karşılandığının anlaşılma derecesi olarak ifade edilmektedir (Abulhassan, 1996: 9-10).

Müşteri odaklı yönetimin uygulanabilmesi için öncelikle tatmin edilmesi gereken müşterinin tanımlanması ve müşterinin ne istediğinin bilinmesi gerekmektedir. Önce kalite anlayışıyla yola çıkan TKY, tatmin edilmesi gereken müşteriyi:

1.3.1.1. İç Müşteri

Kendisinden önceki sürecin çıktısını girdi olarak kullanan işletme çalışanlarıdır. Sistemde süreklilik esastır. Bir önceki süreç ne kadar etkin ve kaliteli ise sonraki süreç de o kadar kaliteli olur. Bir önceki süreçte olumsuzluklar, hatalar varsa bu durum bir sonraki süreçte de artarak devam edecektir (Efil, 1998: 70).

1.3.1.2. Dış Müşteri

İşletmelerin ürünlerini veya hizmetlerini sunduğu alıcılardır. TKY anlayışında müşteri odak noktasıdır. Bir ürün ya da hizmetin kalitesi müşterinin ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi ile doğru orantılıdır. Toplam kalite anlayışı müşteriyi "kral" olarak kabul etmekte, tüm faaliyetlerinin merkezinde müşteriyi öngörmektedir.

TKY'nin ana hedefi olan müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için ürün ve hizmetin ilk defada ve doğru olarak yapılmasını sağlamak gerekmektedir. Dolayısıyla üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı-müşteri ilişkisi içinde çalışması sağlanmalıdır. Bunun için uygulanması gereken yöntemler, anketler, sorun çözme grupları (müşterilerin düşüncelerini ve isteklerini tartıştıkları küçük gruplar), yorum formları, müşteri ziyaretleri, müşterinin sorularına cevap verebilecek telefonlar ve müşteri öneri komiteleri gibi tekniklerdir. Bu tekniklerle müşterinin istekleri, amaç ve beklentileri analiz edilebilmektedir.

Üretim zincirinde veya sistemin herhangi bir bileşeninde meydana gelen zayıflık bütün sistemi olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmenin ayakta kalması, sağlam bir temele sahip olmasına bağlıdır. Bireysel çalışmalardan çok, sistem önemlidir. Çünkü asanlar geçici, sistem ise kalıcıdır. Ayrıca işletmelerin müşterileri olmadan hayatlarını sürdürmeleri mümkün olmadığından, müşterinin tatmin edilmesi amaçtır (Efil, 1998: 74).

1.3.2. Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği

Lider; liderlik ettiği grubu motive eden ve yönlendiren kişidir. Bu nedenle liderin güdüleme, iletişim, insan ilişkileri, takım çalışması ve grup dinamiği konularında uzman olması gereklidir. Vizyon sahibi olmak ise liderin ayrılmaz bir başarı niteliği

olmaktadır. Ancak bu niteliğe sahip olan lider geleceği açık ve net olarak görebilir ve o gelecek için yapılması gereken faaliyetleri gerçekleştirme hususunda önlemler alır; yani vizyon sahibi olan lider planlama sorumluluğuna sahiptir. Kurum kültürünü liderler yerleştirmektedir. Kurum kültürü, örgüt içindeki insanların, zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür. Örneğin, bir çalışan müşteriyle konuşurken ilgisiz ve kaba davranıyorsa ve çalışma arkadaşı bu konuda kendisini uyarırsa, bu örgüt kültürünün bir parçasıdır. Kısaca, örgüt kültürü, paylaşılan değerlerdir. Örgüt kültürü, davranışların karmaşık kalıplarından, umutlardan, ideallerden, değerlerden, tutumlardan meydana gelmektedir. Liderler işletmenin çaba ve kaynaklarını mükemmelliğe yönlendirmektedirler. Politika ve stratejiler, sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyonlarda yaygınlaştırılmalı ve tüm faaliyetlerde uyum sağlanmalıdır. Liderlerin strateji ve politikaları işletmenin değerleri ile uyumlu olmalıdır (Senge, 1996: 36).

Tüm yöneticiler toplam kalite yönetimini sahiplenmeli ve görünür biçimde sergilemelidirler. Liderler; müşteriler, tedarikçiler ve diğer dış kuruluşlar ile ilişkileri yürütmelidirler. Ayrıca liderler, birey ve grupların çaba ve başarılarını zamanında ve uygun şekilde tanımalı ve takdir etmelidirler. Liderler; görev görüş ve değerleri geliştirir, organizasyonun yönetim sisteminin sürekli gelişmesine güvence vermeye kişisel olarak katılır, organizasyonda çalışan kişileri harekete geçirir, destekler, motive eder ve tanırlar. Bir işletme toplam kalite yönetimine geçmek için mutlaka yöneticilikten önce liderlik kavramını ön plana çıkarmalıdır. Toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde yöneticiler aktif olarak toplam kalite yönetimi felsefesinin liderliğini yapmalı, tutarlı bir toplam kalite yönetimi kültürünün oluşmasını sağlamalıdır. Bunun için birey ve takımların çabalarını gözlemlenmeli ve bu çabalar takdir edilmelidir. Ayrıca toplam kalite yönetimi felsefesinin aktif tanıtımı yapılmalıdır. Toplam Kalite Yönetiminde yöneticilerden beklenen önemli noktalar şöyledir: Yöneticiler şirketin belirlemiş olduğu vizyona ulaşmak için görünür biçimde liderlik yapmalıdırlar. Bunu yaparken de temel değerlere göre davranmalı ve çalışanları yönlendirmeli, verdikleri kararlarda müşteri memnuniyetini temel ölçüt olarak almalı, kendi yöneticilik davranışı için geri beslemeleri değerlendirmeli, çalışanları sürekli gelişme anlayışı olan Kaizen çabalarına teşvik etmeli, bu çalışmalarda başarılı olan astları ödüllendirmelidirler. Liderler toplam kalite yönetimi çalışmalarında, çalışanlara eğitim desteği vermeli,

çalışanların memnuniyeti için çeşitli yatırımlarda bulunmalı, Kaizen çalışmalarına destek vermeli, bunun yanında takım çalışmalarına aktif olarak katılmalı, liderlik yaptığı insanlarla sürekli iletişim içinde olmalı ve genel olarak toplam kalitede kaydedilen ilerlemeleri gözden geçirmelidirler (Evans ve Lindsay, 1993: 103).

1.3.3. Sürekli Gelişme (Kaizen)

TKY uygulayan kurumlar üretilen mal ve hizmetleri ile işletme süreçlerini ve personellerini sürekli iyileştirir ve geliştirirler. Sürekli iyileştirme kalitede sürekli mükemmellik arayışı demek olup, ulaşılan tüm hedeflerin planlı ve sistematik bir şekilde analizi yapılarak nasıl ulaşılabileceği araştırılır (Ensari, 2003: 79).

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli unsurlarından biri olan Sürekli Gelişme Japonca KAİ: Değişim, ZEN: İyi, daha iyi kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşan KAİZEN terimi ile ifade edilmektedir. KAİZEN sözcüğü aynı zamanda bir felsefeyi, yaşam tarzını belirtmektedir. Japonlara göre, her geçen günün bir önceki günden daha iyi olması için bireyin işinde, evinde ve sosyal yaşamda sürekli gayret sarf etmesi anlamına gelmektedir (Yılmaz ve Polat, 1995: 27).

Başarıda süreklilik ve kazanılan küçük gelişmenin önemi büyüktür. Kaizen kavramı sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, geliştirebileceklerinin düşünmek ve projelendirmektir (Imai, 1994: 23).

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan kurumlarda küçük adımlarla sürekli ilerleme gerçekleşirken klasik anlamdaki kurumlarda ilerleme ani sıçramalar şeklinde olmaktadır. Bu yeni bir teknolojik ilerleme veya tekniğin uygulanması ile olmaktadır. Gelişmeler tabana yayılmamakta sınırlı bir çevrede gerçekleşmektedir (Kavrakoğlu, 1994: 21).

İMAİ, ilerleme konusunda iki karşıt yaklaşımdan bahsetmiştir (Imai, 1994: 23). Tek büyük adım yaklaşımı, yenilik terimi ile özetlenebilir. Bu yenilik teknolojik atılımları yakından izleyen ana değişiklikler veya en son yönetim kavramlarının ya da üretim tekniklerinin uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilik, etkileyicidir. Ve gerçek bir ilgi odağıdır. Diğer yandan Kaizen ilk bakışta çarpıcı değildir. Etkisini yavaş

yavaş gösterir ve sonuçları çoğu kez hemen fark edilemeyebilir. Kaizen sürekli bir proses iken, yenilik genellikle bir defalık olgudur.

Masaaki İmai'nin bu konuyu ana hatlarıyla karşılaştırması şöyledir;

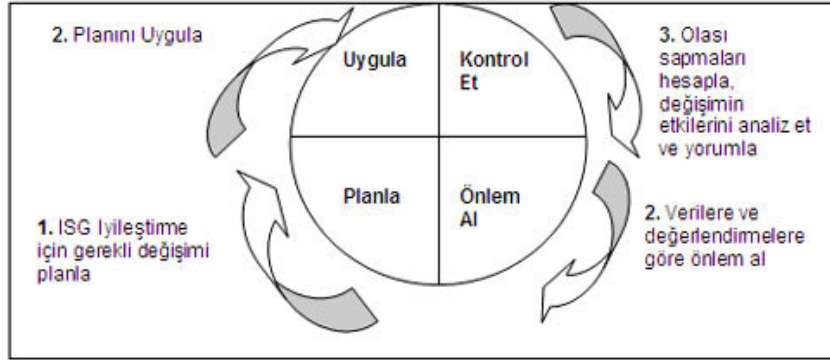
Tablo 1.1: Masaaki İmai'nin Karşılaştırması

	KAİZEN	YENİLİK
Etki	Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz
Değişim	Kademeli ve sürekli	Birden bire ve geçici
Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda şampiyon
Yaklaşım	Çoğulcu; grup çabaları, istemsel yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalaşma ve yeniden kurma
Kıvılcım	Konvansiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler
Uygulama için gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba
Çaba yönelimi	İnsan	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler
Değerlendirme kriterleri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar
Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomilere daha uygun

Kaynak: İmai, 1994: 23

Deming sürekli iyileşmeyi sağlamak üzere başvurulacak araçlardan biri olan Deming döngüsünü Japonya'ya tanıtmıştır. Deming Döngüsü, Deming Halkası, PUKÖ Döngüsü (Planla-Uygula-Kontrol et- Önlem al) olarak ta bilinir (Kavrakoğlu, 1994: 12).

Şekil 1.2: Deming Döngüsü



Kaynak: www.tisk.org.tr/yayinlar, 1999

Deming döngüsünün dört aşamasını kısaca şöyle açıklayabiliriz (Kavrakoğlu, 1994: 18).

1) Planlama: Planlama safhasında hedefler ve hedeflere ulaşma yöntemleri belirlenir. Yönetim açısından hedefler, öncelikli ve rutin hedefler olmak üzere ikiye ayrılmalıdır. Çünkü bu durum planlama safhasındaki faaliyetlerin öncelik sırasını belirleyecektir.

2) Uygulama: Amaçların gerçekleşmesi için hazırlanmış olan planlar ilgili kişiler tarafından uygulanmalıdır.

3) Kontrol Et: Planlamadaki sapma ve değişikliklerin ortaya çıkarılması için çalışmaların kontrol edilmesi gerekmektedir.

4) Önlem Al: Kontrol sonuçlarındaki hatalar, sapmalar için yeni önlem ve eylem planları yapılmalıdır.

Ensari, PUKÖ döngüsünü PYSU (Planla-Yap-Sına-Uygula) olarak çevirmiş ve bu döngünün bir öğrenme modeli olarak kullanıldığını belirtmiştir.

1.3.4. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımının Sağlanması

TKY, bir sistem yaklaşımı olarak sistemin bütün parçalarının önemini ortaya koymaktadır. İnsanın değer yaratan bir öge olarak kabul edildiği TKY'de çalışanların geliştirilmesi ve yetkilendirilmesi çok büyük bir öneme sahiptir. Beyin fırtınası, kalite

grupları, kalite çemberleri kavramlarının ana amacı örgütün sorun çözme yeteneklerini geliştirmek, yaratıcılığı teşvik etmek, örgüt içi eğitimi güçlendirmektir. Çalışanların potansiyeli, kuruluşun değerleri, güven ve yetkilendirmeye dayalı örgüt kültürü ile ortaya çıkarılır. Bir işi en iyi, o işi yapan bilir temel prensibini esas alan bu anlayışta iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan çalışanın katılımı çok önemlidir. Katılım ve iletişimi yaygın hale getirebilmek amacıyla öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik olanaklar seferber edilmelidir. Maslow ve Hawthorne çalışmalarında işletmede çalışan herkesin üç ihtiyacından bahsedilmektedir: İletişim kanalı, ölçme sistemi, iş tatmini. TKY 'de çalışanların kaliteye katılımı iki şekilde olur. Birincisi eğitilmeleri ve üretimi geliştirmek için sürekli yenilikler düşünmelerini teşvik etmek, ikincisi üretimi geliştirmek için kurulan takımlarda yer almalarını sağlamaktır (Abdulhassan, 1996: 16).

Organizasyonda kalitenin algılanması için çalışanların eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Çalışanların eğitimi TKY'nin vazgeçilmez bir unsurudur. Eğitimin çeşitliliği, sürekliliği en tepeden başlayarak işletmenin tüm kademelerine yayılmaktadır. Eğitimin sürekliliği herkesin katılımının sağlandığı ortamda, farklı iyileştirmelerin oluşması sürekli gelişimi sağlamaktadır. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlamaktadır (Çelik, 1993: 124).

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, işletmelere, görev ve sorumluluklara değişiklikler getirdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, mevcut bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenmektedir (Efil, 1998: 161).

Müşteri mutluluğuna giden yol, en başta çalışan memnuniyetinden geçmektedir. Çalışan memnuniyeti denilince, genellikle maddi unsurlar (ücret, işyeri olanakları vb.) anlaşılmaktadır. En az maddi unsurlar kadar çalışanlarla yönetim arasında oluşturulan güven, takdir edilme, yönetime katılma, şeffaflık gibi çalışan

memnuniyetinin artırılmasına yönelik konular da dikkate alınmaya başlamaktadır. Çalışanların tatmininin ana noktası uygun bir çalışma ortamının sağlanmasıdır. Emniyetli, sağlık koşullarına uygun, temiz, düzenli, çevre koruma sistemlerinin çalıştığı fiziksel çevre ile çalışanların katılımının sağlandığı, karşılıklı güven ve samimiyet ortamının yaratıldığı, yapılan çalışmaların takdir edildiği, başarılı bir ekip çalışmasının oluşturulduğu psikolojik çevrenin birlikte düzenli bir şekilde yaratılması ve geliştirilmesi sonucunda çalışanların tatmin edilmesi mümkün olmaktadır (Çelik, 1993: 130).

1.3.5. Takım Çalışması

Günümüzde bilgi teknolojilerinin gelişmiş olması, kurumlardaki iş çeşitliliğini ve karmaşıklığını arttırmıştır. Bu durumda çalışanların bireysel olarak başa çıkması mümkün değildir. Yaşanacak sorunlar ancak işbirliği ve uyum içinde çalışan takımlar tarafından çözülebilir. TKY uygulayan kurumlarda tüm düzeylerde etkin takımların kurulması esastır. Çalışanların tümünün takımlarda görev alması önemlidir. Çünkü çalışanların fikir üretme, öneri geliştirme, problem çözme ve karar almadaki katkıları ve bu konudaki bireysel özelliklerinin ortaya çıkıp gelişmesi takım halinde bir araya geldiklerinde daha etkili sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ersun, 1995).

TKY'nin uygulandığı kurumlarda takımlar itici kuvvet durumundadır. Hatta takımlarla çalışılan bir yapılanma vardır. Önemli olan etkili takımların kurulmasıdır. Woodcock'a göre etkili takımın sahip olduğu özellikler şunlardır (Ensari, 2003: 105-110).

- Paylaşılan amaç ve vizyon özelliğine sahip olma
- Açık iletişim kurma
- Güven ve karşılıklılık
- Yaratıcı faydalı çatışma
- Uygun çalışma yöntemler
- Uygun liderlik
- Düzenli aralıklarla gözden geçirme ve değerlendirme

- Kişisel gelişime fırsat vermek ve teşvik etmek
- Diğer takımlarla sağlam bağlantı
- Takımlar gönüllülerden oluşmalıdır. Çünkü
- Gönüllüler daha istekli çalışır ve inisiyatif almakta daha aktiftirler.
- Gönüllüler eğitime daha fazla ilgili ve istekli olurlar.
- Gruplar kendi seçtikleri projeler üzerinde daha yoğun ve yaratıcı çalışırlar.
- Gönüllülerin olmaması çalışanların yönetime karşı kısmen veya tamamen bir güvensizlik içerisinde olduğunu gösterir. Gönüllülük yaklaşımı ile bu olasılık azalır (Kovancı, 2003).

1.3.6. Sıfır Hata

Toplam Kalite Yönetiminin en temel öğelerinden biri de sıfır hata kavramıdır. TKY'nin temelinde "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" önemlidir. Ürünü ve hizmeti ilk seferde doğru yapmak Toplam Kalite Yönetiminin en önemli hedefleri arasındadır. Geleneksel yönetimin aksine Toplam Kalite Yönetimi "kabul edilebilir hata oranı" diye bir şey kabul etmez. Çünkü böyle bir yüzdenin olması, o kadar hatanın kabul edilebilmesi demektir. Bu ise TKY anlayışının benimsediği "sıfır hata" görüşüne aykırıdır. Bu nedenle hataların kaynağına inmek, nedenlerini bulmak ve bir daha ortaya çıkmamasını sağlamak gerekir. Hataların önlemede ana fikir, sorunların ortaya çıkmadan önce çözümleri oluşturmak, ürün ve hizmetin yapısında tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk oluşturmaktır. Kaliteye ulaşmanın yolu , "düzeltme" değil "önlemedir " (Karyağdı, 2001: 68).

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmaları olan guruları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.4.1. W.E. Deming

Deming, temel istatistik konusunu öğrendiği Yale Üniversitesindeki fizik doktorası çalışmalarını 1927 yılında tamamlamıştır. Aynı yıllarda Western Electric Şirketinde çalışmalar yapmakta olan Deming, işgücü performansının miktara bağlı çıktılarla değerlendirilmesinin yanlış olduğunu ilk kez orada fark etmiştir. Deming, Taylor'un bilimsel yönetim sisteminin "görevlerin yönetim ve emek açısından kesin tanımlar yapılarak paylaşılması ve kalite sorumluluğunun sadece yöneticilere devredilmesi gerektiği" görüşüne karşı çıkmıştır. Taylorizm, işgörenleri bir makinedeki çarkın dişleri olarak görüyor ve esas görevlerini, eğitilmiş uzman ve yöneticilerin koydukları kurallara uymak olarak tanımlıyordu. Deming, Taylor'un bilimsel yönetim sisteminin kaliteyi arka plana itip miktarı öne çıkaran anlayışını reddederek, sistemin insan faktörüne ve motivasyona önem veren bir anlayışa sahip olması gerektiğini savunmuştur (Peşkirioğlu 1997; Özveren, 1997).

Deming'in kalite alanına getirmiş olduğu yenilikler ve kalite iyileştirme planı şu şekildedir (Cafıoğlu, 1996; Özveren, 1997; Peşkirioğlu, 1997; Kavrak 1994; Ensari 1999):

- Üretimde sürekli gelişme amacını egemen kılmak,
- Çalışmalarda geleneksel yolları bırakıp, gelişme için yeni kalite felsefesini benimsemek,
- Kalite için denetime güvenmekten kurtulmak, kaliteyi üretim aşamalarında adım adım oluşturmak,
- Mesleki başarıyı sadece maddi güdüleyicilerle ödüllendirmeye son vermek, anlamlı kalite göstergeleri oluşturmaya çalışmak,
- Tüm süreçlerde sürekli iyileştirme anlayışını yerleştirmek,
- Hizmet içi eğitimi yerleştirmek. Yönetim kadroları da dahil olmak üzere herkesin sürekli gelişim ihtiyacı olduğunu bilmek ve eğitimi geleceğe yapılan bir yatırım olarak görmek,
- Liderliği tesis etmek. Çalışanların işlerinden gurur duymalarını engelleyici uygulamalardan vazgeçmek.

- Korkuyu yenmek. Korku güven duygusunu yok eder, iletişimi engeller.
- Sınırları kaldırmak. İşletme içi bölümler, birimler ve personelin oluşturduğu sınırlar birlikte çalışma ve sorunlara ortak çözümler üretme potansiyelim azalır.
- Çalışanları sloganlar ve sayısal hedeflerle zorlamaktan vazgeçmek.
- Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlamak.
- İşgücü başarısını sayılarla ifade etmekten vazgeçmek.
- Eğitimi özendirmek ve herkesin kendisini geliştirmesini teşvik etmek.
- Üst yönetim olarak kalite iyileştirme programını hayata geçirme yolunda kararlı bir tavra sahip olmak. Bunun için somut adımları tanımlayarak bir dönüşüm programı hazırlamak ve bu planı tüm çalışanların katılım ve desteğini alarak uygulamaya koymak.

Deming'in döngüsü, klasik yönetimden de bilindiği gibi her işletmenin kolaylıkla uygulayabileceği faaliyetlerden oluşur. Önce planlama yapılır, uygulamaya geçilir ve sonuçlar kontrol edilir. Kontrol faaliyetleri ile elde edilen sapmalar düzeltilir ve bu düzeltme sonuçları bir sonraki adımın hedeflerini oluşturur. Deming'in döngüsü amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan bir uygulamadır (Özveren 1997: 12).

1.4.2. J.M Juran

Juran, kaliteyi "kullanıma uygunluk" olarak tanımlamıştır. Tasarımdan başlayıp satış sonrası hizmetlere kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan Japon tarzı "toplam kalite kontrolü" uygulamalarının esasını oluşturan kalite programının fikrinsel öncülerindedir. Juran'ın kalite programının amacı, standartlara uygunluğun artırılması ve kalitesizlik nedeni ile ortaya çıkabilecek maliyetlerin azaltılmasıdır. Juran, kalite geliştirme sorumluluğunu konunun uzmanlarının görevi olarak görür. Juran'a göre, üretim süreçleri müşteri gereksinimleri karşılayacak şekilde sürekli gözden geçirilmelidir (Peşkircioğlu, 1997: 8).

Juran'ın kalite programı, planlama, organizasyon ve kontrol olmak üzere üç alana yayılır ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma yolundaki yönetim sorumluluğu

üzerinde yoğunlaşır. Bu program, aşağıda tanımlanan adımlardan oluşur (Cafoglu, 1996; Peşkirioğlu, 1997).

- Sürekli gelişme yönünde kalite bilincini geliştirmek, "İyileştirme hedefleri oluşturmak,
- Bu hedeflere ulaşmak için örgütsel düzenlemeler yapmak,
- Sürekli eğitimi planlamak,
- Sorun çözme ve takım çalışmalarını gerçekleştirmek,
- Gelişme raporlarını hazırlamak,
- Başarıları ödüllendirmek,
- Ulaşılan hedefleri değerlendirmek,
- Kalite programının tüm işletme süreçlerinde yıllık iyileştirme hedefleri uyarınca uygulanmasını sağlamak.

1.4.3. A V. Fiengenbaum

Fiengenbaum'a göre, bir kuruluşta kalite alanında gelişmeyi başarabilmek için herkesin katılımını sağlamak gerekir. Fiengenbaum'a göre, Toplam kalite kontrolü ve üretkenliğin sağlanması için gerekli olan koşullar şunlardır (Peşkirioğlu, 1997: 9).

- Kalite iyileştirme sürecinin güçlendirilmesi ve desteklenmesi,
- Kalite iyileştirme konusunda gerekli bilincin sağlanması,
- Kalite ve maliyetin birbirini tamamlayıcı amaçlar olarak yönetilmesi,
- İnsan ilişkilerinin geliştirilmesi.

1.4.4. P. Crosby

Crosby' nin kaliteye ilişkin getirdiği tanımlar (Cafoglu, 1996: 17):

1. Tanımlama: Kalite müşteri gereksinimlerine uygunluktur.
2. Sistem: Sorunları belirlemek değil, sorunların oluşmasını engellemektir.

3. Standart: Sıfır Hata.

4. Ölçme: Kaliteli ürün; düşük maliyet şeklinde açıklanabilir.

Crosby'nin kalite geliştirmeyle ilgili ilkeleri ise, aşağıdaki maddelerle açıklanabilir (Peşkircioğlu, 1997; Özveren,1997; Cafoğlu; 1996: 9):

1. Yönetimin desteğinin sağlanması,
2. Programı sürdürebilmek için kalite takımlarının kurulması,
3. Kalitenin ölçülmesi,
4. Kalite maliyetinin belirlenmesi,
5. Kalite konusunda çalışanları bilinçlendirme programlarının yerleştirilmesi,
6. Kalite süreçlerinin değerlendirilmesi,
7. Sıfır hata uygulamaları için planlama yapılması,
8. Çalışanları denetleme mekanizmasının oluşturulması,
9. İşlemi başlatmak için sıfır hata gününün ilan edilmesi,
10. Hedeflerin belirlenmesi,
11. Personel-yönetim iletişim sisteminin kurulması,
12. Aktif olarak katılanların tanımlanması,
13. Kalite konseylerinin oluşturulması.

1.4.5. K. Ishikawa

Japon tarzı Toplam Kalite çalışmalarına önemli katkıları olan Ishikawa, kalite geliştirme çalışmalarına tüm çalışanların katılımının sağlanmasını öngörmektedir. Kalite kontrol çemberleri (QCC) olarak bilinen ve Japon şirketlerinde çok yaygın bir şekilde uygulanan katılımcı sorun çözme guruplarının başarılarının ardında Ishikawa'nın çalışmaları bulunmaktadır. Neden-sonuç ya da Balık Kılçığı Diyagramı olarak bilinen ve bir sorunun nedenlerini analitik bir bakışla inceleyip bularak en iyi çözüm stratejisinin geliştirilmesi amacı ile kullanılan yöntem, Ishakawa tarafından ortaya

konmuştur ve bu yöntem kalite geliştirme çemberleri tarafından kullanılmaktadır (Özveren, 1997; Peşkirioğlu, 1997: 9).

Ishikawa Toplam Kalite Kontrolün başarısı için gerekli olan ölçütleri aşağıda belirtilen maddelerle açıklanmıştır (Cafoğlu, 1996; Peşkirioğlu, 1997):

a-Toplam Kalite Kontrolü örgütün tamamını kapsamalıdır,

b-Toplam Kalite konusunda kapsamlı ve geliştirilmiş eğitim ve öğrenme programları uygulanmalıdır,

c-Geliştirilmesi gereken tüm alanlarda kalite kontrol çemberleri kullanılmalıdır,

d-Kalite sistemi yönetimce denetlenmelidir,

e-Sorunların önlenmesi amacıyla istatistiksel teknikler kullanılmalıdır,

f-Ulusal düzeyde kalite kontrol konusunda bilinçlendirme programları geliştirilmelidir,

g-Yönetim ve çalışanların karşılıklı ilişkileri ile müşterilere bakışta yeni bir anlayış hakim kılınarak, beklentilere önem verilmeli; risk alma özendirilmeli ve bu yolla örgütsel süreçler üzerinde tam kontrol sağlanmalıdır,

h-Örgütte toplam kalite stratejisini geliştirmek için, yöneticiler demokratik liderlik becerileri sergileyen kişiler konumuna gelmelidir.

1.5. KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

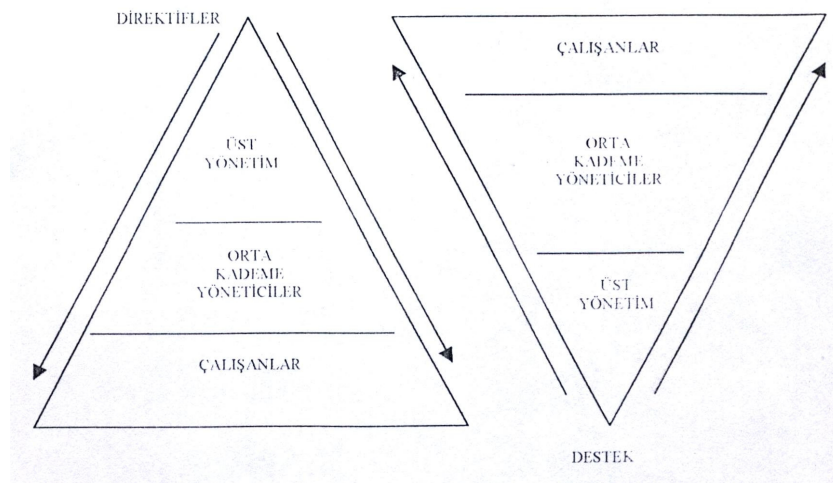
Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı ile başlayan ve klasik yönetim olarak gelişen yönetim anlayışı, çalışanı makinenin bir parçası olarak görmüştür. Bu anlayışa göre, kuruluş için iyi olan her şey insan içinde iyidir. Temeli otorite, disiplinli çalışma ve bilimsel yöntemler çerçevesinde üretime dayanan klasik yönetim yaklaşımının insana bakış açısı çok fazla olumlu değildir. Klasiklere göre insan "ekonomik insan" olarak değerlendirilir. Bu düşünce aynı zamanda X teorisinin insan anlayışını paylaşanlar içinde geçerlidir. "Ekonomik insan" yaklaşımında insan doğası gereği tembel, sorumluluktan kaçan ve yönetilmeyi yeğleyen bir unsurdur. Böyle bir insan unsurunu

motive edebilmenin yolu da güç kullanımı ve parasal teşvik faktörlerinden geçer. Bunun için insan denetlenmeli ve üretimin verimliliği doğrultusunda bilimsel yöntemlerce belirlenmiş kurallar çerçevesinde yönlendirilmelidir (Peşkirioğlu, 1997: 32).

Bu fazlaca insani olarak görülmeyen anlayışın alternatifi "insan ilişkileri yaklaşımı" adı altında bir grup psikolog ve sosyolog tarafından ortaya konmuştur, insani ilişkiler yaklaşımına göre "insan için iyi olan her şey kurum için de iyidir" Neo-klasik yaklaşım olarak ifade edilen bu anlayışa göre, üretim ve insan unsurlarının aynı düzeyde düşünülmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Bu sentez, zamanla çağdaş yönetim anlayışının temelini teşkil etmiştir (Eren, 1998: 12-16).

Klasik anlayışın insana bakış açısının bir türevi olarak kabul edilebilecek olan hiyerarşik yönetim, çalışanların yukarıdan aşağıya doğru emir ve talimatlarla yönetilmesini, gerektirmektedir. Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak fikir ve kanaat bildirmeleri doğru kabul edilmemektedir. Oysa TKY'nde amaç, müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilerek, müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bunları gerçekleştirmede tüm sorumluluk yönetime aittir. Ancak, yönetim müşteri tatmininin sağlanması için kaliteli ürünü, çalışanlarla birlikte ve onlara daha çok katılım hakkı sağlayarak gerçekleştirmektedir. Böyle bir sistemle yönetilen bir kuruluştaki yönetim piramidi tersine döner (Kavrakoğlu, 1998: 53).

Şekil 1.3: Klasik Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı



Kaynak: Kavrakoğlu, 1996: 53

TKY "sürekli gelişme" anlayışı içinde pareto analizi, neden-sonuç diyagramları, histogramlar, kontrol çizelgeleri, dağılıma diyagramları, gruplandırma ve kontrol tabloları gibi temel teknikleri kullanarak evrimsel bir gelişme yerine devrimsel bir gelişmeyi mümkün kılmaktadır (Kavrakoğlu, 1998: 52).

Klasik yönetim yaklaşımının temel amacı, belirli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve bunu denetim altına almaktır. Oysa TKY hiçbir standardı kabul etmez. Çünkü onun özünde sürekli geliştirme ve iyileştirme vardır. Buna göre hemen her konuda klasik yönetim anlayışının 180 derece ters çevrilmesi gereği ortaya çıkar (Koçel, 1998: 160-161).

Bu iki yönetim anlayışının farklılıkları aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi özetlenebilir.

Tablo 1.2: Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
1. Muayeneye dayalı kalite	1. Önlemeye dayalı kalite
2. Yüksek kalite ile artan maliyet	2. Yüksek kalite ile düşen maliyet
3. Optimum stok	3. Sıfır stok
4. Spesifikasyon limitleri arası üretim	4. Hedefe uygun üretim
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim.	5. Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
6. Azami ihtislaşmayla sistem geliştirme yaklaşımı	6. işbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7. Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	8. "sıfır hata"yı hedefleyen üretim
9. Ödül ve cezaya dayalı güdüleme	9. Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı güdüleme
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler	10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi. sistemi	11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi

Tablo 1.2: (devam) Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

12. Kâr maksimizasyonunu hedefleyen güdüleme.	12. Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdüleme
13. Ulusal / uluslar arası standartlara göre ürün kalitesi.	13. Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
14. Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	14. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
15.AR-CE ve Pazarlama biriminin sorumluluğunda ürün tasarımı	15. Üretenlerin ve satış yapanların da katkısı olan ürün geliştirme
16. Optimum fire veya yeniden işleme	16. Sıfır fire ve yeniden işleme
17. Optimum 1. Kalite ve 2. Kalite oranı	17. Sadece 1. Kalite ürün üretimi
18. Evrimsel hızla gelişme	18. Devrimsel hızla gelişme
19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları	19. "Robüts" ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları
20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	20. İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri

Kaynak: ASİAD ve KOSGEB Yayınları, 1996: 84-88.

1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Toplam Kalite Yönetimi'ne bir kaynak olarak bakıldığında, girişim için, diğer girişimlerin taklit edemeyeceği ekonomik bir değerdir. Diğer taraftan, TKY sağladığı yararlar ile de girişim için bir değer yaratır. TKY'nin yararları daha açık olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aktan, 2003: 23).

1-İşletmede kalitenin tüm alanlarda iyileştirilmesi (insan kalitesi, sistem kalitesi, süreç kalitesi, ürün kalitesi vs.),

2-Çalışanların daha yüksek düzeyde motive edilmesi; motivasyonu yok edici unsurların ortadan kaldırılması,

3-İşgücü verimliliğinin artması,

4-Kaynak kullanımını kıvamlştırarak (optimize ederek) kaynak israfının ve savurganlıkların azalması,

5-İşletmede insan ve sistemden kaynaklanan hata ve yanlışların azalması,

6-Katma değer yaratmayan işlemlerin ortadan kaldırılması,

7-Tüm işletmenin müşteri ihtiyaçlarına odaklanması ve müşteri şikayetlerinin azalması,

8-Çalışanların kalite iyileştirmeyi öğrenmesi ve bu yolla kalitede sürekli gelişmenin sağlanması,

9-Genel işletme maliyetlerinin azalması ve kârlılığın artması,

10-İşletmenin pazar payının artması,

11-İşletmede yeni iş ve istihdam olanaklarının artması.

1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASINDA BAŞARI KOŞULLARI

Dünyada Toplam Kalite'yi hedefleyerek işe başlayıp başarılı veya başarısız olmuş pek çok işletme vardır. Toplam Kalite çalışmalarına geç başlamış ülkelerde, bu durumun bir avantaja dönüştürülmesi mümkündür. TKY'nin ana felsefesinin geliştirilmesi için Japonlar yıllarca uğraşmışlardır. Batıda ise bu felsefeyi tam anlayıp özümsemeden uygulamaya geçen işletmeler büyük hatalar yapmışlardır. Şimdi bu hatalardan ders alma ve başarılı uygulamalardan yararlanma şansı vardır. Bu şansı akıllıca kullanan işletmeler başarıyı yakalayabilirler. Ancak Toplam Kalite'nin başarılması sadece bilgi ve istekten daha fazlasını gerektirir. Kalite faaliyetleri iyi düşünülmeli, planlanmalı ve uzun süre sürdürülmelidir. Kalite bir yaşam tarzı haline gelmeli, başarının elde edilmesi ve sürdürülmesi için programda durma ve gevşemeye izin verilmemelidir. TKY uygulamalarını başarılı ve sürekli kılmanın yolu, böyle bir uygulama için gerekli olan kültürel ve davranışsal değişimi yaratmaktan ve bunu da iletişim kanallarını açık tutarak geliştirmekten geçer (Özdemir, 2004: 38).

TKY'de başarıyı getiren bu faktörler yanında, bir de TKY uygulayan herhangi bir işletmenin karşılaşılabileceği bazı sorunlar vardır. Bu sorunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Çetin, 1999: 80-85).

1. “Örgüt kültürü” konusuna yeterince önem vermeme: Değişim için belki de ilk şart uygun "örgüt iklimi" ve "örgüt kültürü"dür. TKY'nin uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi işletmede değişim için uygun bir iklimin var olmaması ve örgüt kültürünün "muhafazakâr" olmasıdır.

2. Değişime olan direnç: Değişim her zaman kişiler üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Yenilikler hakkında yeterli bilgiye sahip olmamak, kendi konularının ne olacağını bilmemek kişileri korkutur. Bu nedenle insanlar değişime karşı direnç gösterirler. Çalışanlara değişim hakkında bilgi verilerek bu korkularını yenmeleri sağlanmalıdır.

3. Üst yönetimin kaliteye olan inancsızlığı: Üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi'ne inanç ve kararlılığın yetersiz olması diğer bir sorundur. İşletmelerde üst yönetimin konuyu tam olarak anlamamaları, benimsememeleri ve dahası sahiplenmemeleri Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıyla uygulanmasını engeller.

4. Mevcut yapının doğru olarak teşhis edilememesi: Öneriler getirmeden önce mevcut durumun çok iyi bir şekilde analiz edilmesi gereklidir. Bazı durumlarda mevcut sistem iyi bir şekilde incelenmeden çalışmalara başlanmakta, bu da başarısızlığı getirmektedir.

5. Çalışanların yetersiz eğitilmesi: TKY' de çalışanların eğitimi çok önemlidir. Sistem aşağıdan yukarıya doğru işlediğinden, çalışanlarının eğitiminin eksiksiz olması gereklidir. İşletmelerin büyük bir kısmında eğitim bir masraf olarak ele alınır ve bu yüzden çalışanların eğitimine yeterince önem verilmez. Bir kısım işletmelerde ise eğitim bir defaya mahsus bir görev olarak düşünülür. Oysa TKY'nin başarısı için "sürekli eğitim" büyük önem taşır.

6. Yerinden yönetilen bir yapının kurulamaması: Merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısının kolayca ortadan kaldırılamaması da TKY'nin uygulanmasını engelleyen faktörlerden bir diğeridir. Yetki devri yaptığını söyleyip gerçekte yapmayan yönetim uygulamada büyük problemlerin çıkmasına neden olacaktır.

7. Yönetimin etkin liderlik gösterememesi: Değişim için etkin liderlik gereklidir. İşletmede uygun iklim mevcut olsa dahi eğer değişimi amaçlayan ve

değişimi yönetebilecek lider yoksa TKY' yi uygulamada çok ciddi sorunlarla karşı karşıya kalır.

8. Ekip çalışmasının kurulamaması ve toplam katılımın sağlanamaması:

TKY'nin en önemli özelliklerinden birisi katılıma ve ekip çalışmasına dayalı bir yönetim anlayışı olmasıdır. Bu bakımdan, tüm işletme çalışanlarının yapılan uygulamalara dahil edilmesi son derece önem taşımaktadır.

9. Başarıların fark edilmemesi ve ödül sisteminin iyi işlememesi: "Toplam Katılım" için çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi önem taşımaktadır.

10. Birimler arası rekabetin özendirilmesi: Rekabet, gelişmeyi sağlayan önemli bir unsur olmakla birlikte işletme içinde birimlerin ya da kişilerin, rekabet değil, işbirliği içinde olmaları gerekir. Kişiler veya birimler arası rekabetin olması, iç iletişimi ve bilgi akışını engeller. Bu durum da, sorun çözme, düşünce üretme, süreç iyileştirme çalışmalarını olumsuz yönde etkiler. Özellikle geleneksel yapıdaki yöneticilerin, bazı birimleri diğerlerinin üzerinde görme yaklaşımı TKY çalışmalarını olumsuz yönde etkiler.

11. Araç odaklı olunması: ISO 9000 belgesi, stoksuz üretim (JIT), kalite çemberleri TKY'nin kullandığı araçlardır. Bunların uygulanması ile TKY' ye geçildiğini sanmak büyük hatadır. Araçlarla amaçlar yer değiştirdiğinde, yöneticilerin doğru kararlar alması mümkün değildir. TKY' ye teknik bir çalışma olarak bakıp, ISO 9000 ve istatistiksel kalite kontrol üzerine odaklaşmak ve sorumluluğu mühendislik grubuna bırakmak en büyük yanlıdır.

12. Danışmanlarla çalışma alışkanlığının olmaması: Pek çok işletmenin tepe yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin bulunmaması, yeni yönetsel sorunlara deneyimlerle kazanılan bilgilerle yaklaşılması ve işletme dışı danışmanla çalışmama, çeşitli hatalara neden olmaktadır. Bununla birlikte, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan işletmelerde karşılaşılan bir diğer sorun da yönetim danışmanlığı adı altında faaliyet gösteren girişimlerin bilgi ve deneyim eksikliğidir.

Burada anlatılanlar nedeniyle, bazı girişimler için sonuca yönelik, emir komuta zincirinin yönlendirdiği geleneksel yönetimler daha uygun olabilmektedir. İkinci bölümde ele alınacak olan Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering)

daha küçük bir ekiple gerçekleştirebilmesi, sonuca yönelik olması ve kısa vadede sonuç alınabilmesi bakımından bazı girişimlerde daha başarılı sonuçlar verebilir.

1.8. TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI VE UYGULAMAYI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Türkiye 1980'lerin ikinci yansından sonra kalite kavramıyla tanışmıştır. Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO)'nun 1987'de yayınlanmış olduğu ISO 9000 kalite standartlarının tüm dünyaya yayılması ve Avrupa Birliği ülkelerinin bu standartları uygulayan girişimlerin ürünlerini tercih etmesiyle beraber, bilinçli bir şekilde olmasa da, Türkiye'de de bu konuya yönelik faaliyetler yer almaya başlamıştır (Merih ve Çapraz, www.eylem.com: 10.10.2004).

Türkiye'de geleneksel yönetim anlayışının toplum yapışma daha uygun olduğuna dair genel bir düşünce olsa da Toplam Kalite Yönetimi anlayışı Türk girişimlerin benimsenmiş ve çalışmalara oldukça fazla konu olmuştur. "Toplam Kalite Yönetimi" dergileri, "Toplam Kalite" konferanstan, "Toplam Kalite Yönetimi" eğitim programları, işletmelerde "Toplam Kalite Yönetimi" adlı birimlerin varlığı Türkiye'de TKY anlayışının yaygınlığını göstermektedir (www.makalem.com, 2004).

Toplam Kalite Yönetimi'nin tüm boyutlarıyla, bütün sektör ve işletmelerde uygulanması Türk ekonomisine çok önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle, Toplam Kalite Yönetimi'nin yaygınlaşmasına paralel olarak Türkiye'de araştırma-geliştirme için çabalar daha da artmakta ve yeni ürünlerin geliştirilip, pazara sunulması yaraşıra, teknolojik yenilikler de gündeme gelmektedir. Ayrıca, ISO-9000 kalite güvencesi sistem standartlarının yaygınlaşması ve buna ek olarak Avrupa ile olan ticari ilişkilerimizde gerekli standartlara (CE işareti, Keymark vs.) uyulması zorunluluğu işletmelerimizi değişim için adımlar atmaya zorlamakta, bu standartlara sahip kuruluşların iç ve dış pazarlarda rekabet edebilirlik öz-yeteneğini artırmaktadır (Aktan, www.canaktan.org: 11.01.2005).

İKİNCİ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM

2.1. EĞİTİMİN ÖNEMİ

Eğitim, bireyin toplumsal yeteneklerinin ve optimum kişisel gelişmesinin sağlanması için seçkin ve kontrollü bir çevreyi ve okul etkilerini içine alan sosyal bir süreçtir (Oğuzkan,1974: 5).

Mc Kinsey ve Amsterdam şirketlerinin yapmış oldukları çalışmalarından birine göre; 2000'li yıllarda, Avrupa'da mesleklerin %70'i manuel yetenekler yerine, beyinsel ve ussal yetenekleri tercih edeceklerdir. Bu rakam, ABD'de %80 olarak tahmin edilmektedir. Bir başka deyişle, çalışanların, işlerini geliştirmesini ve yönlendirmesini öğrenmek zorunda kaldıkları yolunda fikir birliğine varılmaktadır (Anderson ve Runstusanatham, 1994: 57).

Hiçbir işletme, eğitim ve öğretim yatırımı yapmadan, çalışanlarını gerekli malzeme ve bilgiyle donatmadan başarılı bir kalite iyileştirme süreci elde edemez. Başarı için iki temel faktör; bilinç ve eğitim-öğretimdir. Bilinç, TKY uygulamalarını harekete geçirmenin, eğitim ve öğretim ise onu hızlandırmanın yoludur.

Eğitim ve öğretim, doğru zaman ve yerde sağlandığında TKY'yi gerçekleştirmek için gereken kabiliyet ve deneyimi kazandırır. Bu deneyim, TKY'yi günlük iş hayatınızın bir parçası yapan ilk basamaktır. Eğitim-öğretim, anlaşılır, yoğun ve sürekli olmalıdır. Kalite iyileştirme çabaları, hayat boyu süren eğitim ve öğretimle başlar ve devam eder.

Eğitim doğru yapılmak şartıyla, kaliteyi güvence altına almanın yeni bir biçimidir. Eğitimin en büyük faydası yeniyi öğrenmek değildir. Şu anda zaten iyi yapmakta olduğumuz bir işi daha iyi yapmaktır.

Kalite eğitimleri çalışanlara, TKY uygulamalarında hata yapmamaları için bir fırsat sağlar. Bu, uygulamadan fazlası ile pay alabilmek için TKY uygulayan diğer işletmeler ile yakın bir bağlantı kurularak onların tecrübeleri, eğitim ortamında değerlendirilmelidir. Tecrübeli işletmelerin, hatalı uygulamaları öğrenilip TKY'ye yeni başlayan işletmelerin aynı veya benzer hataları tekrar etmemeleri sağlanabilir. Çünkü bir uygulamaya diğerlerinden sonra başlamak ve belirli bir seviyeye gelmek için daha önce uygulayanların yaptığı hataların tekrar edilmesi gerekmez.

Büyük işletmeler eğitime her geçen gün daha fazla önem vermekte kendi eğitim bölümlerinin imkânlarını zenginleştirmekte ve eğitim kadrolarını güçlendirmektedir. TEI, ASELSAN gibi bazı işletmeler üniversitelerle protokoller düzenleyerek öğrencilerin kendi işletmelerinde staj yapmalarına olanak sağlamaktadırlar. Bunun yanında, aynı ilgi ve girişimleri arzu edilen seviyede küçük işletmelerden görmek mümkün olmamaktadır. Küçük işletmelerin, kalite konusunda arzu edilen seviyede gelişme kaydedememelerinin en önemli nedenlerinin başında, eğitim için zaman harcamayı göze almayan yönetici kararları gelmektedir. Çünkü bu işletmelerin sistematik yapıları, tam olarak şekillenmediği için işlerini yürütmekle çok meşguldürler. Gelişim ve büyüme yatırımları, çoğu küçük işletmede eğitim yatırımlarının önüne geçmekte ve bu da eğitime ayrılan bütçenin kısıtlanmasına neden olmaktadır. Birçok işletme, sadece yönetimin ya da süreçlerin kapasitesini ve kalitesini artırmaya çalışırken, dünya çapında başarılı olan işletmeler, bunların yanında çalışanlarının yeteneklerini ve kapasitelerini geliştirmeye de çalışmaktadır. Çünkü onlar, çalışanların yeteneklerini geliştirmenin aynı zamanda yöntemlerin ve kalitenin geliştirilmesi anlamına geldiğini anlamışlardır (Kovancı, 2001: 167).

Son yıllarda eğitime verilen önem ülkemizde de artmaktadır. Bunun en önemli göstergelerinden biri olan temel zorunlu eğitim, 8 yıl olmuştur. Kalite konusu ile eğitim konusu adeta bir elmanın iki yarısı gibidir. İkisi de uzun vadede etkili olabilecek bir silahtır. Yapılan yatırımlar, uzun zaman sonra sonuç verse de ikisi de verilen emeğe değerlidir.

Hali hazırda ülkemizde de ne yazık ki, bazı işletmeler makine ve teçhizat üzerine yapılan yatırımları kârlı görürken, eğitim-öğretime yapılan yatırımları hafife almakta ve kârı azaltıcı giderler olarak düşünmektedir.

Japonya'nın en önde gelen kalite otoritesi Dr. Kaoru Ishikawa, "Kalite kontrol eğitimle başlar ve eğitimle sona erer" demektedir. Kaliteyi iyileştirmek için kalite eğitimi, genel müdürden en alt kademedeki çalışana kadar bütün çalışanlara verilmelidir. TKY felsefesi, yönetim düşüncesinde bir devrimdir. Dolayısıyla bütün çalışanların, düşünce sistemlerini etkileyerek değiştirmelidir. Bunu sağlamak için de gerekirse eğitim, üst üste bıkmadan, ertelenmeden ve vazgeçmeden tekrarlanmalıdır (Irwin, 1990: 57-58).

Eğitilmiş çalışanların kendilerine olan güven duygusunun artması, direkt olarak onların performanslarına da yansıtacaktır. Ayrıca işletmedeki eğitimin artırılmasıyla orantılı olarak, müşterilerin memnun olma oranının da artması söz konusu olacaktır.

Eğitimin amacı, yalnızca işle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak değil; ayrıca çalışanların yaşam kalitesini geliştirerek çalışma zevkini artırmaktır, işini zevkle yapan çalışanların ürettiği ürünlerin, müşteri tatminindeki payı da artacaktır.

McGregor'un "X" teorisinde belirttiği gibi, çalışanların işlerine karşı kayıtsızlıklarının, çalışma şevkine dönüştürülmesinde en önemli faktörlerin başında, onların eğitilmeleri gelmektedir. Çünkü işbaşı eğitimine alınan bir personel, işletmenin kendisine yatırım yaptığını, o ana kadar ki performansından memnun olduğunu ve gelecekte daha iyi görevlere atanacağı için eğitim verildiği gibi düşüncelerle, daha verimli ve kaliteli çalışmaya yönelecektir. Çalışanların, daha fazla eğitim almaları ve yeni beceriler kazanmaları, işlerinde daha fazla sorumluluk alma ve performanslarını yükseltme şanslarını artıracaktır.

Eğitimin asıl amacı, işletmenin verimliliğini değil, çalışanların bireysel kalitesinin gelişimini sağlamaktır. Bireysel kalite gelişimi, doğal olarak beraberinde verimliliği de getirecektir. Başarılı TKY uygulamalarında çalışanlara dikkati çekecek kadar yüksek düzeyde kalite bilgisi verilmektedir.

Pek çok işletmede, TKY uygulaması ile çalışanlar, kalite hakkında ilk defa elle tutulur bilgi birikimi ve eğitime sahip olmaktadır. Buna bağlı olarak, kaliteyi etkileyen iş metodlarını ve süreçlerini etkileme oranı da artmaktadır. Çalışanlar, kendi yeterlilik ve kalitelerini gösterebilme olanağına da kavuşma fırsatı bulmaktadırlar.

ABD'de sıkıntılı ekonomik koşullara rağmen çoğu işletme, çalışanların eğitim-öğretimlerindeki masraflarından kısıntı yapmamışlardır. 1988-1991 arasında, Amerika'daki işletmeler, yıllık ortalama 40 milyarlık bir meblağı, çalışan eğitimine ayırmışlardır. 1988'e nazaran 1991de, işletmelerin %47'den fazlası kalite iyileştirme eğitimini desteklediklerini beyan etmişlerdir. Örneğin, Motorola'nın 120 milyonluk eğitim bütçesinin %40'ı, kalite iyileştirme eğitimine ayrılmıştır (Anderson ve Runstusanatham, 1994: 58).

2.2. EĞİTİMİN YARARLARI

Personel eğitiminin yararlarını işletme ve personel açısından ayrı ayrı irdelemek gerekir.

2.2.1. İşletmeye Yararları

Personel eğitiminin işletmeye sağladığı yararları şöyle özetlemek mümkündür (Uçal, 2010: 21).

- Verimliliği artırır.
- Kalite bilincini geliştirir.
- Örgütsel gelişimi hızlandırır.
- Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır.
- Personelin değişime olan direncini azaltır.
- Örgüt içi iletişimi güçlendirir.
- İşçi ve işveren ilişkilerini geliştirir.
- Amaç birliği sağlar.

2.2.2. Personele Yararları

Personel eğitiminin personele sağladığı yararları şöyle özetlemek mümkündür (Cafoğlu,1995: 125).

- Görev bilincini ve sorumluluk düzeyini artırır
- İnisiyatif kullanma düzeyini geliştirir
- Kariyer gelişimini sağlar
- Kendine olan güvenini artırır
- İş doyumunu yükseltir
- Performansını yükseltir
- Örgütsel bağlılığını artırır.
- Ekip ruhunu geliştirir
- Ait olma duygusunu artırır

2.3. KALİTE EĞİTİMİ FAALİYETLERİNİN PLANLANMASI

Eğitim, başarılı bir TKY yolculuğu yapmak için mükemmel bir temel sağlar. İyi bir kalite eğitiminde eğitilen herkes, kalite ile ilgili görev ve sorumlulukları arasındaki bağı kurmayı öğrenmelidir. İşletmeler kaliteye yönelik faaliyetlere ilişkin olarak, "bunları niçin yapıyoruz" ve "bunları nasıl yapıyoruz" sorularını sorup cevaplarını araştırmalıdır. Bu araştırma sonucunda kalite bağlantılı faaliyetlerin sağladığı başarıların, ticaret stratejisine dönüşmesi için yönetsel, teknik ve davranışsal boyutlarda değişime ihtiyaç duyacaklardır. Sıralanan her bir boyutta TKY felsefesine uygun bir değişimin gerçekleşebilmesi için iyi bir eğitim planına ihtiyaç vardır (Kovancı, 2001: 168).

Kalite eğitim ve öğretim programı uygulayan işletmelerin çoğu ölçüm kriteri olarak eğitilen kişi sayısını almaktadır. Bu eğitim bölümü için bir ölçü olabilir; fakat TKY uygulamalarına sağlaması beklenen katkılar açısından geçerli bir ölçü değildir.

Maksimum faydayı sağlamak için, sürekli bir eğitim ve öğretim faaliyeti şu şekilde planlanmalıdır (Irwin, 1990: 113):

- Eğitim ve öğrenim, her ferdin hedefinin bir parçası olmalıdır.
- Eğitici eğiten programlar, özenle hazırlanmalı ve eğiticiler daha iyi eğitilerek usta ve yetenekli kişiler arasından seçilmelidir.
- Aynı statüde olan bölümler diğerlerinin performansını değerlendirerek eğitim ihtiyaçlarını belirlemelidir.
- Eğitim programı sürekli gelişen ve müşteri ile eğiticiler tarafından sürekli geribeslemesi yapılan bir yapıda olmalıdır.

2.3.1. Eğitim Bölümünün Oluşturulması

Eğitim programı, işletmedeki herkesi kapsamalıdır. Bunun için personelin eğitim sorunlarıyla ilgilenen bir bölümün oluşturulması gerekir. Eğitim, uzun süreli ve devamlı olmalıdır. Değişik kademedeki yöneticiler, ilk kademedeki çalışanların eğiticileri olmalıdır. Bu nedenle, onların ihtiyaç duyacakları bilgilere sahip olmalıdırlar. Bu bilgilerin çoğu zaten tüm yönetim kademelerinde kullanılacaktır. Bütün yöneticilerin

eğitici statüsüne sokulması, sadece herkesin ortak bir dil ve anlayışa sahip olmasına değil, ayrıca kalite bağlantılı faaliyetlerin öneminin tüm çalışanlar tarafından hissedilmesine neden olacaktır (Şimşek, 1998: 45).

Temel kalite eğitiminde kalite eğiticisinin yetenekleri, ilkokul öğretmenin sahip olduğu yeteneklerle paralellik gösterir. Fakat üst seviyede görev yapan personelin eğitilmesinde, kişisel yeteneklere paralel olarak, bilgi seviyesi de önem kazanır. Alt kademedeki çalışanları eğitirken, özellikle temel istatistik bilgileri verilirken, eğitimcilerin nasıl öğreteceklerini bilmeleri eğitimin kalitesini belirler.

Üst yöneticiler, kendilerine bağlı olarak görev yapmakta olan çalışanlarının eğitiminde bizzat rol almalıdır. Bu uygulama şunları kazandırır (Irwin, 1990: 117):

- İşletmenin gerçekte ne yaptığını niye yaptığını açıklamak.
- Politikalar, hedefler, sonuçlar ve gelecekteki olacaklar hakkında bilgi edinmek.
- Diğer yöneticilerce kolay cevaplandırılmayan soruları, direkt olarak cevaplamak.
- Eğitilenlerin, temel bilgileri direkt yetkili bir şahıstan öğrenmesini sağlamak.

Üst yöneticiler gibi orta kademe yöneticiler için de katılım gereklidir. Orta kademe yöneticiler, fonksiyonel ve bölümsel sorumluluklara sahip oldukları için yaptırım güçleri fazladır. Bu özellikleri gereği eğitim programları ile ilgilendiklerinde kendilerine bağlı olan çalışanların da ilgisi artacaktır.

İlk kademe yöneticilerde benzer role sahiptir. Kısacası, her seviyedeki yöneticilerin eğitmen olarak görev yapma isteğinde bulunması, hem onları sürekli bir öğrenme sürecinin içine sokacak hem de katılımcıların ilgi ve isteklerinin artmasına neden olacaktır. Başkalarına yardım etme, iş metotlarını, sonuçları ve kendi kişisel yaşamlarını geliştirmek için yeni yollar bulmak, eğitimciler için bir zorunluluktur. Eğitimciler, işlerinin insanların başarısını yönlendirmek olduğunu düşünmedikleri sürece kesinlikle yanlış işte çalışmaktadırlar. Eğer eğitimciler, kendilerinin ve eğitim sisteminin müşterilerinin, ortakların, meslektaşların, eğitilenlerin, ailelerinin ve işletmelerin başarı kapasitelerini artırma amacıyla değillerse, kalite eğitiminde de yeterli etkiyi yaratamıyorlar demektir (Bonstingl, 1991: 47-49).

Eğitim b6l6m6 7alışanları, faaliyetlerini aşağıda belirtildiği şekilde s6rd6rmelidir (Kovancı, 2001: 172).

- İşletmenin t6m eğitimi ile ilgili faaliyetlerin d6zenlenmesi ve uygulanması amacıyla eğitim kurulu oluşturulmalıdır. Eğitim Kurulu, Genel M6d6re direkt bağlı b6l6m sorumluları ile Genel M6d6r6n 6yeliğini uygun g6rd6đ6 kişilerden oluşmalıdır. Kurulun doğal başkanı Genel M6d6r olup bu yetkisini 6ncelikle İnsan Kaynakları B6l6m Sorumlusu olmak 6zere 6yelerden birisine devredebilir.
- Eğitim planına dahil edilen eğitimler i7in d6nemlik olarak hazırlanan b6t7elere, insan Kaynakları B6l6m6 tarafından 6denek konmalıdır.

Eğitim Sorumlusu, her yıl aralık ayı başında bir sonraki yılın eğitim ihtiya7larının belirlenmesi amacı ile t6m b6l6m y6neticilerine, b6l6m sorumluları tarafından doldurulması gereken tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 2.1: Eğitim İstek Formu

.....ŞİRKETİ.....B6L6M6					
EĞİTİM İSTEK FORMU					
SIRA NO	EĞİTİMİN ADI/KONUSU	TAHMİNİ KATILIMCI SAYISI	EĞİTİME KATILMASI GEREKENLERİN ADI SOYADI	TAHMİNİ EĞİTİM S6RESİ	UYGUN EĞİTİM ZAMANI
B6L6M SORUMLUSU			TARİH :		
İMZA :					
ADI SOYADI :					
EĞİTİM B6L6M6N6N G6R6Ő6 :			TARİH :		
EĞİTİM KURULUNUN G6R6Ő6 :			TARİH :		

Kaynak: Kovancı, 2001: 172

Aralık ayının 20'sine kadar tüm bölüm yöneticileri Eğitim Sorumlusuna eğitim ihtiyaçlarını bu formu doldurarak bildirmelidir.

Herhangi bir birim veya kişi tarafından gerekli görüldüğü takdirde, yılın herhangi bir zamanında, işletmenin faaliyetleri gereği ortaya çıkan işletme içi veya dışından alınabilecek, plansız kişisel eğitim ihtiyaçları, Tablo 2.2. doldurularak istenmelidir.

Tablo 2.2: Kişisel Eğitim İstek Formu

.....ŞİRKETİ KİŞİSEL EĞİTİM İSTEK FORMU			
İSTEKTE BULUNAN		TARİH	
ADI SOYADI :		PERSONEL KODU:	
BÖLÜMÜ		GÖREVİ	
İSTEKTE BULUNULAN EĞİTİMİN			
ADI KONUSU	TAHMİNİ SÜRESİ	UYGUN TARİHLER	İSTENME GEREKÇESİ
İSTEKTE BULUNAN İMZA:		BÖLÜM SORUMLUSU ADI SOYADI : GÖREVİ : İMZA :	
BU BÖLÜM EĞİTİM SORUMLUSU TERAFINDAN DOLDURULACAKTIR			
EĞİTİMİN ALINABİLECEĞİ YERLER			
ADI	ADRESİ	TELEFON	FAX
TAHMİNİ MALİYET :			
GÖRÜŞ:UYGUNDUR UYGUN DEĞİLDİR		ADI SOYADI: GÖREVİ : TARİH : İMZA :	

Kaynak: Kovancı, 2001: 173

Bu form, planlı eğitim faaliyetleri dışındaki kişisel eğitim istekleri için düzenlenir.

- Eğitim istekleri, eğitim sorumlusu tarafından, konularına göre gruplandırılmalıdır. Formların ilgili bölümlerinin doldurulması için gerekli girişimlerde bulunmalı, işlemler tamamlandıktan sonra eğitim istekleri, Eğitim Kuruluna sunulmalıdır. Eğitim kurulu bu eğitim isteklerini incelemeli ve uygun gördüğü eğitimleri planlamalıdır.
- Ocak ayı itibariyle kesinleşen "Şirket Eğitim Planı", tüm bölümlere yayınlanarak eğitim bölümünde rahatlıkla görülebilecek bir yere asılmalıdır.
- Hazırlanmış olan Şirket Eğitim Planına bağlı kalınarak bölümlere, elamanlarının katılacağı eğitim ve tarihlerini gösterir listeler gönderilmelidir.

Tablo 2.3: Yıllık Eğitim Planı

.....ŞİRKETİ..			 YILI EĞİTİM PLANI			
SIRA NO	EĞİTİMİN KONUSU	EĞT. KODU	EĞİTİM SÜRESİ	EĞİTİMCİ	EĞİTİM YERİ	KATILIMCI POZİSYONU	BAŞL.TRH BİTİŞ TRH
HAZIRLAYAN ADI SOYADI: İMZA :				ONAYLAYAN ADI SOYADI: İMZA :			

Kaynak: Kovancı, 2001: 174

2.3.2. Eğitim Programının Yapılması ve Uygulanması

Tecrübeli çalışanlar, bireysel performanslarında en iyiye ulaşarak diğerlerini geçmek için nadiren, yeni ve tecrübesiz elemanlara bildikleri her şeyi öğretirler. Bunun doğal sonucu olarak, bölümlerde bireysel maksimizasyon gerçekleşirken, bölümün veya işletmenin mevcut girdilerle maksimizasyona erişmesi gerçekleşemez. Oysa Sun Tzu'nun dediği gibi verdikçe azalmayan tek kaynak bilgidir, iyi bir eğitim-öğretim sistemi ile işletmenin bilgi seviyesini yükseltmek mümkün olacaktır ve günümüzde bu bir zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca, prosedür ve talimatların hazırlanarak işe ait işlevsel bilginin sistem bazında yayılmasıyla genel bir bilgi birikimi sağlanacak ve farklılıklar azalabilecektir.

Bir eğitim programı yapılırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Kovancı, 2001: 172):

- Bir eğitim prosedürü hazırlanmalı ve eğitim ile ilgili tüm faaliyetler bu prosedüre uygun olarak yürütülmelidir.
- Eğitimlerin adı açıkça belirtilmelidir.
- Her eğitimi diğerinden ayırmaya yarayan, bir eğitim kodu olmalıdır.
- Eğitimin amacı, katılımcıların anlayacağı şekilde açıklanmalıdır.
- Eğitim sonucunda, beklenen kazanım ve davranış değişiklikleri belirlenmelidir.
- Eğitim, sadece alması gerekenlere verilmelidir. Bunun için de çalışanların mevcut bilgi ve becerileri belirlenmelidir.
- Eğitimde liderlik, karar verme, kişi ve gruplara yetki ve sorumluluk devretme esasları üzerinde durulmalıdır.
- Müşterilerle direkt ilişkide bulunan çalışanların eğitimine çok özen gösterilmeli, bütün çalışan ve yöneticilerin aynı şekilde eğitilmesine çalışılmalıdır.

Kalite eğitim programının hedefleri şunlar olmalıdır:

- Kalitenin temelleri üzerine bir anlayış geliştirmek.
- İşletmenin büyüme stratejisinde uygulanan ulusal ve uluslararası kalite konularından haberdar olmak ve bir perspektif yaratmak.

- İşletme amaçlarına ulaşmada kullanılacak bir kaldıraç gibi yönetimin oluşturup kullanabileceği kalite sistemleri geliştirmek.
- Kaliteyi, karar verme sürecinde işletmenin öncelikli amacı haline sokmak.

Eğitim süreci, gerçekçi bir yaklaşım sunmalıdır. Nerede bulunduğu ve kalitenin iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiğini göstermelidir. Bu, iki basamaktan oluşan bir süreç olmalıdır. İlki, işletme için bir kalite kişiliğinin oluşturulması, ikinci olarak da bu kişiliği geliştirmek için kalite biliminin öğretilmesidir. Bu eğitim çevrimi şunları kapsamalıdır (Harrington, 1987: 69):

a) İhtiyacı Hissetmek: Katılanların, kendi faaliyetlerinin kalitesini geliştirmeye ihtiyaç duymalarını sağlamak.

b) Kalite Gerçekleri: Kalite, sınırları belli olmayan belirsiz bir şey olarak kaldıkça asla ölçülemez. Anne ögüdü tipindeki terimler, çok kişinin desteğini, fakat az kişinin harekete geçmesini sağlar. Kimse, kaliteye karşı değildir. Herkes kaliteyi destekler, fakat katılımcıların anladığı ve kendi ilerlemeleri için ölçümleme yaptığı rakamlaştırılmış terimler ortaya çıkana kadar gerçek ilerleme öğrenilemez.

c) Davranış Değişimi: Katılımcılara kendi kararlarını vermeleri için bilgi sunulmalıdır. Bunu başarmanın bir yolu, örnek olay çalışmalarının kullanılmasıdır.

d) Uygulama: Katılanlar, kendi çalışma ortamlarına döndüğünde aldıkları kalite eğitimini günlük işlerine uygulayabilmelidir. Problemlerini, ilgili grup çalışmalarında tartışabilen ve karşılıklı olarak tavsiye ve destek alış verişinde bulunabilmelidir.

Yöneticiler çalışanlarla yakından ilgilendikçe, hangi konularda ek eğitime ihtiyaç duyulduğunu daha isabetli belirleyebileceklerdir. Her eğitim programının sonunda herkes, şu iki soruyu açıkça ve net olarak cevaplayabilmelidir. "Benden ne istiyorsun?" ve "Bunu yapabilmek için benim neye ihtiyacım var?" Ayrıca, kalite profesyonellerinin eğitimi ve öğretimi bir ayrıcalığa sahip olmalı ve aldıkları eğitim belgelendirilmelidir.

İşletmeler, kalite konusunda bir eğitim programı hazırlarken genellikle başka işletmeler tarafından uygulanan ve belirli başarıları elde eden programları danışmanlar vasıtası ile kendi bünyelerinde de uygulamaya çalışırlar. Bu yöntem uygulanırken,

olumlu bazı gelişmelerin gözlemlendiği hissedilse de belirli bir süre sonra, genellikle beklentileri karşılamadığı görülecektir. Bu durum, TKY çalışmalarını önemli ölçüde etkileyecektir. Gerçek bir başarının sağlanabilmesi için işletmenin kendi kültürel dokusuna uygun bir eğitim programı geliştirmesi daha uygun olacaktır. Bir eğitim programı yapılırken, dikkat edilmesi gereken bazı organizasyon yapı özellikleri vardır. Bunlar kültür, temel bilgi ve beceri seviyesi, ürün çeşitliliği, organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şeklidir. Bu hususlar dikkate alınarak hazırlanacak bir eğitim programının TKY stratejisini desteklemesi için (Juran ve Grayna,1993: 129):

- İşletmeye yeni girenler dahil her seviyedeki çalışmanı kapsamaması,
- Kapsam ve içerik açısından yeterli olması,
- Eğitimin eğitilecek kişilerin seviyesine uygun olması,
- Başlangıçta iyi ve kolay öğretilen konularla başlanması,
- Verilen eğitimin ve öğretilenlerin uygulanabilir seviyede olması,
- Eğitimin zamanında verilmesi,
- Eğitim dokümanlarının kolayca anlaşılır olması,
- Bir yatırım yapıldığı hissini yaratabilmesi,
- Eğitim programının gerçekleşeceği tarihten bir hafta önce, eğitim sorumlusu tarafından eğitime katılacak personele telefonla hatırlatma yapılması,
- Herhangi bir nedenle eğitim programının gerçekleşmemesi halinde ilgili kişilere bilgi verilmesi.
- Eğitim planında, planlanan eğitimler içi beyaz, devam eden eğitimler sarı, gerçekleşen eğitimler siyah ve herhangi bir nedenden dolayı gerçekleşmeyen eğitimler de kırmızı daire vb ile gösterilmesi.
- Başarılı bir eğitimin temelini, tekrara, hatırlamaya ve yenilemeye dayandığının da sık sık vurgulanması gereklidir.

Ayrıca yapılacak eğitim programlarına katılacak kişilerin de profiline isabetle belirlenerek; hangi eğitimi, hangi kademedeki, kimlerin alacağı belirlenmelidir.

Eğitim programındaki yanlışlık veya yetersizlikleri ve bunların sonucunda olabilecekleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Juran ve Grayna,1993: 130).

- Eğitimin zamanında verilmemesi: Bazı işletmelerde eğitilen personelin çoğu, işlerinin yoğunluğunu ileri sürerek öğrendiği yeni teknikleri uygulayamadıklarını dile getirmektedir. Bir süre sonra, aldığı eğitim ile ilgili görevleri başarması beklenmekte, fakat arzu edilen başarı sağlanamamaktadır. Dolayısıyla, eğitim tam zamanında verilmeli ve aktarılan bilgiler en kısa zamanda uygulanabilmelidir. Eğitimin dersane ortamı ile sınırlandırılması: Dersane eğitimi mutlaka uygulamalı eğitim ile pekiştirilmelidir. Direkt çalışanlar (bizzat üretimde çalışanlar) kısa bir dersane eğitiminin ardından yöneticileri veya eğitmenleri tarafından iş başında uygulamalı eğitime tabi tutulmalıdırlar. Eğitimi tamamlanan çalışana ihtiyacı olan yetki ve iş sorumluluğu devredilerek bireysel gelişimini sürdürmesi sağlanmalıdır.
- Eğitim programına sıralı yöneticilerin katılımlarının eksikliği: Tepe, üst, orta ve ilk kademe yöneticilerin tamamı eğitilmeden, TKY uygulamalarında her an pürüzler çıkabilecektir. Bu nedenle işe yeni girenler dahil, iyi bir eğitim programı yapılarak herkesin belirlenen temel kalite eğitimlerini alması sağlanmalıdır. Sonraki aşamada amirlerin astlarını yetiştirme ve eğitme sorumluluğu başlamaktadır.
- Eğitim metoduna güven duyulmalıdır: Eğitimler, aktif ve tartışmaya açık olarak yürütülmelidir. Anlatılan konular, işletmede yaşanan olaylarla örneklendirilebilmelidir.
- Eğitim dilinin basit ve anlaşılabilir olması gereklidir: Konular bazı katılımcılara yabancı gelebilir ve bazı kavramlar anlaşılabilir; bu nedenle basit bir dil ve grafiksel teknikler kullanılarak olabildiğince görsel bir eğitim verilmelidir.

Buraya kadar ki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere eğitim, davranışta istendik yönde bir değişiklikle sonuçlanmıyorsa başarısızlığa uğramıştır. Yukarıdaki hususlara dikkat etmek, başarısızlığı önlemeye önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. TKY'ye geçişte genel olarak verilen eğitimler tabloda görülmektedir (Kovancı, 2001: 179).

Tablo 2.4: TKY'ye Geçiş Eğitim Programlarında Konular

Genel kavramlar (Kalite, Kalite Kontrol, Kalite Güvence...)	İnsan Hakkındaki Teoriler; "X" ve "Y" Teorileri
Yönetim Teorileri ve TKY	Yetki devri ve Katılımcı Yönetim
TKY prensipleri	İletişim ve Çatışmanın Yönetimi
Kalite Bilincinin Yaratılması	Grup çalışması ve Beyinfırınası
Sürekli İyileştirme (Kaizen)	Karşılaştırmalı Analiz (Benchmarking)
Kalite İyileştirme Grupları	Motivasyon
Müşteri ve tedarikçi ilişkileri	İstatistiksel Süreç Kontrolü ve yedi temel teknik
Kalite Fonksiyonlarının Tasarımı	Çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesi: 5S yöntemi
Toplam Verimli Bakım	Güvenilirlik Hesapları

Kaynak: Kovancı, 2001: 180

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde aşağıdaki değerlendirmeler göz önünde bulundurulmalıdır.

- Yeni alınacak personelin yapacağı iş de dikkate alınarak, uzmanlık kodunun gereği olan ihtisasın kazandırılması için gerekli eğitimler belirlenmelidir.
- Herhangi bir sebepten dolayı, görevi değiştirilecek personelin yeni görevin gerektirdiği uzmanlık kodunu alabilmesi için gerekli eğitimler belirlenmelidir.
- Teknolojik gelişmelere paralel olarak, ihtiyaç duyulan uzmanlık ve bunun gerektirdiği eğitimler belirlenmelidir.
- Kalite bilincinin yerleştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik eğitimler belirlenmelidir.
- Kalite Güvence Bölümü tarafından gerçekleştirilecek iç denetimler, kalite sistem denetimleri, özel proses denetimleri ve personel vasıflandırma ve sertifikalandırma işlemlerinde ortaya çıkan eğitim eksiklikleri belirlenmelidir.
- Tespit edilen eğitim ihtiyaçlarının, işletme içinden ya da işletme dışı eğitim kuruluşlarından (yurt içi ve dışı) karşılanmasına eğitim kurulu karar vermelidir.

- İşletme içi eğitim programları; bölümlerin talebi ve işletme hedefleri doğrultusunda Eğitim Bölümü tarafından diğer bölümlerle koordine edilerek belirlenmelidir.
- Eğitimin işletme dışından alınması gerekiyorsa, bu eğitimin alınabilmesi için ilgili eğitim merkezleri ile temasa geçilir. İlgili yönetim kademelerinin onayından sonra da söz konusu eğitim, programa dahil edilir.
- İşe yeni başlayan personele, eğitim kurulu tarafından uygun görüleceği şekilde oryantasyon eğitimi verilmelidir. Oryantasyon eğitiminin sonucunda tablo doldurulmalıdır.

Tablo 2.5: Şirket Oryantasyon Eğitim Formu

.....ŞİRKETİ ORYANTASYON EĞİTİM FORMU					
ADI SOYADI :			BÖLÜMÜ:		
PERSONEL KODU:			İŞE BAŞLAMA TARİHİ :		
EĞİTİM PLANI					
EĞİTİM KURULU KARAR NO:					
SIRA NO	EĞİTİMİN KONUSU	EĞİTİMCİ	EĞİTİMİN SÜRESİ	BAŞLAMA TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ
EĞİTİM SORUMLUSU TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR			AÇIKLAMA :		
EĞ.TAM.TRH. :					
ADI SOYADI :					
İMZA :					

Kaynak: Kovancı, 2001: 182

- Oryantasyon Eğitimi'nin genel organizasyonundan Eğitim Bölümü, uygulanmasından ise ilgili bölüm yöneticileri sorumlu olmalıdır. Oryantasyon eğitimine ait kayıtlar, eğitim sorumlusu tarafından tutulmalı ve personelin şahsi dosyasında saklanmalıdır.
- İşletme içi ve dışından alınan kalite eğitimlerine, Eğitim Sorumlusu tarafından eğitimlerin konu ve kapsamı dikkate alınarak bir eğitim kodu verilmelidir.

2.3.3. Eğitim Dokümanlarının Hazırlanması

İşletmeler, kalite eğitim ve öğretiminin, doğru yayınlar üzerinde odaklandığından emin olmalıdırlar. Geçiş döneminin başlangıç safhasında, TKY eğitiminde kullanılan kaynakların farklılığı, terminoloji koordinasyonundaki başarısızlığın en önemli nedenidir.

Bunun doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan birçok değişik terim, pek çok kişiyi şaşkırtacağı gibi bir anlam kargaşasına da neden olabilecektir. Bu nedenle, özellikle eğitimin başında verilen kavramların açıklamalarına ilişkin olarak, işletmede hazırlanan veya işletme dışından temin edilen dokümanlarda bu husus dikkatle incelenmelidir. Eğitim El Kitapları, eğitim ve öğretim için temeldir; pratik ve anlaşılır olmalıdır. El kitapları, çalışanın hislerini, tecrübesini değil, kurulmuş, standart çalışma tarzlarını temel almalıdır. Eğer bir çalışanın deneyimi, uzmanlar tarafından çalışma tarzına yararlı bir bilgi ve yaklaşım olarak kabul edilirse bu, eğitim el kitaplarına eklenmelidir.

İşletmeler, yalnızca yöneticinin çalışma tarzlarını ve el kitaplarını belirlediği ve çalışanların yalnız söyleneni yaptığı Taylorizm yaklaşımından kaçınmalıdır.

İşi bizzat yapanlar, müfettiş ve uzmanlar bu el kitaplarını hazırlamak için birlikte çalışmalıdırlar. Bir işi her gün yapan ve çok iyi bilen insanlar en etkili çalışma ve eğitim el kitaplarını yaratabilir.

El kitabı, yazıldıktan sonra devamlı olarak geliştirilmelidir. Çünkü standart çalışma tarzlarını geliştirmek işletmede işin yapılış biçimidir. Bu, her zaman kullanılan Deming'in planla-yap-kontrol et-harekete geç çevrimi olup işletmelerin el kitaplarını güncelleştirmeden yıllarca kullandığı Taylorizm yaklaşımından farklı bir yaklaşımdır.

Eğitim dokümanları, işletme eğitim sorumlusu tarafından, eğitim başlamadan temin edilmelidir. Gerekli el kitapları, filmler ve benzeri yardımcı malzemeler, işletme elemanlarınca geliştirilebileceği gibi daha önce TKY faaliyetlerine başlamış işletmelerden de temin edilebilir. Ayrıca, tecrübeli işletmelere ziyaretler düzenlenerek programın nasıl işlediğini incelemek faydalı olabilir. Eğitimlenlerin eğitim ortamına davet edildikleri anda ilgili dokümanlar kendilerine takdim edilmelidir (Kovancı, 2001: 200).

2.3.4. Eğitimin Değerlendirilmesi

İşletme içinde verilen ve eğitim kurulu tarafından uygun görülen eğitimlerin sonunda, sınav yapılarak belirlenecek baraj notu aşanlara bir örneği verilen "Başarı Sertifikası" takdim edilmelidir.

Tablo 2.6: Şirket Başarı Sertifikası

.....ŞİRKETİ BAŞARI SERTİFİKASI	
SAYIN:.....	
/ / TARİHİNDE	
ŞİRKETİMİZDE DÜZENLENEN, AŞAĞIDA KONUSU VE SÜRESİ BELİRTİLEN EĞİTİMİ	
BAŞARI İLE TAMAMLAMIŞTIR.	
KONUSU	:
SÜRESİ	:
EĞİTİMCİ	:
SERTİFİKA NO	:
İLHAN TAŞ	
GENEL MÜDÜR	

Kaynak: Kovancı, 2001: 184

Bu uygulamadan amaç, motivasyonu artırmak ve sahip olunan bilgi seviyesini kayıt altına almaktır. Yapılan sınavlarda başarısız olanlara sertifika verilmemelidir. Bu uygulama ile eğitimin ciddi faaliyetler arasında görülmesi sağlanabilecektir.

Verilen bütün eğitimler, eğitimi alan şahısların personel dosyasındaki örneğe uygun olarak "Personel Eğitim Kayıt Formuna" kaydedilmelidir.

Tablo 2.7: Şirket Personeli Eğitim Kayıt Formu

.....ŞİRKETİ PERSONEL EĞİTİM KAYIT FORMU				
ÖRGÜN VE AKADEMİK EĞİTİM				
	OKULUN ADI YERİ	ÖĞRENİM SÜRESİ	BAŞLAMA TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ
İLK OKUL				
ORTAOKUL				
LİSE VE DENGİ OKUL				
YÜKSEK OKUL ÖN LİSANS				
ÜNİVERSİTE DÖRT YILLIK				
YÜKSEK LİSANS				
DOKTORA				
DİĞER AKADEMİK ÇALIŞMALAR				
BİREYSEL VE MESLEKİ GELİŞİM EĞİTİMLERİ				
EĞİTİMİN ADI/KONUSU	DÜZENLEYEN EĞİTİMCİ	EĞİTİM SÜRESİ	TARİH	SERTİFİK A NO

BU FORM PERSONELİN ŞAHSİ DOSYASINDA BULUNACAKTIR

Kaynak: Kovancı, 2001: 187

2.4. EĞİTİM SÜRECİ

Verilecek eğitimlerin istenilen sonuçları vermesi beklenir. Bunun için de eğitim sürecinin önceden tanımlanması, dökümanite edilmesi, yeterliliğinin sağlanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Eğitim süreci şu adımlardan oluşmaktadır. (Şimşek, 1998: 212).

- Müşteri ihtiyacının tanımlanması.
- Eğitim sürecinin sorumlularının tanımlanması.
- Eğitim hedeflerinin belirlenmesi.
- Eğitim organizasyonunun oluşturulması.
- Eğitim verilmesi ve izlenmesi.
- Sonuçların değerlendirilmesi.
- Eğitimin verimliliğinin ölçülmesi.

Eğitim faaliyetlerinde ihtiyaçların belirlenmesinden başlayarak, programların tasarlanması, uygulanması, verimliliğinin değerlendirilmesi gibi tüm aşamalar somut verilere dayandırılmalıdır ve ölçülebilir olmalıdır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde testler, performans değerlendirilmeleri, kendi kendini değerlendirme, eşitlerin birbirini değerlendirilmesi, müşterilerin değerlendirilmesi gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Eğitim sürecinin, eğitimle ilgili plan ve prosedürlerin, uygulanan programlarla ilgili bilgilerin, her kişinin eğitim ihtiyaçlarının ve alacağı eğitimler ile ilgili bilgilerin dökümanite edilmesi, tasarım ve uygulama aşamalarına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, iş bazında, o iş için gerekli niteliklerin belirlenmesi gereklidir.

Eğitim programları hazırlanırken eğitimin hedefi ve sonucunda elde edilecek bilgi ve becerilerin nasıl ölçülebileceği belirlenmelidir. Bu konudaki en büyük güçlük, eğitimin verimliliğinin ölçülmesidir. Verilen eğitimin değerlendirilmesinde kullanılan geleneksel yöntem, programın sonunda bir form dağılarak katılanların görüşünün alınmasıdır. Bu formlardaki değerlendirmelere göre bazı programlar çok popüler olmakta, bazıları da uygulamadan kaldırılmaktadır.

Ancak eğitimin temel amacı, istenilen bilgi ve becerileri kazandırarak iş performansını iyileştirmektir. Bu kritere göre verilen eğitimin değerlendirilmesi ise başka etkenlerin de devrede olması nedeniyle çok güçtür. Değerlendirmelerde kullanılacak somut metotlar şöyledir (Şimşek, 2004: 212-214):

- Eğitimi alan ve almayan grupların karşılaştırılması.
- Belli bir süre sonunda kazanılan becerilerin kalıcılığı.

- Eğitim programları arasında benchmarking (karşılaşma).
- İç ve dış müşterilerin değerlendirilmesi.

2.5. KALİTE EĞİTİMİ PROGRAMLARI

Kalite konusunda verilecek eğitim çeşitli amaçlara hizmet edebilir.

- Kurumun yeni vizyon ve değerlerinin tanıtılmam.
- Kalite politikası ve hedeflerinin açıklanması.
- Değişime olan direncin azaltılması.
- Kalite teknik ve yöntemlerinin öğretilmesi.
- Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması.
- Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi.

Ancak kalite eğitiminin ilk hedefi kurumun her düzeydeki yönetici ve çalışanların, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını kişisel olarak algılamalarını sağlamak gereklidir.

Temel kalite eğitimi programları şunlardır:

- Kalite konusunda bilgilendirme
- Takım çalışması becerileri
- Süreç yönetimi.
- Müşteri bilinci.
- Kalite ölçüm yöntemleri.
- İstatistik yöntemleri.

Toplam kalite yönetiminde verilen eğitimleri, elde edilen sonuçlar açısından değerlendirdiğimiz zaman, eğitim konularını üç grupta toplamak mümkündür.

İş bilgisi ve beceriler: Temel kalite teknikleri, problem çözme, iletişim teknikleri, istatistik yöntemler, süreç kontrol teknikleri...

Tutum değişikliğini destekleyici eğitimler: Müşteri hizmeti anlayışı, katılımcı yönetim, takım çalışması, süreç yönetimi, değişim yönetimi, yöntemleri...

Davranış değişikliğine yönelik eğitimler: Liderlik, kendi kendini yönetme, zaman yönetimi...

Programın ilk dönemlerinde tutum değişikliğine yönelik programlar ağırlık kazanırken, daha ileri aşamalarda bilgi ve beceri kazandırıcı olanlar ağırlık kazanacaktır.

2.6. EğİTİM YÖNTEMLERİ

İki çeşit bilgi vardır; davranışsal ve davranışsal olmayan. Bu bilgi türleri, organizasyon yapısının gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Davranışsal bilgiler, özel iş ilişkili görevler için nasıl bir davranış gösterilmesi gerektiğini belirtir. Bu tür bilgiler, tarihsel süreçte, ilk kademe çalışanları eğitiminin belkemiğini oluşturmuş, görev ve sorumluluklarının doğru olarak tamamlanmasını sağlamıştır. Davranışsal bilgi türünü içeren eğitim, tekdüze yaklaşımlar olduğu halde sık sık çevreyle ilgili ve belirli ihtiyaçlara temel oluşturmuştur. Diğer yönden davranışsal olmayan bilgi türü, devamlı gelişmeyi ve süregelen öğrenmeyi sağlayan bir bilgi türüdür.

Organizasyon teori ve davranışlarında bu bilgi türlerinin miktarı ve cinsi yayılma eğilimi göstermektedir, ilk kademe çalışanların eğitimi için istatistiksel ve sistem teorileriyle desteklenen, teori ve uygulamalar yere sağlam basarken, organizasyon teori ve davranışlarında gereksinim duyulan konular işletmelere daha önce girmiştir. Bu, 1950'lerde organizasyonların, ilk kademe çalışanlarının yönetici pozisyonlarına terfilerinde liderlik ve yetki devri gibi alanlarda eğitimin gerekliliğini anlamalarıyla başlamıştır. Bunun yanı sıra sistem teorisi ve istatistiksel teoriler ihtiyaç duyulan alanlarda olduğu gibi, eğitimde de uygulama üzerinde odaklanmıştır. Bazı eğitimler, ilk kademe çalışanlarına bilimsel metotlardan hareketle işin nasıl meydana getirildiğini gösterme üzerinde durmaktadır. Buna planla, yap, denetle, harekete geç döngüsü ve kalite el kitaplarında yer alan sistematik modeller örnek verilebilir (Anderson ve Runstusanatham, 1994: 57-58). Bu süreç farkında olma (bilinçlendirme) eğitimi, oryantasyon eğitimi ve beceri eğitimi olmak üzere üç temel kategoriye ayrılarak ele alınmalıdır (Jablonski, 1991: 95).

En iyi öğrenme yöntemlerinden biri de örnek olay incelemesidir. Bununla birlikte tipik bir dershanede, çok az kişi olayın tamamını okur ve gerçekten olay üzerine yorum yapacak ve tartışacak seviyededir. Bu durumda yapılması gereken şey olayı, gerçekmiş gibi gösteri yaparak canlandırmaktır. Ayrıca, mümkünse olay incelemeleri oyuncular tarafından filme alınmalıdır. Bu, olayı önceden okuma sorununu ortadan kaldıracaktır. Herkes videoyu seyredebilir ve bir ilgi kurabilir. Olaylar orijinal olmalıdır ve özel bir işletmeyi yansıtmamalıdır. Bu, öğrenme mesajlarının tarafsız olarak anlaşılmasını sağlar. Öğrencilerin elinde, tartışma ile ilgili rakamların bulunduğu bir kâğıt olursa herkesin katılımı sağlanmış olur.

Eğitim süreci, kavrama, kendini adama, yeterlilik, iletişim, düzeltme ve devamlılık şeklinde özetlenebilir (Crosby, 1984: 92).

Kavrama: Neyin gerekli olduğunun anlaşılması ve "geleneksel düşünce" yönteminin terk edilmesi demektir.

Kendini adama: Önce yönetim, daha sonra da tüm çalışanlar kendini eğitim sürecine ve öğretilenlere adanmalıdır.

Yeterlilik: Gelişim sürecinin sistematik olarak yerleştirilmesidir. Her şeyle tek ilgilenilmeli ve kültürel değişimi sağlayacak şekilde uygulanmalıdır.

İletişim: Tedarikçileri ve müşterileri de kapsayan organizasyon yapısı içindeki tüm insanların verilen desteği anlaması demektir.

Düzeltilme: Mevcut problemleri tespit edip, oluştuğu yere kadar izleyerek hata yapma ihtimallerinin yok edilmesidir.

Devamlılık: İşlerin halihazırda nasıl yapıldığının ve gelecekte nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesidir.

Kalite eğitiminde kolay öğrenmeyi sağlayan birkaç hususu aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Eğitime katılacak kişilere, eğitim hakkındaki genel bilgileri kapsayan ve kolayca anlaşılabilir bir mektup, eğitime başlamadan iki hafta önce yollanmalıdır.

- Eğitime katılacak kişilere, bu eğitime hangi beklentilerle gelmesi gerektiğine dair bilgi verilmelidir. Bu, kişilerin eğitime kendilerini adanmalarına yardımcı olur.
- Eğitim salonunda verilecek eğitimin amaçları, rahatça okunacak bir yerde asılı olmalı ve eğitim bitene kadar orada kalmalıdır.
- Eğitimci, eğitime katılanları iyi karşılamalı ve eğitim süresince birlikte çalışacakları diğer personeli ve görevlerini tanıtmalıdır.
- Her ders için hangi materyalin ne zaman verileceğini ve hangi eğitimcinin hangi konu üzerinde ne kadar konuşacağını kapsayan bir ana program bulunmalıdır.
- Verilen eğitim, işletmenin teknolojisine uyum sağlamalıdır.

2.6.1. Teorik Eğitim (Dershane Eğitimi)

Eğitim, dikkatleri kalite becerilerini oluşturmaya çekmelidir. Yöneticilerin, teorik eğitimin beceri eğitiminden daha az zaman aldığı ve eğitimin ilk adımını oluşturduğunu anlamaları gereklidir. Ancak iyi bir teorik eğitim ile uygulamalı eğitimin, sürekli kalite iyileştirmesini desteklemek için gerekli değişimleri yaratabileceğini bilmelidirler.

Bu eğitim, istedik yönde davranış değişikliği sağlanana kadar sürdürülmelidir. Tıpkı kalori verdiği için tatlı yenmemesi gerektiği ve çatalın nasıl bırakılacağı herkes tarafından bilinip de tatlı konusundaki davranış ve alışkanlık değişmedikçe yine tatlı yenmesi gibi...(Caudron, 1993: 48).

Yoğun bir teorik kalite eğitiminin ardından edinilen bilgilerin uygulamaya aktarım oranı genellikle düşük olmaktadır. Örneğin bir çok yönetici kalite iyileştirme konularına temel teşkil edecek öğrenimlere tabi tutulurlar. Fakat gerçek bir kalite iyileştirme sürecinde bulunmazlar. Bir takım istatistiksel metotlar öğrenirler, fakat bunu gerçek iş koşullarında uygulama şansı bulamazlar. Oysa eğitimin temel amacı davranış değişikliği yaratılmasıdır.

Gerçekte de eğitim, kişilerin davranışlarında değişiklik yapabilme olanağını sağlamak ve buna yardım etmektir. Bunun sağlanabilmesinin yolu da eğitimin gerçek iş

koşullarında yapılmasından geçmektedir. Bu nedenle, eğitimin tam zamanında ve uygulama şartlarının hazır olduğu anda verilmesi gereklidir.

2.6.2. Görev Başı Eğitimi (GBE)

Batılı iş eğitimi, insanın ve fiziksel kaynakların yönetimini esas alır. Buna karşın, Japon iş eğitimi ise genelde iş başındaki deneyime dayanır ve iş eğitimi sırasında işletme kaynaklarının nasıl kullanılacağını öğretir. Değişim hızının artmasına paralel olarak çalışanlar, okullarda aldıkları eğitimin ardından iş yerlerinde tekrar eğitilmek zorunda kalmaktadır. Yakın bir geçmişe kadar eğitim iş dışında yürütülen bir faaliyet olarak algılanmaktaydı. Yani insanlar, birtakım okullara gider eğitilir ve sonra da işe başlarlar şeklinde bir anlayış hâkimdi. Oysa günümüz iş ortamı, çalışanların iyi bir öğrenim almış olmasına rağmen, yapacağı işin üzerinde bizzat uygulamalı eğitimin verilmesini zorlar hale gelmiştir. Bu gerekliliğe kulak asılmayan işletmelerde, çalışanlar çoğu kez kendilerinden önce çalışmaya başlayan kişilerden yapacakları işi öğrenmektedirler (Sanama, 1989: 213).

Kendi teknik seviyesini ve anlayışını geliştirmeye çalışan ilk kademe yöneticiler, aynı zamanda kendilerine bağlı çalışanların eğitimi için de bir plan yapmalıdır. Bu plan şunları içermelidir (Shilliff ve Motiska, 1992: 21):

- İşletme politikasına uygun olarak, yeni teknoloji ve vasıfların eskileri ile değiştirilmesi.
- Çalışanların bilgi ve becerilerinin, kalite, maliyet ve teslimat hedeflerinin gerçekleşmesi için yükseltilmesi.
- Çalışanların eğitim alma isteklerini ve arzularını özendirme için gelişme, terfi ve daha yüksek yaşam standardına eriştirilmesinin özendirilmesi.

Uygulamalı eğitimin temel metotları; görev başı eğitim, görev başı olmayan eğitim ve bağımsız çalışma eğitimidir. Her birey için hayat boyu sürecek eğitim programı ve geçerli olacak hedefler olmalıdır. Bu hedeflere ulaşılması, planlanmış bir iş rotasyon sistemine ve eğitim için uygun bir ortam yaratılmasına bağlıdır. İlk kademe yönetici, çalışanları bu hedeflere ulaşılması konusunda destekleyebilir. Örneğin, ulusal kalite belgelerinin kazanılması bir hedef olarak belirlenebilir.

Görev başı eğitim (GBE) metodunda, çalışanlar işlerinin başındayken eğitildikleri için bu en etkin ve önemli bir eğitim metodudur. İlk kademe yönetici, çalışanlarının planlı bir şekilde eğitiminden sorumludur.

GBE' nin gerekli hususları şunlardır (Çelik,1993: 47):

- Görevleri yerine getirmek için yollar aramak.
- Çalışanlara, bireysel çalışma hedeflerine ulaşmada yardımcı olmak.
- Çalışanlara işin nasıl yapılması gerektiği hususunda yol göstermek
- Eğitim iş sonrası veriliyorsa, çalışanlara öğrendikleriyle ilgili pekiştirici görevler vermek.
- Çalışanların, toplantılara, çalışma gruplarına katılmaları ve iş gezilerine çıkmaları için fırsat yaratmak.
- Çalışanların, başarılı deneyimler yaşamalarını sağlamak. Bazen başarısız olursa onların hatalarından ne gibi dersler alabileceklerini anlamalarını sağlamak.

Görev Sonrası Eğitim: Çalışanlar zamanlarının bir kısmını, görevleri dışında çalışma gruplarına ve eğitime katılarak geçirmelidir.

Bağımsız çalışma: Bağımsız çalışma ve kişisel iyileştirme için günümüzde pek çok fırsat mevcuttur. Bunlar kitaplar, magazinler, video kasetleri, teypler, bilgisayar kolaylıkları ve işle ilgili kurslar olabilir. Konferanslar ve işletme dışı kişileri kapsayan çalışma grupları, bağımsız çalışmayı özendirir.

İşletmenin eğitim bölümü, ilk kademe yöneticilerine çalışanlar için bir eğitim planının geliştirilmesinde yardımcı olabilir. Aynı zamanda, işletme dışı uzmanlarca işyeri konuları üzerine konuşmalar ve grup çalışmaları düzenlenmesini sağlayabilir. İnsanlar en çok öğretirken öğrenirler. Bilgili ve tecrübeli bir çalışanın daha kaliteli, etkin ve verimli çalışmasını sağlamanın yolu ona, konu ile ilgili kişilere başarılarının sırlarını anlattırmasıdır. Çünkü her faaliyette öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve işletmelerin aynı zamanda birer eğitim-öğretim kurumu olması gereklidir (Sanama, 1989: 232).

2.6.3. Grup (Ekip) Eğitimi

Grup eğitimlerinin yararları çift yönlüdür. Eğitimi başarı ile tamamlayanlar sorunların belirlenmesinde, nedenlerin analizinde ve çözümlerin bulunmasında aktif olarak yer alırlar. Ayrıca bu çalışanlar, zamanla öğrendiklerini günlük faaliyetlerinde de uygulamaya başlarlar.

KAYÜK, SİG, BAKİG, KİG veya herhangi başka bir grup çalışmasında yer alsalar da almasalar da günlük faaliyetlerinde çok daha etkin birer kişi olurlar. Aynı zamanda kendilerine olan güvenleri de önemli ölçüde artar. Grup eğitimleri, işletme içinde ortak bir dilin gelişimini destekler bu pozitif ve etkili bir araç ve özelliktir. Ortak dil, bu yolla tüm işletmeye yayılır. Faaliyet olarak birbiri ile direkt ilişkisi olmayan bölüm çalışanları bile ortak kavramlar kullanmaya başlar. Kalite Yürütme Kurulu (KAYÜK), Süreç İyileştirme Grupları (SİG), Bölümler arası Kalite İyileştirme Grupları (BAKİG) ve Kalite İyileştirme Grupları (KİG)'ları TKY'nin omurgası ve yapı taşlarıdır. Bu gruplar, iyileştirmeleri gerçekleştirmek ve sorunları çözmek için oluşturulurlar. Ancak gruplar, sorunları nasıl araştıracaklarını ve iyileştirme olanaklarını nasıl belirleyeceklerini bilmezlerse etkili olamazlar. Aynı zamanda grup üyeleri, kendi tavırlarını şekillendirmeden müşteri öncelikli bir yaklaşım olan kalite sürecini iyileştiremezler (Kovancu, 2001: 102).

Bunun gerçekleştirilebilmesi için her gruba, standart bir eğitim vermek yerine, ihtiyaç duydukları bilgileri öğretecek farklı eğitim programlarının uygulanması daha yararlı olacaktır. Davranışlar, eğitim olmadan değiştirilemez. Tavırlarımızın değiştiğinin bir ispatı olarak, davranışlarımızı değiştirmemiz gereklidir. Bu gruplara verilen eğitimlerin yanında öğretilenlerin çok kısa zamanda uygulanabilmesi de oldukça önemlidir.

Grup üyeleri için eğitim, hoş bir deneyimden daha fazla şey ifade etmektedir. Problem çözümü eğitimi çalışmaları sırasında her grup bir projeyle görevlendirilmelidir. Bu, iş başında öğrendiklerini hemen uygulamada ve kendilerini bunları kullanarak geliştirmeyi düşünen kişilerin amaçlarına ulaşmada yardımcı olur (Çoruh,1997: 32).

2.7. PERSONELİN EĞİTİMİ

Finansal hedeflere ulaşmak için nasıl finansal eğitime ihtiyaç duyuluyorsa, kalite hedeflerine ulaşmak için de kalite eğitimi gereklidir. Organizasyon yapısındaki her kademe için eğitim gereksinimleri oluşturulmalıdır. Eğitim, hem yeni hem de mevcut çalışanlara verilmelidir. Çünkü insanların sahip oldukları yetenekler ve yapabilecekleri, mevcut eğitim düzeylerinin ve uzmanlık seviyelerinin onlara verdiği kadar çok daha fazladır. İnsanları resmi kurum ve kuruluşlar tarafından belgelenen sertifika, diploma vb. ile sınırlandırmamak gereklidir (Şimşek, 1998: 38).

TKY felsefesi düşünsel bir devrim olduğuna göre, tüm personelin düşünce sistemleri yeni kalite anlayışı paralelinde değişmelidir. Bunu sağlamak için de eğitim sürekli yenilenmelidir. Yıllık eğitim gereksinimleri için geliştirilen dahili ve harici spesifikasyonlar açıkça belirtilmelidir. Ayrıca, eğitim süreci eğitim alanlarının gelişiminin sürekliliğini izlemelidir. Verilmesi gereken ilk eğitim, kalite bilinci eğitimidir. Her seviyedeki çalışan, kalite bilinci eğitimini aldıktan sonra işinin bir parçası olarak eğitime gönüllü olabilmelidir. Kalite bilinci eğitiminin başarısı, izleyen eğitim programlarına gönüllü katılım oranı ile ölçülebilir. Bu eğitimde çalışanlara, kalite yolculuğunda erişilmesi gereken amaçlar, işletmenin bakış açısı ve değerleri tanıtılıp, bunları onların beyinlerine bir görev bilinci oluşturacak şekilde yavaş yavaş yerleştirmek gereklidir. Bu yaklaşım kendi-kendini yönetmede ve profesyonel gelişimde bir araç olacaktır. Ayrıca, çalışanların kendi seviyelerini yükseltmeleriyle birlikte, problemlerin önlenmesinde veya problemlerin çözümünde herkesin aynı ortamı paylaştığı gelişen bir performans artışı ve bakış açısı sağlayacaktır.

Çalışanlara iyi bir eğitim vermek, problem çözmede ve gelişimde bir kültür yaratmayı kolaylaştırır. Bu kültür, kalite geliştirmede israfın önüne geçilmesinin temel sebebidir. Öyle ki eğitilmemiş bir çalışanın, israf edeceği insan gücü ve malzeme kazanıldığında kalite geliştirme yolunda büyük bir adım atılmış olur. Kalite eğitimi yeni organizasyon modelinin gelişmesini sağlar. Bu model çalışanların girişimciliğine takım çalışmasına ve çok yönlülüğe dayanır. Geleneksel olarak birçok iş özel temellere göre dizayn edilmiştir. Bunu geleneksel bürokratik organizasyon modeli takip etmiş ve işi özel fonksiyonlara ayırarak bürokrasi içinde gelişen verimliliği temel almıştır. Ancak genç ve iyi eğitilmiş çalışanların iş güçlerinin ortaya çıkmasıyla, geleneksel

organizasyon modelleri terk edilmiştir. Geleneksel organizasyon modeli çalışanların beklentilerine, can sıkıntısına ve tatminsizliğine çare bulamazken yeni organizasyon yapısı geri besleme, takım çalışması, iş üzerinde eğitim, iş zenginleştirme, iş genişletme vb. uygulamalarla bunlara çare bulmaya çalışmıştır. Her düzey için ayrı bir detaylı kalite eğitim programı düzenlenmelidir. Bu eğitimlere örnek olarak izleyen sayfalarda özet açıklamalar yapılmıştır (Ensari, 2003: 74).

2.7.1. Tepe ve Üst Yöneticilerin Eğitimi

Başarılı ve sürekli bir TKY uygulaması için güçlü ve iyi dizayn edilmiş eğitim stratejilerinin oluşturulması ve bunun her seviyede geliştirilmesi gereklidir. Bu eğitimin odak noktası da tepe ve üst yöneticiler olmalıdır. Çünkü kalite faaliyetlerine öncülük etme mücadelesi, onların omuzlarına yüklenmiştir. Yöneticiler, bu mücadeleyi açıkça görmeli, fırsatları değerlendirebilmen, kalitenin felsefe, konsept ve uygulamalarını öğrenmeli kalite ve verimlilikteki değişimi izleyebilmelidir. Üst yöneticilerin, TKY modelini benimsemeleri sağlanmalıdır (Gençylmaz, 1999: 43).

Çünkü bir tepe yönetici kişisel girişimlerinin, verdiği kararların ve ilettiği mesajların önemi ile ilgili olarak astlarını ikna etmeyi amaçladıysa ve bunu etkin bir şekilde yapmak istiyorsa mutlaka bu eğitim sürecine önce kendisi katılmalıdır.

Yönetim kadrosu, eğitim ve öğretimin taşıdığı değer bilincinde olmalıdır. Katılacakları seminer, konferanslar ve katılma konusunda gösterecekleri özendirici tutum, bunun bir göstergesi olmalıdır. Üst yönetimin desteği sağlandıktan sonra, uygulamaların felsefesi orta ve alt düzeye bir dizi eğitim programıyla anlatılarak bu düzeydeki kişilerin, üstlenecekleri rolün önemini kavramaları sağlanmalıdır. Sendika personelinin de eğitilmesi, faaliyetleri desteklemesi ve uygulamaların teorisini kavramaları açısından gereklidir (Kovancı, 2001: 189-196).

Böylece eğitilecek tepe ve üst yöneticiler, organizasyonunun diğer bölümlerinin eğitimi için yapılan teklifleri incelemek için gerekli bilgiye sahip olacakları gibi bazen de eğitici olarak rol alabileceklerdir. Örneğin; 1980'lerde birçok işletme kalite iyileştirmesini hızlandırmak için video kasetleri kullanmışlardır. Bunları etkin bir şekilde kullanmayı başaran bir şirkette Texas Instrument' tir. Bu işletmede üst

yöneticiler, kasetlerde rol alarak diğer yöneticileri eğitmişler, onlar da kendilerine bağlı çalışanları eğiterek, bir eğitim ağı oluşturmuşlardır (Juran, 1992: 440).

W. Edwards Deming' e göre bir işletmenin problemlerinin %94'ü sistemi geliştirme otoritesine sahip olan yönetim tarafından düzeltilebilir. İlk kademe çalışanlarını, bozuk iş yapmakla ve standardın altında performans göstermekle suçlamak, eğer yeterince eğitilmemişler ve yetersiz aletle donatılmışlarsa haksızlık olur (Kovancı, 2001: 200).

İlk kademe çalışanlar sistem içinde, yöneticiler ise sistem üzerinde çalışmaktadırlar. Bu nedenle tepe ve üst yönetimin eğitim programı, onların bir yol gösterici, kılavuz ve bunun ötesinde kalite iyileştirme faaliyetlerini destekleyen ve sanki bir takım koçu gibi davranan kişiler olarak eğitilmesini amaçlamalıdır.

Yöneticiler, istatistiksel metotlar ile yakından alakadar olmalı ve kendilerini kalite statüsü bakımından rahat hissetmelidir. Etkin yöneticiler, sahip oldukları bilgiyi, kullanarak çalışanlarını zorlamadan eğitebilenlerdir.

Tepe ve üst yöneticilerin pek çoğu, çözmeleri gereken bir çok problem olduğu için kalite ile ilgili faaliyetlerin yönetimine zaman ayıramadıklarını dile getirmektedirler. Fakat bazı eğitimleri aldıktan sonra bu problemlerin hepsi ile uğraşmak zorunda olmadıklarını anlayarak kendilerinin yerine onlarla kimin ilgilenmesi gerektiğini bilirler.

Bu eğitimlerde, asıl görevlerinin, problemleri çözmek değil, onların çözümünde ilgililere yol göstermek olduğunu kavrarlar. Bu nedenle, TKY' ne geçiş sebebi ne ve nasıl olursa olsun, bu konuya ilgi duyan tepe ve buna bağlı anahtar yöneticilerin, atmaları gereken ilk adım, TKY konusunda bilgilendirilme (eğitim alma) çabası içine girmelerinin zorunluluğudur. Bu eğitim, işletme içinde ya da dışında olabilir. Önemli olan belirlenen bütün anahtar yöneticilerin bu eğitime düzenli ve istekli bir şekilde katılmalarıdır. Tepe ve üst düzey yöneticilerin eğitimi, 1980'lere kadar ABD'de pek benimsenmemiştir. O dönemdeki inanışlara göre, "üst yönetici zaten neyin ne olduğunu bilmektedir, eğitim de diğerlerine gereklidir" şeklindeydi. Bunlar da orta düzey yöneticiler, mühendisler ve ilk kademe çalışanlarıdır. 1980'lerde gelişen yapı, bu anlayışın tekrar gözden geçirilmesini sağlamıştır. Japonya'da değişik bir senaryo izlenmektedir. II. Dünya savaşı sonrası Japonya'daki kalite krizi, Batı'dakinden daha

keskindi ve bu kriz Japon yöneticileri tepeden başlayan bir eğitim sürecine girmeye yönlendirmişti. Temel kurslar 1954 yılında Juran tarafından verilmiştir (Juran, 1992: 444).

Daha sonra, Amerikan işletmelerinin tepe yöneticileri TKY' yi incelemek için Japonya'yı ziyaret etmişler ve bu ziyaretlerin olumlu sonuçları kalite konusundaki açıklamalara dönüşerek ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin, yeterli teknik bilgi ve beceriye sahip olduklarını kabul etsek bile, kalitede sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için gerekli bazı güncel bilgilere ihtiyaçları vardır. Tepe yönetici, çalışanlarının kaliteyi iyileştirme adına bazı yeni yöntem ve teknikleri kullanmalarını istiyorsa, bu yöntemlerle ilgili bilgi ve beceriye, belirli seviyede erişmelidir. Tepe yöneticiler, TKY uygulamaları içinde yer alan;

- Tekniklerin değerini anlamalı,
- Tekniklerin kullanılmasından doğan soru ve cevaplar üretebilmeli,
- Bunların kullanımını desteklemeli ve cesaretlendirmelidir.
- Tepe ve üst yöneticilere verilebilecek bazı eğitim konu ve kapsamı aşağıda belirtilmiştir.
- Kalite ile ilgili genel kavramlar (Kalite, Kalite Kontrol, Kalite Güvence, vb....).
- TKY prensipleri.
- Kalite Sistemini Değerlendirme Esasları.
- Problem çözme teknikleri.
- İstatistiksel süreç kontrol yöntemleri.
- Uluslararası Standartlar Organizasyonunun (ISO) benimsediği kalite sistem ve standartları.

Daha sonra, geleneksel otoriter tarzdaki çalışanların katılımını cesaretlendirmeye geçişi desteklemek için insan hakkındaki teoriler ve liderlik eğitimi verilmelidir.

Öğrenilenlerin uygulanabilmesi için uygun fırsat ve motivasyonun sağlanması, yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticilerin yeni öğrenilen teknikleri bizzat

kullanmaları ve kullananları da ödüllendirmeleri, çalışanları öğrendiklerini uygulamaya teşvik edecektir. Sürekli iyileştirme için tüm çalışanların güvenini kazanması yöneticilerin, sadece kaliteye adanmışlıklarını söylemelerine değil, aynı zamanda bu düşüncelerini kanıtlayacak aktiviteleri yapmalarına bağlıdır. Bu da yöneticilerin kişisel, özverili ve gözle görülür zaman ve çaba harcamalarını gerektirir. Bu konunun önemini kavrayan yöneticilerin davranışlarına ilişkin bir-iki örnek aşağıda verilmiştir (Koç Holding AR-GE Merkezi, İstanbul Şubat 1985: 18).

- Milliken' in, kalite sürecini başlattığı 1980 yılından bu yana her ayın ilk günü 4 saat süren ve üst yöneticilerin katıldığı bir toplantıda, şirketin kalite süreci değerlendirmeleri ve gelişimi tartışılmaktadır. Toplantılar hiç ihmal edilmemiştir.
- Bir aile şirketi olan Wallace Şirketi, kimya ve petrol endüstrisine boru, valf ve bağlantı elemanları üretmektedir. 1990 yılında da küçük işletmeler sınıfında Baldrige ödülünü kazanmıştır. İşletmenin 5 üst kademe yöneticisi de 1985 yılında sürekli iyileştirme projesini başlattıklarından beri 200 saatten fazla kalite ile ilgili eğitim görmüşlerdir. Bu üst yöneticilerden biri, 280 çalışandan hangisi eğitim görüyorsa o da orada bulunmaktadır. Amaç, bu işin ne kadar önemli olduğunun hissettirilmesidir.

2.7.2. Orta Kademe Yöneticiler ve Rehberlerin Eğitimi

Orta yönetim ve rehber eğitimi 4-5 gün alır ve her sınıfta en fazla 20 katılımcı olmalıdır. Tepe ve üst yöneticilerin aldıkları eğitime ek olarak; Kalite İyileştirme Grupları (KİG), orta ve ilk kademe yönetim esasları, çapraz fonksiyonel ilişkiler, iletişim, motivasyon, sektörel kalite standartları vb. konularında da eğitilmelidirler.

Kursa katılanlar, zamanlarının bir kısmını, bildiklerini sunma (prezantasyon=takdim yapma) üzerine harcamalıdır. Bu grup, kalite gelişimi olayının devamlı bazda olduğunu anlayacağından dolayı önemlidir. Bu nedenle katılanlar kendi başlarına ayakta durmayı ve gerekli iletişimi sağlamayı anlayabilecek seviyede olmalıdır.

Rehber, KİG uygulamalarındaki en önemli kişi olduğu için bu konudaki kabiliyeti ve almış olduğu eğitim, programın yönetilmesinde ve başarılı olmasında çok önemlidir.

Rehberlerin yetiştirilmesi uzun vadeli bir iştir. Eğitimleri, üniversitelerde, diğer işletmelerde veya kendi işletmelerinde düzenlenen kurslarda verilebilir. Bu kurslarda, kısa zamanda beceri kazanan rehberler toplantı, seminer ve konferanslara katılarak yeni teknikler öğrenip tecrübeler edinebilirler.

Rehberden çok şey bilmesi beklenir. Çünkü KİG'lerin başarısı rehberin girdileriyle doğru orantılıdır. Bu nedenle rehberin, gerekli olan bütün bilgileri ve en iyi materyalleri elde etmesi, bunu zamanında ve yerinde kullanabilmesi gerekmektedir. Rehberin, grup çalışmaları konusunda uzman olan kuruluşların verecekleri, ders veya kurslara katılması gerekebilir.

İşletme içinde de belirli zamanlarda eğitim programları hazırlanarak rehberlere, işletme içi bilgi ve tecrübe transferi olanağının yaratılmasıyla gelişim ve eğitime süreklilik kazandırılmalıdır. Anahtar rol, rehberlere düşmektedir. Yeni öğrenilen bilgileri nerelerde ve nasıl kullanacaklarını çalışanlara bizzat göstererek bu kazanılmış bilgi ve becerilerin kalıcı olmasını sağlayabileceklerdir.

Rehber temel ve teknik konulara ek olarak, davranış bilimlerini de yeterince bilmelidir. Hiçbir rehberin eğitimi, insanları motive eden unsurlar öğretilmeden tamamlanamamalıdır (Koç Holding AR-GE Merkezi, İstanbul Şubat 1985: 16-17).

2.7.3. İlk Kademe Yöneticiler ve Grup Liderlerinin Eğitimi

İlk kademe yöneticileri ve grup liderlerini eğitmek, özellikle değişim sürecinin başında, çok önemlidir. Çünkü işletmenin yeni kalite felsefesi oluşurken liderlerin, çalışanların moralleri üzerinde büyük bir etkisi vardır. Grup liderleri, her an kalite sürecini çalışanların gözünde temsil eder.

Teknik açıdan yeterli olmalarının yanında, grup liderleri şu konularda tecrübeli ve hünere olmalıdır; liderlik yetenekleri, müşteri hizmetleri, problemleri belirleme ve çözümüleme, grup dinamiği ve iletişim yeteneği.

Bunun ötesinde, yarı özerk bir çevrede çalışacaklar için kendi kendini yönetim ve istatistiksel düşünme alanında, özel anlamda bir eğitim almaları gereklidir. Ürün özelliklerinin hangi standartlara uyacağını veya hangi değişikliklerin standartlar için gerekli olduğunu ve problemlerin kaynağını bulmada etkin olmaları gerekir, ihtiyaç duyacakları teknik ve personel yetenekleri açısından (özellikle işin cinsine göre) yetiştirilmelidirler.

Liderlik eğitimi devamlı olmalıdır. İlk günler sadece başlangıçtır, ilk kademe yöneticiler ile liderleri, rehberler eğitmelidirler. Bu eğitim esnasında, konularında uzmanlaşmış müdürler, eğitim ve öğretim bölümündeki kişiler ve diğer personelden yardım talebinde bulunabilir. Ayrıca, deneyimli grup liderlerinin de büyük katkıları olabilir.

KİG'lere üyelerin katılımı gönüllü olduğu için liderin yeterli veya başarılı olamaması halinde, gruptan ayrılmalar olabilecektir. Ayrıca lider, grubun çözüm getirdiği projenin, işletmeye kazandırdıklarını saptayabilecek bilgi düzeyine sahip olabilmek için de çalışmalı ve ihtiyaç duyduğunda ilgililerden rahatlıkla yardım alabilmelidir.

İleriki dönemlerde, KİG programının yayılacağı ve yeni grupların oluşarak yeni liderlere ihtiyaç duyulacağı düşünüldüğünde; işletmedeki bütün ilk kademe yöneticilerin, liderlik eğitimi görmelerinin büyük faydaları olacaktır.

Lider eğitiminin önemli bir diğer yönü de aylık lider toplantıdır. Bu toplantılar, yeni metot ve teknikler öğrenmek, uygulamaları tartışmak, liderlerin bilgi ve tecrübe alışverişiyle kendilerini geliştirmek gibi yararlar sağlayabilir.

2.7.4. İlk Kademe Çalışanlar ve Kalite İyileştirme Grubu Üyelerinin Eğitimi

İlk kademedeki çalışanlar yeterince hazır olmadıklarında ister deneyimli ister deneyimsiz olsunlar, işlerinden rahatsızlık duyarlar. Bu rahatsızlıktan kurtulabilmek için yönetimin, onların işe hazırlanma sorumluluğunu üstlenmesi gerekmektedir. Bu yapılmadan çalışanlardan yüksek performans beklemek, bir hayalden öteye geçemez.

Çalışanların işlerine özgü konularda eğitilmeleri, yaptıkları işleri daha iyi yapma çabası içine girmelerine ve daha cesaretli davranmalarına sebep olacaktır. Etkin

bir eğitim için işlerin prosedür, talimat vb. şekilde dökümanite edilmiş olması ve verilen eğitimlerin sonuçlarının sürekli iyileştirme analizlerinde kullanılabilmesi için de sürekli kayıt tutulması gereklidir.

Genellikle işletmeler, işe yeni giren elemanların, çalışma alanlarına ilişkin herhangi bir eğitim programı hazırlayıp uygulamazlar. Zaten yeni elemanlar, genellikle programlı bir şekilde değil, ihtiyaç duydukları anda işe alınırlar. Bu durumda da büyük bir şevkle kendi alanlarında çalışmayı bekleyen yeni elemanların, alakasız işlere yerleştirilerek hayal kırıklığına uğramaları söz konusu olmaktadır. Daha sonra da işletmeler, ilk kademedeki çalışanların kırılan motivasyonlarını onarmak için milyarlar harcamaktadırlar.

Eğitim esnasında ilk kademedeki çalışanlar, yenilikçi olmaları ve riski göze alabilmeleri konusunda teşvik edilmeli ve başarısız olabileme olasılıklarının olduğunu anlayabilmelidirler. Kalite felsefe ve prensiplerini ilk kademe çalışanlarına tanıtmak oldukça kolaydır; fakat bu felsefe ve prensipleri uygulamaya koymaları için eğitmek çok daha zordur. 1990 satış hasılatı 90 milyon dolar olan Wallace, ilk kademe çalışanlarının eğitimi için toplam olarak 700.000 dolar ve 19.000 saat harcamıştır. Sonuçlar ise çok etkileyicidir. Wallace' nin pazar payı, 3 yıl içinde yaklaşık olarak iki kat artarak %10'dan %18'e çıkmış, büyük şirketlerle uzun süreli müşteri anlaşmaları yapmış, müşteri şikâyetleri azalarak 1986'da %36 iken 1989'da %14'e düşmüş, 1987'de %75 olan zamanında teslimat oranı 1990'da %92'ye çıkmış ve çalışan başına satış 294.000 dolara ulaşarak endüstri ortalamalarının 58.000 dolar üzerine çıkmıştır (Kovancı, 2001: 200-201).

İlk kademedeki çalışanların, TKY araçlarını kullanmaya ilişkin eğitim aldıklarında, bu teknikleri kullanmak için istekli oldukları gözlenmektedir. Bu istekliliğin yarattığı enerjinin, öncelikli sorunların çözümüne ayrılması gereklidir. Bu nedenle, TKY araçlarının sürekli yapılmakta olan faaliyetlerin içinde yer alabilecek şekilde öğretilmesi, çok daha fazla katkı sağlayacaktır. Aldıkları eğitimin sonucunda Görevlerini daha etkin, verimli, kaliteli ve daha az sorunla karşılaşılarak yapabildiklerini gören ilk kademe çalışanlar, izleyen eğitimlere daha da istekli katılacaklardır.

İlk kademe çalışanlar, yeni beceriler kazanabilmeleri ve bunları kullanabilmeleri amacıyla sürekli eğitilmelidirler. Edindikleri bilgi ve becerileri,

işlerinde kullanabilmeleri için cesaretlendirilmelidir. Çalışmaları esnasında rehberlik edilmelidir. Ortalama olarak, zamanlarının % 5-10'unu eğitim, toplantı ve grup çalışmalarına ayırabilmelerine izin verilmelidir.

KİG' larında yer alacak üyeleri de liderler eğitmelidir. Rehber, ilk birkaç derste eğitime nezaret etmelidir. Lider, gerektiğinde rehberden yardım istemelidir. Bu derslerde, konularında ileri derecede bilgi sahibi olan üyelere faydalanmak dersleri daha çekici ve verimli hale getirebilir.

Üye eğitimi, 8-10 hafta sürebilir. Ek eğitim, gerektiğinde veya yeni üye katılımında yapılır. Haftada bir gün verilen bu eğitim, daha sık aralıklarla daha kısa zamanda tamamlanabilir. Üyeler, istatistiksel teknikleri iyice öğrenmelidirler. Üyeler bu tekniklerin çoğunu, görevleri başında öğreneceklerinden zorlanmadan kullanabileceklerdir.

İlk kademe çalışanlara ve üyelere, KİG' in felsefesi kavratılmalı, insan ilişkileri konusunda bilgilendirilmelidir. Üyelerin, toplantılara zamanında katılmak, kurallara uymak ve görevi istenilen zamanda tamamlamak gibi sorumluluk duygularını geliştirmeleri gereklidir.

Üyeler, oybirliğiyle karar alma, ölçme, problem tespiti, analizi ve çözümü konularında çok iyi eğitilmelidirler. Ayrıca rehberler, farklı grupları zaman zaman bir araya getirerek, bilgi ve tecrübe aktarımı sağlamalıdır. Bu eğitim sonunda her çalışan, çalışma arkadaşlarının grup içindeki rolünü daha iyi anlayabilecek, üyeler arasındaki dayanışma artabilecektir.

Çalışanlara planlı bir eğitim verilmediğinde onlar, işlerini halihazırda işletmede çalışmakta olan kendilerinden tecrübeli çalışanlardan öğreneceklerdir. Bu yöntem çoğu zaman, uzun süredir yapılan hataların veya gereksiz işlemlerin yeni başlayanlara da aynen aktarılmasına neden olur. Bilgiler, kimse anlamadan ve sorgulamadan ağızdan ağıza aktarmaktadır. Aşağıdaki örnek, bu eğitim metodunun yetersizliğini açıklamaktadır (Erkut, 1983: 27).

Bir bayan oğluna konserve et kızartmayı öğretmek için kutuyu açmış, eti çıkarmış ve ucundan yaklaşık 7 cm kesmiş. Çocuk annesine neden kestğini sormuş, annesi, "Biz hep böyle yaparız nedenini büyük annene sor" demiş. Çocuk büyük annesine sormuş, büyükannesi, "Ben etin ucundan 7 cm keserdim çünkü tava küçüktü

ve et tavaya sığmıyordu" diye cevaplamış. İş yerlerinde de buna benzer pek çok olay yaşanmaktadır.

2.8. EĞİTİMDE KALİTE YÖNTEMLERİ

Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması esnasında yedi temel yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan üç tanesi kıyaslama çalışması olan Deming, EFQM ve Baldrige ödüllerinin eğitim sektörüne adapte edilmesidir. Hoshin Kanri Planlama Modeli ise yine özellikle stratejik kalite planlamasında kullanılan etkin yöntemlerden bir tanesidir. Yine eğitimde TKY uygulamalarında Deming, Crosby gibi uzmanların ortaya koyduğu kurallar birçok üniversite ve benzeri kurumlar tarafından yaygın olarak kullanılan bir diğer yöntemdir. Eğitim kurumlarının bir üretim sistemi olarak ele alınarak istatistiksel süreç kontrol teknikleri yardımıyla geliştirilmesi ise günümüzde en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Yukarıda belirtilen yöntemler tek başlarına veya birkaç tanesi beraber olarak Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında kullanılmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 1999: 9).

2.8.1. TKY Kriterlerine Dayanan Yaklaşım

Bu yaklaşım 1980 yıllarında kalite çevrimleri, istatistiksel süreç kontrolü, kalite fonksiyon yayılımı, kıyaslama çalışmaları gibi kalite iyileştirme programlarının kullanıldığı yaklaşımdır (Dale, 1998: 14).

2.8.2. Uzman Yaklaşımı

Uzman yaklaşımında Deming, Juran, Corsby gibi kalite konusunda duayen olarak kabul edilen kişilerin yöntemleri kullanılmaktadır.

Corsby'in 14 Temel Kurallarının Eğitime Uygulanması

a) Yönetimin doğrudan kalite geliştirme çalışmalarının için de yer almasını temin edilmesi.

b) Her bir bölümden temsilcilerin yer aldığı bir kalite takımının oluşturulması.

- c) Organizasyonda kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi.
- d) Kalite maliyetlerinin değerlendirilmesi ve kalite maliyet kavramının bir yöntem aracı olarak kullanılması.
- e) Tüm çalışanlarda kalite bilincinin yerleştirilmesi.
- f) Tespit edilen problemlerle ilgili olarak düzeltme faaliyetlerinin alınması.
- g) Sıfır-hata programı ile ilgili olarak bir komitenin oluşturulması.
- h) Kalite geliştirme ve iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için sürekli bir eğitimin gerçekleştirilmesi.
- i) Sıfır hata gününün düzenlenmesi.
- j) Hedefler ve bu hedeflerle ilişkili görevlerin tespit edilmesi.
- k) Hataların tespiti ve bu hatalarla ilgili nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla ilgili prosedürlerin oluşturulması.
- l) Katılımın desteklenmesi, katılanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi.
- m) Düzenli olarak bilgi iletişiminin sağlanabilmesi için bir kalite konseyinin oluşturulması.
- n) Kalite geliştirme sonu olmayan bir süreç olmasından dolayı bütün bu adımların tekrarlanması (Crosby, 1996: 15).

2.8.3. Japon Modeli Yaklaşımı

Bu model daha çok Japon firmalarının kullandığı Deming ödülüne dayanmaktadır. Deming ödülünün amacı, istatistiksel süreç kontrolü esasına dayanan şirket boyutunda bir kalite kontrolünün gerçekleştirilmesi ile yardımcı olmaktır (Xerox Quality Service, 1993: 19-41).

2.8.4. Hoshin Planlama Modeli

Bu yaklaşım Japon firması olan Bridgestone tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Hewlett-Packerd tarafından başarıyla kullanılmıştır. Hoşhin yaklaşımı, başarılı bir planlama, planlamanın yayılımı, yürütülmesi ve aylık teşhislere dayanmaktadır (Witcher,Butterworth ve Hoshin, 1997: 319).

2.8.5. Malcom Baldrige Ödül Yaklaşımı

Bu model Amerika Birleşik Devletlerinde kalitenin geliştirilmesi için 1989 yılında yürürlüğe konan bir uygulamadır. (www.quality.nist.gov, 2006). Baldrige ödülü üç ayrı sahada verilmektedir:

- İmalat firmaları arasında
- Hizmet organizasyonları arasında
- Küçük ölçekli firmalar arasında.

2.8.6. Avrupa Kalite Ödülü

Avrupa kalite ödülü olan iş mükemmelliği modeli (Türkiye’de KALDER ödülü olarak uygulanmaktadır) ilk olarak 1992 yılında başlatılmıştır ([http://www.efqm.org /model.htm](http://www.efqm.org/model.htm), 2006).

EFQM yaklaşımının amacı firmalara global rekabet avantajı sağlamak, kalite geliştirme faaliyetlerini desteklemek ve teşvik etmektir. EFQM ödülü büyük ölçekli firmalar ile küçük ve orta ölçekli firmalar dalında olmak üzere iki ayrı sahada verilmektedir.

Bu amaçla verilen ödül içinde 9 değerlendirme kriteri bulunmaktadır.

- 1) Liderlik
- 2) Politika ve stratejiler
- 3) Çalışanların yönetimi (İnsan kaynakları yönetimi)
- 4) Kaynakların yönetimi

- 5) Süreçler
- 6) Müşteri tatmini
- 7) Çalışanların tatmini
- 8) Çevreye sağlanan katkı
- 9) İş sonuçları

2.8.7. Sanayi Model Yaklaşımı

Bu yaklaşımda imalat firmaları tarafından başarılı uygulamalar örnek alınarak eğitim sektörüne adapte edilmiştir. Bu yaklaşımda eğitim sistemi ürüne veya sürece dayanan bir sistem modeli olarak düşünülmektedir.

2.9. KALİTE EĞİTİMİNDE GEREKLİ UNSURLAR

Eğitimde kalite de bir kurumun sağladığı diğer tüm hizmet ve ürünlerin tabii olduğu kalite ilkelerinden yola çıkarak yorumlanmalıdır.

Önce Müşteri: Eğitim öncelikle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılanmalıdır. Bir kurumda verilecek eğitimlerin doğrudan ve dolaylı olarak dört grup müşteri vardır.

- Kurumun nihai müşterileri
- Kurumun kendisi
- Eğitim alan kişinin iç müşterileri
- Eğitimi alan kişi

Diğer bütün süreçlerde olduğu gibi eğitim sürecinde de temel hedef kurumun nihai müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Eğitim sürecinin kişilere bu ihtiyaçları karşılayacak bilgi ve becerileri kazandırması beklenmelidir.

Verilen eğitim, kurumun hedef, strateji ve planları doğrultusunda ihtiyaç duyduğu insan kaynağı yeterlilik düzeyini sağlamalıdır.

Eğitim süreci, kişilerin i mişterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bilgi ve becerileri de gelişmelidir. Kişi, hem kendi işi, hem de i mişterisinin yaptığı iş hakkında bilgilendirilmelidir.

Çalışanların eğitim ihtiyaçları, kişisel gelişme alanları belirlenerek eğitim programlarının hazırlanmasında yönlendirici olmalıdır. Gelişme alanları belirlenirken, kişinin kendini değerlendirmesi, yıllık performans değerlendirmesi ve i mişterisinin yaptığı değerlendirmeler yönlendirici olacaktır.

Amaç Birliği: Bir kurumda verilen eğitimlerin kurumun vizyon, misyon, hedef ve kalite politikasını desteklemesi beklenir. Kurumun eğitim hedefleri ve stratejileri belirlenirken bu temel bileşenlerden yola çıkılır Her eğitim programının da kendi hedefi olmalı ve bu somut ölçülerle ifade edilmelidir.

Tam katılım: Eğitimin temel konusu insan kaynağının sürekli geliştirilmesidir. Bu nedenle eğitim hedef ve stratejileri kurumun tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde ele alınmalıdır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi hedef ve stratejilerine uygun olmalıdır. Kalite anlayışının gereği olarak her kişi, kendi öğrenme sürecinin sahibidir. Eğitim sürecinin tasarlanması ve geliştirilmesinde de kişilerin yetkilendirilmesi, inisiyatif alması ve katılımlarının sağlanması bu anlayış gereğidir.

Süreç Anlayışı: Diğer süreçlerde olduğu gibi eğitimin de istenilen sonuçları üretmesi beklenir. Bunun sağlanması için de önce tanımlanması, dökümante edilmesi, yeterliliğinin sağlanması ve kontrol edilmesi gerekir.

Eğitim süreci şu adımlardan oluşmaktadır;

- Mişteri ihtiyacının tanımlanması
- Eğitim sürecinin sorumlularının tanımlanması
- Eğitim hedeflerinin belirlenmesi
- Eğitim organizasyonunun oluşturulması
- Program ve materyalin hazırlanması
- Eğitim verilmesi ve izlenmesi
- Sonuçların değerlendirilmesi
- Eğitimin verimliliğinin çözülmesi.

Gerçeklere Dayanma: Eğitim faaliyetlerinde ihtiyaçların belirlenmesinden başlayarak, programların tasarlanması, uygulanması, verimliliğinin değerlendirilmesi gibi tüm aşamalar somut verilere dayandırılmalıdır ve ölçülebilir olmalıdır.

Değerlendirmelerde kullanabilecek somut metodlar şöyledir:

- Eğitimi alan ve almayan grupların karşılaştırılması
- Belli bir süre sonunda grupların karşılaştırılması
- Belli bir süre sonunda kazanılan becerilerin kalıcılığı
- Eğitim programları arasında benchmarking (karşılaştırma)
- İç ve dış müşterilerin değerlendirmesi

Sürekli İyileştirme: Eğitimin de diğer süreçler gibi sürekli izlenmesi, yeterliliğinin ölçülmesi ve geliştirilmesi gereklidir. Ulaşılan her yeni performans düzeyinde yeni ihtiyaçlar ve beklentiler ortaya çıkmaktadır. Eğitim sürecinin, kullanılan program ve tekniklerin de bu düzeye göre yeniden ele alınması gerekecektir.

2.10. MOTİVASYONUN EĞİTİMLE ARTIRILMASI

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca özelliği, kalitenin klasik yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümün değil işletmenin bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevinin olduğudur. Bu, tepe yöneticilerden aşağıya doğru işletmenin tüm elemanlarını, müşterileri ve tedarikçileri içeren entegre bir süreçtir.

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

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

Üretimin çeşitli aşamalarında çalışanlar toplam kalite işlemine tamamen ve gönüllü katılmazlarsa toplam kalite yönetimi başarısız olur. Bir işletmede herkese toplam kalite eğitimini ve çalışmasını vermede ilk adım, onlarda kalite bilincini yerleştirmektir. Konuya ilginin çekilmesi, sorunlara çözüm bulunmasını teşvik gibi yöntemlerle çalışanların kalite bilinci yükseltilir. Kaliteye gönülden bağlılık tüm çalışanlarca benimsendiğinde kaliteyi geliştirmek zevkli bir uğraşa dönüşecektir. Kalite kültür ve felsefesini geliştirmek yöneticilerin önemli görevlerinden biridir.

Toplam kalite yönetiminde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, sadece sürekli gelişim için değil, motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Karar alma sürecinde ise yalnızca danışılarak da olsa iş görenlerin katılımının sağlanması durumunda, iş görenler alınan kararları daha dikkatli olarak uygulamaya eğimli olacaklardır.

Toplam iş gören katılımının sağlanması ve katılımdan başarılı sonuç alınması motivasyonla yakından ilgilidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevlerini ve bunların tüm faaliyetlerini destekleme şeklini anlamaları ile başlar. Çalışanlar, bütün seviyedeki mükemmel iş performansının avantajları, diğer çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri, müşteri tatmini, maliyetlerin azaltılması, işletmenin ekonomik açıdan iyileşmesi gibi etkileri konusunda bilinçlendirilmelidirler.

Çalışanları motive edecek çabalar herkes için giriş ve başlangıç programları ile uzun süreli çalışanlar için periyodik bilgi yenileyici programlar ve düzeltici faaliyetlerle, diğer metotları başlatacak çalışanlar için tedbirleri kapsayan bilinçlendirme programı ile vurgulanmalıdır. Ayrıca çalışanların motivasyonunu artırma ve kapasitelerini tamamen yaptıkları işte yoğunlaştırabilmeleri için buldukları ortamın ergonomik koşullara uygun olması sağlanmalıdır.

Motivasyon, bilgi ve eğitimle desteklenmelidir. Bu seviyedeki eğitim, yönetimin sistemin işletmesine tam olarak katılması için kalite sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlar. Teknik personel için, istatistiksel örnekleme, veri toplama, problem tanımı, problem analizleri ve düzeltici faaliyetler gibi tekniklerle ilgili eğitime önem verilir. Tüm iş görenler kullandıkları aletler, makineler, hazırlanan dokümantasyonu okuma ve anlama, görevlerinin kalite ile ilgisi, temel istatistik teknikler gibi birçok konuda eğitilirler. Gerektiğinde işletme içinde yapılacak

ya da işletme dışından yetkililere yaptırılacak sınav veya belgelendirme aracılığıyla yeterliliklerinin saptanması yoluna başvurulur, eğitim ve başarı kayıtları tutulur.

Tedarikçilerin de eğitim ihtiyaçlarını belirleyen prosedürleri oluşturmalı ve yürütmelidir. Kaliteyi etkileyen faaliyetleri uygulayan tüm personelin eğitimi sağlanmalıdır.

Japon yöneticiler, tüm çalışanların eğitimini sistemlerinin en önemli bileşenlerinden biri olarak düşünürler. Bu nedenle farklı bir görünüşte olan eğitim programları vardır. Kalite kontrol çemberleri programı, iş görenlerin iş hakkındaki bilgilerini arttırmak için Japon işletmeleri tarafından kullanılmaktadır. Kalite çemberleri konusunda verilen eğitimler, Avrupa'da yılda 100, Japonya'da yılda 200 saat kadardır. Eğitimlerin sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşması sürekli gelişimi sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar (Şimşek, 1998: 225).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETMELERDE GENEL OLARAK TKY AÇISINDAN PERFORMANS
DEĞERLENDİRME

3.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, iş görenin, kendisine verilen işi yerine getirmesi, başarmasıdır. Ancak iş tanımına, iş görenin ise iş gereklerine uygun olması gerekir. Buna göre işletmede performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir.

Performans genel olarak, iş yapma, başarıyla yerine getirme şeklinde bir anlamla ifade edilmektedir. Başarının ölçülmesinde temel kriter olan performans bir işletmenin hedeflerine ulaşmadaki başarısının değerlendirilmesini sağlayan çok geniş bir kavram olarak tanımlanabilir (Akal, 1994: 11).

Araştırmacılar tarafından birçok farklı tanımlama yapılmasına rağmen kelimelerin yerlerine ifade ettikleri anlamlar göz önüne alındığında temelde aynı amaçla, başarı kriteri olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle performans, bir işin yapılmasında sorumluluğu üstlenen kişi ve kişilerin yapılan işte amaçlanan hedefin neresinde olduğunu bir başka yaklaşımla ne oranda başarılı olduğunun nicel ve nitel olarak tanımlanmasıdır (Baş, 1991: 13).

Performans olarak tanımlanan başarı yüzdesinin sağlıklı bir şekilde istenilen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayabilmesi için seçilen kriterlerin çok objektif ve anlaşılır olması gerekmektedir. Doğru şekilde analizi yapılan performans ölçümleri işletme işleyişi ve başarısına en büyük katkıyı sağlayıcı unsur olacaktır.

3.1.1. İşletmelerde Performans Kavramı

İşletmelerde süreçlerin analizi, kaynakların etkinliğinin tespitine "yönelik sürekli çalışmalar yapılmaktadır. İşletme içi performans artırmaya yönelik yapılan çalışmalarda bazen performans, girdilerin çıktılara oranı şeklinde değerlendirilmektedir. Minimum girdiyle maksimum çıktı elde etme çabaları aslında produktivite kavramı olarak değerlendirilebilir. Temelde Produktivite, "VERİMLİLİK", çalışmaları işletme performansını artırıcı özelliğe sahip olmasına rağmen, performans kavramının sadece destekleyici bir unsurudur. Performans kavramı ise işletmenin bütün süreçlerini kapsamaktadır.

Genel olarak performans ve verimlilik birlikte ele alındığında prodüktivite, "hasılanın elde edilmesiyle ilgili bir etkinlik ölçümü" olarak değerlendirilebilir. Performansın bir boyutu olarak, dar kapsamlı ve teknik ağırlıklı bir ölçüt olarak değerlendirilebilir (Kök,1991: 35).

Bu açıdan verimlilik kavramı, performans kavramının bir alt kavramı olarak tanımlayabiliriz. İşletmelerin bütün süreçlerinin değerlendirilerek, tespit edilen performans kriterlerine göre analizi, bir çok alt sistemden oluşan işletmelerde planlı ve sürece yayılmış çalışmalarını gerekli kılmaktadır.

İşletme performansı analizlerinin sağlıklı olabilmesi için bütün alt sistemlerinde ele alınması gerekmektedir. Her bir alt sistemde yapılan faaliyetlerin performansı hem o alt sistemin hem de işletmenin performansını belirleyici olmaktadır. Bütün alt sistemleri ele alınarak yapılan performans değerlendirme aynı zamanda alt sistemlerin birbirleriyle olan etkileşiminin bütün sistem üzerindeki etkisini de gösterecektir (Akal, 1992: 3-4).

İşletme bir bütün olarak ele alındığında buldukları pazarlarda yaşamlarını sürdürüp gelişmelerinin sürekliliğini sağlayabilmesi için sadece maliyet, kâr, etkinlik gibi boyutlardan ziyade TKY anlayışıyla bütünleşmiş kalite, yaratıcılık, yenilik, sürekli iyileştirme, vb. değişik boyutlarında göz önüne alınarak performans kriterlerinin tespiti yapılmalıdır. Yüksek performans odaklı çalışmalarda bulunan misyon ve vizyonlarını performans kriterlerine uygun olarak gerçekleştirmekte olan işletmeler ürün, teknoloji, kaynak dağılımı ve üretim süreçleri ile ilgili kararlarını da bu anlayış çerçevesinde almaktadır (Akal, 1992: 12).

TKY deneyimlerini artıran firmalar süreçlerindeki problemleri çok daha iyi analiz ederek sürekli gelişimle kalitelerini artırmaktadırlar. Artan bu kalite firmaların performansına yansımaktadır (Kaynak, 2000: 7).

TKY anlayışını bütün süreçlerine yaymış olan işletmeler, rakiplerine karşı performanslarındaki artışla çok büyük avantaj sağlarlar. TKY'nin sağladığı avantajlar, birbirlerine bağlı ve birbirleriyle iç içedir. Performans kriterleriyle bütünleşen bu avantaj ve unsurların ayrı ayrı incelenmesi oldukça zordur. Örneğin iyileştirilen kalite, maliyetlerin azalmasını, karartısını sağlamakta, müşteri tatmini ve rekabet gücünü

arttırmaktadır. TKY uygulamaları performans değerlemesi sonucu elde edilen değerlerdeki olumlu artışların en temel unsurudur (Şimşek, 1992: 226).

Klasik yönetim anlayışının gelişimiyle birlikte performans boyutları da süreç içinde gelişim göstermiş, endüstri devriminin başlangıcında performans boyutları olarak kâr ve maliyetler belirginleşirken, daha sonraki dönemlerde yönetim anlayışıyla birlikte kâr- verimlilik-maliyet boyutları olarak ele alınmış, TKY anlayışıyla birlikte bu kriterlere kalite, müşteri boyutu, çalışanların davranışı vb. boyutlar eklenmiştir.

3.2. İŞLETME PERFORMANSININ GENEL BOYUTLARI

3.2.1. Etkinlik

Etkinlik, beşeri ve maddi kaynakların işletmelerin amaçlarına ulaşmak için kullanımını, amaçlara ulaşmadaki katkılarını değerlendirmede kullanılan en önemli ölçüttür.

Etkinlik boyutunun en genel bakış açısı faaliyetler sonucu elde edilen çıktıların faaliyet öncesi yapılan değerlendirmeler sonucu planlanan çıktılara yakınlığı etkinlik boyutunun başarılı olduğunu göstermektedir.

- Etkinlik boyutu , genel olarak;

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Faaliyet sonrası elde edilen çıktı}}{\text{Faaliyet öncesi planlanan çıktı}}$$

tanımlanmaktadır.

Etkinlik boyutunu genel olarak "Örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda, hedefler ulaşmadaki başarılarını değerlendiren bir performans boyutudur" şeklinde tanımlanmaktadır (Akal, 1992: 34-36).

Etkinlik boyutu sadece, faaliyetlerin teknik boyutunun değerlendirmesini yapmaz. TKY anlayışını bütün faaliyetlerine yansıtan firmalar, etkinlik boyutunu yönetim süreçlerinden başlayarak, işletmenin bütün süreçlerinde ele alır. Bu özelliği

nedeniyle TKY anlayışında işletme düzeyinde etkinlik, toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur. Amaçlarının etkinliğini doğru şekilde değerlendirebilen firmalar müşteri tatminindeki oranın artışıyla etkinlik boyutunun değerlendirmesinin kıyaslamasını yapabilirler.

3.2.2. Kaynaklardan Yararlanma

Endüstri devrimiyle başlayan işletmelerdeki kaynakların en etkin kullanımına yönelik çalışmalar ilk dönemlerde üretim sürecindeki hammadde, makine, teçhizat, sermaye olarak değerlendirilmekteydi.

Yönetim anlayışının değişimiyle kaynakların kapsamı içine faaliyet süreçlerine ek olarak beşeri kaynaklarda katılmıştır. Faaliyetlere etkisi farklı boyutlarda olan kaynakların içerisinde en önemli yeri alan beşeri kaynaklar TKY anlayışıyla etkinliğini kazanmıştır. TKY anlayışıyla yönetim anlayışlarını değiştiren firmalar beşeri kaynakların en etkin kullanımını içeren uygulamalı programlarıyla, çalışanların problem çözme, karar verme özelliklerini geliştirerek işletme performansında daha etkili olmalarını sağlamaktadır. Genel olarak faaliyetlerde kullanılan kaynaklar için tespit edilmiş ölçütlerin, eldeki mevcut kaynaklara oranı kaynakların kullanım etkinliğini göstermektedir (Chiu, 1999: 11).

Kaynaklardan yararlanma etkinliğini ölçmede en genel yaklaşım;

$$\text{Kaynaklardan yararlanma etkinliği} = \frac{\text{Kullanılan kaynaklar}}{\text{Potansiyel kaynaklar}}$$

olarak gösterilebilir.

Faaliyet alanında kullanılan kaynaklar kendi içinde tek tek ele alınarak, sürece etki katsayılarıyla değerlendirmesi yapıldığında daha sağlıklı sonuçlar elde edilecektir. Faaliyetlere ayrı etkileri olan beşeri, sermaye, hammadde, makine ve teçhizat vb. kaynakların kullanım etkinliği ayrı ayrı değerlendirilebilir.

Etkinlik boyutunun kaynakların değerlendirilmesi açısından benzerliği sadece amaçları açısından yakınlık göstermektedir. Her ikisi de faaliyetlerdeki belli süreçlerin amaçlara ulaşmadaki başarı oranlarını değerlendirmekte fakat ele aldıkları kriter açısından farklılık göstermektedir. Etkinlik çıktıya yönelik bir boyut iken, kaynaklardan yararlanma daha çok girdiye yönelik bir boyut olarak ele alınmaktadır. Kaynaklardan yararlanma boyutu da sonuç olarak işletme performansını maliyetlerin minimizasyonu sonucu çok olumlu yönde etkilemektedir. Bütün boyutlar aslında temel olarak bir bütünün parçaları şeklindedir. TKY anlayışıyla bir bütün olarak ele alınan performans boyutları kaynakların değerlendirilmesi açısından etkili ve doğru şekilde, işin başında kullanımını sağlayarak performansın artmasının sürecin en başından sağlamaktadır.

TKY anlayışıyla kaynakların etkin kullanımı sonucu elde edilen ekonomik faydaların bazıları şu şekilde sıralanabilir (Şimşek,1998: 226).

- Satın alınan malzeme miktarındaki azalmalar,
- İşçilik maliyetlerindeki azalmalar
- Ortalama seviyelerinde azalmalar
- Ürünün toplam üretim zamanında azalmalar
- Kalite maliyetlerinde azalmalar

3.2.3. Verimlilik

Prodüktivite-Verimlilik özellikle üretim sistemlerinin performans değerlemesinde en çok kullanılan ölçüdür. İşletme departmanlarının endüstri sektörlerinin veya ülke ekonomilerinin kıyaslamasında öncelikle prodüktiviteden söz edilir. Yöneticinin prodüktiviteye dayanarak vereceği kararların geçerliliği uygun ölçme kriterlerinin seçimine ve bulunan rakamların doğru yorumlanmasına bağlıdır (Kobu, 1999: 573).

Verimlilik genelde üretim süreçleri için tanımlanmasına rağmen, genel olarak her sektör için ölçüm kriteri olarak kullanılır. İşletmelerin verimliliği genel olarak süreçlerin sonucunda elde edilen hizmet ve ürünlerin kalitatif miktarının süreçler sonucu istenilen hizmet ve ürünü elde etmek için kullanılan girdilere göre değerlendirilmesi

olarak tanımlanabilir. Genel bir tanımlama yapacak olursak Verimlilik çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların "emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi" etkin kullanımını olarak da tanımlanabilir.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Süreç sonucu elde edilen çıktılar}}{\text{Süreç faaliyeti için gerekli girdiler}}$$

Bir başka bakış açısıyla verimlilik, "İşletme düzeyinde verimlilik kavramı tüm yönetsel faaliyetlerin temeli olan bir ilkedir ve işletme faaliyetlerini verimli olarak nasıl yönetmek gerektiğine ilişkin bir felsefe olarak" algılanabilir. Bu bakımdan işletme süreçlerinin verimliliğini iki alt başlık altında;

- Maliyet yönetimi ile verimlilik-maliyet ilişkisini ortaya koyan toplam verimlilik ve kârlılık ölçümü,
- Kâr yönetimi ile verimlilik-Katma değer ilişkisini ortaya koyan katma değer verimlilik ölçümü, olarak değerlendirilebilir (Köroğlu, 1996: 16).

3.2.4. Kalite

Firmalar bünyesinde değerler zinciri oluşturmanın en gerekli unsurunun her süreçte kalite anlayışının uygulanması olarak belirginleşmiştir. Kalite anlayışı da diğer performans boyutlarının geçirmiş olduğu evrelerden geçerek günümüzdeki halini almıştır.

TKY anlayışının vazgeçilmez unsuru olan Kalite kaynakların en etkin kullanımına sağlayarak işletme faaliyetleri neticesinde oluşan ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinim ve isteklerine uygun üretim ve hizmet ile karşılık veren, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerini sağlayan bir performans boyutu olarak değerlendirilebilir (Akal, 1992: 28).

Performans boyutlarından olan kalite anlayışı, işletme performansına sağlamış olduğu katkılara ek olarak işletmelerin harici performansı olarak da algılanan müşteri (dış) tatmininin de kalite boyutundaki olumlu gelişmelerle arttığı gözlemlenmiştir.

3.2.5. Yenilik ve Teknoloji

Yenilik (Innovation) işletmeler için sürekli gözönünde bulundurulması gereken, rakip firmaların gerisinde kalmamak için var olan teknolojilerin uygulanması, yeni çıkan teknolojilerin ise edinimiyle ilgili en uygun yöntemin bulunarak uygulamaya konulması yenilik (Innovation) boyutu içerisinde değerlendirilir.

Yenilik yeni bir teknolojinin uygulanması olarak veya elde edilen teknolojinin yeni şartlar içerisinde gerçekleştirilmesi ve etkin bir ekonomik sonucun elde edilmesidir. Teknoloji ise, belirli bir stratejik amaç için bir ürün veya üretim süreci hakkındaki tüm bilgilerin, yöntemlerin, temel kuralların, yönetim metotlarının ve enformasyon sistemlerinin uygulanmaya konulması olarak değerlendirilebilir (Okudan, 1999: 417).

Teknolojiyi dezavantajları telafi etmenin bir yolu olarak kullanmaktansa, dünya sınıfı pratiğinin ilk dokuz temelini benimseyen ve uygulayan bir şirket, teknolojinin başarılı firmalar arasında tanımlayıcı fark haline gelebileceğini keşfedecektir. Elde etme, kullanma ve kontrolü kapsayan teknoloji yönetimi rekabetçi kalmaya kendini adayan şirketin başarısı için önemli bir faktör haline gelecektir (Doğan, 1988: 154).

TKY anlayışıyla farklı bir boyut kazanan yenilik, sürekli iyileştirmeyle yeniliklerin işletme bünyesine kazandırılarak sürekli gelişmeyle firmanın performansını en üst düzeylere taşımayı sağlamaktadır.

3.2.6. Çalışma İklimi

Performans boyutlarının özellikle beşeri kaynakların en etkili kullanımını sağlayan çalışma iklimi boyutu TKY anlayışı ile farklı bir boyut kazanmış müşteri tatminine ilaveten çalışanlar iç müşteri olarak kabul edilmiş ve çalışan tatminleri göz önüne alınmaya başlanmıştır.

Klasik yönetim anlayışının zamanla yerini daha insani yaklaşımlara bırakması, Japon yönetim anlayışıyla oluşan TKY anlayışının işletmeler tarafından uygulanmaya başlanması örgüt iklimindeki çalışanlara yönelik yapılan olumlu gelişmeler işletme performansını arttırıcı en önemli etken olarak karşımıza çıkmıştır.

Örgüt iklimi çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz yönlerinin ele alındığı bir bütün olarak karşımıza çıkar. TKY anlayışıyla olumsuzlukların minimizasyonu sağlanarak performans değerlemesi sonucu elde edilen sonuçlar, TKY anlayışının çalışanlar üzerindeki çok olumlu etkilerini ortaya çıkarmıştır.

TKY anlayışının çalışanların üzerindeki olumlu etkileri sonucu elde edilen insan kaynaklarının performansı her ne kadar genel olarak şirket performansını yansıtmasa da işletmenin performansına bir bütünün parçası olarak çok etkili olurlar (Haynes and Fryer, 2000: 240-248).

Çalışma hayatının kalitesindeki artışın da rekabet avantajı sağladığı söylenebilir. Örneğin iş zenginleştirmenin, bir yandan iş hayatının kalitesini artırdığı, diğer yandan yüksek kaliteli ürünlerin üretilmesini üretilmesi ve işten ayrılmaların azalması ile maliyetlerin azalmasına sebep olduğu, araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmalar göstermektedir ki, katılımcı yönetim ve çalışma hayatının kalitesi prensiplerine bağlı olarak yönetilen organizasyonlar, geleneksel olarak yönetilenlerden çok daha etkindir. Yapılan incelemeler sonucu, iş hayatındaki kalite artışı aynı zamanda işletme performansını da arttırmıştır (Şimşek, 1998: 233).

3.2.7. Zamanlılık

İşletme faaliyetlerinin her aşamasında zamanlılık maliyetlerin azalmasını ve taleplerin zamanında karşılanmasını sağlayıcı unsur olarak TKY anlayışı içerisinde performans değerlemede oldukça önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca tanımlamak gerekirse zamanlılık yapılacak faaliyetin kararlarının zamanında alınarak faaliyetin tespit edilen en uygun zamanda yapılarak belirlenen süreçte tamamlanmasını içerir. Zamanında alınmayan doğru kararlar, kararların zamanında alınmasına rağmen belirlenen zaman sürecinde tamamlanamayan faaliyetler, faaliyetlerin zamanında tamamlanmasına rağmen, zamanında müşteriye sunulamayan faaliyet sonuçları elbette işletmeler açısından maliyet artırıcı bir başarısızlık unsuru olacaktır. Bu açıdan zamanlılık işletmelerin bütününe kapsayan bir performans boyutudur.

Özellikle maliyet boyutuna en büyük etkisi olan üretim faaliyetleri, tam zamanında üretim anlayışıyla farklı bir boyut kazanmıştır. Tam zamanında üretim anlayışıyla işletmeler stokların minimizasyonun sağlar. Üretim aşamasındaki hataları en

başından önleyerek müşteriye zamanında ürün teslimiyle rekabet ortamında çok büyük bir avantaj sağlamış olurlar (Acar, 1995: 3-4).

JIT olarak da tanımlanan tam zamanında üretim anlayışını faaliyetlerinde uygulayan firmalar için başarılı bir program olması yanında kalite ve üretimle ilgili oluşabilecek problemlerinde, cevaplarının da aynı anda oluşmasını sağlayıcı özelliğe sahip olmalarını sağlar (Sriparavastu, 1997: 2).

3.2.8. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kâr sağlamak amacıyla kurulmuş olan işletmelerin bu amacına doğru şekilde yönlendirilmesi, her şeyden önce rasyonel bir kâr planlamasının varlığı ile olanaklıdır. Performans boyutunun önemli ölçütlerinden olan kâr planlaması, kârı belirleyen çeşitli etkenlerin dikkatli bir biçimde göz önüne alınmasını ve bunlar arasında gerekli uyumun sağlanmasını içeren bir yönetim çalışması olarak karşımıza çıkar Genel olarak kâr tanımlaması faaliyetler öncesi elde bulunan öz sermayenin, faaliyetlerin nihayetinde öz sermayedeki artış olarak yapılabilir (Büyükmirza, 2000: 379).

İşletmeler açısından performansın bir boyutu olan kâr, içerik olarak,

- Girişimcinin çalışması sonucu elde edeceği bedeli,
- Öz sermaye için hesaplanan faizleri,
- Girişimcinin katlanacağı risk karşılığı alınması gereken risk primi unsurlarını kapsamaktadır (Çakıcı, 1981: 62).

Performans boyutunun en kolay ölçülebilen kriteri olan kâr boyutu TKY anlayışını bütün faaliyetlerinde uygulayan işletmeler için bir amaç olarak algılanmaz, işletme bünyesinde kâr, işletmenin ekonomik bir gelişim gösterdiğini, alınan karar ve uygulamaların geçerliliğini kanıtlayan bir sonuç olarak değerlendirilir. TKY maliyetlerdeki azalmalarla, fiyatlarına yansıyan indirimler sonucu, firmanın kârlılığını artırarak finansal performansının en üst düzeye çıkmasını sağlamaktadır (Lemak, 1997: 4).

3.3. TKY ANLAYIŞI İÇERİSİNDE PERFORMANSIN BOYUTLARI VE İLİŞKİLERİ

TKY anlayışı iç ve dış müşteriler yaklaşımı ile işletmeler faaliyetler zincirinin her alanında çok yüksek performans sağlamıştır. TKY anlayışının yönetsel performans üzerindeki etkileri sonucu tüm işletme içi performansın pozitif yönde artarak kârlılığa yansımaları sağlamaktadır. TKY müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, verimlilik, ürünlerdeki kalite üzerindeki etkileri işletme performansının maksimum düzeye çıkartmaktadır (Samson, 1999: 7).

Performans boyutlarının tespit edilen kriterler bakımından çok yönlü, işletmelerin her alanındaki faaliyetlerini değerlendirici özelliğe sahip olmalıdır. TKY anlayışı ile sağlanan faaliyetler zincirindeki bütünlük, sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi için performans boyutları arasında da aynı bütünlüğün sağlanmasını gerektirir. Her bir performans farklı boyutlar olarak değil, her biri diğeri ile ilişkili bir şekilde incelenmelidir (Chenhall, 1997: 11).

Yönetim tarafından tespit edilen hedeflerin etkinliği bütün süreçleri kapsayan bir boyuttur. Süreçlerdeki kalite ve verim boyutlarının etkinliği de işletme performansı açısından bütünleşmiş boyutlardır. Her alandaki etkinlik ve faaliyetlerdeki kalite ve verim ile bütünleşmesi işletme genelinde bir verimliliğe yol açarak işletmenin genel performansının artışı bütçedeki uygunluk ve kârlılıktaki artışla göstermektedir.

TKY anlayışı içerisinde işletme bütününe yayılmış faaliyet esnasındaki performans boyutları arasındaki denge işletmelerin uzun soluklu hedeflerinde başarılı olmalarını sağlamaktadır. Dengeli bir performans yönetimi işletmelerin faaliyetlerindeki başarı kriterinin en temel unsurlarındandır. TKY anlayışının firmaların organizasyonel performansları üzerindeki etkileri oldukça fazladır (Stashevsky, 2001: 2).

3.4. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

3.4.1. Ölçüm ve Önemi

İşletmeler bünyesinde yapılan performans ölçümleri işletmelerin mevcut durumlarını yansıtması açısından ayrı bir öneme sahiptir. Rekabetçi ortamdaki işletmelerin sürekli bünyelerindeki negatifikleri elimine ederek pozitif değerler

kazanmaları, işletmelerin sürekliliğini ve gelişimini sağlayacaktır. İşletmelerin yaptıkları işletme içi ve işletme dışı "çevre" analizlerine yönelik SWOT analizi çalışmaları ile işletmelerin izleyeceği yolu belirginleştirmekte, girilen yeniden yapılanma süreçlerinde en önemli değerlendirme unsuru olarak" performans boyutları ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan performans ölçümleri ayrı bir önem kazanmaktadır.

Performans ölçüm çalışmalarını asıl amacı Organizasyonların aktivitelerinin stratejik hedeflere uygunluğunu değerlendirilmesini sağlamaktır (Needham, 1997: 390).

Performansın ölçülebilmesi için belirlenen amaçlar çerçevesinde ölçüm kriterlerinin doğru şekilde seçilmesi gerekmektedir. Belirlenen bu kriterler ışığında yapılan ölçümler sonucu faaliyetlerdeki performansı olumsuz yönde etkileyen nedenler tespit edilerek, alınan önlemlerle bu nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar başlatılır. Yapılan bu çalışmalar zinciri performans değerlendirme sürecinin bütününe oluşmasını sağlamış olur.

Performans ölçüleri genel olarak işletmelerin tespit edilen hedeflere ulaşip ulaşmadığını gösteren sayısal ifadelerdir. İşletmenin rekabetçi ortamdaki durumunun değerlendirilmesi yapılırken çevresel faktörlerin etkisi, müşteri memnuniyeti vb. kriterlerinde ele alınarak genel bir değerlendirme yapılması, belirlenen çözümlerin daha kalıcı ve etkili olmasını sağlayacaktır.

Performans ölçüm sonuçlarının işletmelere en önemli etkisi, belirlenen hedeflere işletme faaliyetlerinin ne oranda yönlendirildiğinin tespitini sağlayıcı unsur olmasıdır.

3.4.2. Temel Performans Ölçüleri

İşletmelerin performans değerlemesinde doğru sonuçların elde edilmesi için tespit edilen kriterlerin işletme faaliyetlerinin performansını yansıtıcı özelliğe sahip olması sağlanmalıdır.

İşletme faaliyetlerinde beşeri kaynakların etkisi de göz önüne alındığında performans ölçümündeki kriterleri kalitatif ve kantitatif kriterler olarak iki farklı açıdan ele alabiliriz. Bunlar (Sabuncuoğlu, 1993: 197-198);

- Kalitatif Kriterler;
- Ast- Üst ilişkileri,
- Personel Eğitimi,
- Yetkilendirme ve Yönelme,
- Kantitatif kriterler;
- Maliyet analizleri ve standart sapmalar,
- Üretim miktarına bağlı kalite seviyeleri,
- Satış oranları,
- Kâr oranları,
- Varlıkların kazanç ve işletme içindeki dolanım hızları,
- Piyasa payı,
- Büyüme oranı, olarak tanımlanabilir.

Kalitatif ölçüler olarak sınıflandırılan kriterler işletmenin kantitatif kriterlerindeki performansı etkileyici unsurlar olması açısından çok önemli bir yer tutmaktadırlar. TKY anlayışı ile en üst düzeye çıkan kalitatif ölçülerdeki olumlu yansımalar sonucu kantitatif ölçülerdeki performansı en üst düzeye çıkarmaktadır.

Genel olarak değerlendirilen kalitatif ölçüler içerik olarak sayısal olmayan etkinlik, kalite, zamanlılık, yenilik, personel eğitim ve motivasyonu, çalışma iklimi gibi performans ölçüleridir.

Kantitatif ölçüler genel yapısı itibariyle nicel büyüklükler halinde ifade edilebilen sayısal sonuçlardır. İşletmelerin verimlilik, bütçe, kâr oranları ve bunlardaki sapmalardan elde edilen sonuçların hedeflenen nokta ile kıyaslanması sonucu elde edilen performans boyutlarıdır (Sabuncuoğlu, 1993: 198-199).

3.5. İŞLETME PERFORMANSI AÇISINDAN RAPORLARIN GENEL YAPISI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Performans ölçüm çalışmaları sonuçlarını işletmelerin mevcut durumlarını en doğru şekilde yansıtabilmesi ve tedbirlerinin alınması, yapılan ölçümler sonucu elde edilen kriterlerin en iyi şekilde değerlendirilmesiyle mümkün olacaktır. Yöneticiler açısından doğru tedbirlerin alınması için bu raporlar ayrı bir önem ifade etmektedir.

Genel olarak performans raporları işletme bünyesine, kullanılan üretim tekniğine, beşeri ve fiziksel imkanlarına uygun olarak belli zaman aralıkları ile düzenlenmesi bütçeye uygun yürütülen faaliyetlerin çok fazla detaya girmeden ana hatlarıyla bütçeden pozitif veya negatif sapmaların nedenleri ve çözümleriyle birlikte ele alınması faydalı olacaktır (Peker, 1999: 125).

Faaliyetlerdeki akış süreçleri göz önüne alındığında raporlarında bu süreçlere göre şekillenmesi gerekmektedir. Üretim süreçlerinde günlük olarak düzenlenen raporlar, Üst kademelere doğru çıkıldıkça daha geniş açıdan değerlendirilme yapılabilmesi bakımından daha uzun süreçlerde haftalık, aylık raporlar halinde düzenlenebilir.

Genel olarak raporlar;

- Organizasyon yapısına uymalı,
- Süreçlerin analizine göre en uygun zamanlarda düzenlenmeli,
- Değerlendirme yapacak kişi ve yapılacak alanlara göre uyarlanmalı,
- Basit anlaşılabilir, detaylara girmeden gerekli bilgileri içermeli,
- Önemli ve kesin olması gereken bilgi ve farkları ortaya koymalı,
- Karşılaştırmalı verileri kapsamalı,
- Zamanında hazırlanmış olmalı,
- Rapor hazırlanışında kullanılan üslup ve tarzın yapıcı olması, gibi özellikler sahip olmalıdırlar (Peker, 1999: 126).

Hazırlanan raporların içerdiği verileri değerlendiren kişi tarafından kolayca analiz edilebilir ve görsel olması değerlendirme ve çözüm sürecini daha da kolaylaştıracaktır. Bu açıdan performans boyutlarının değerlendirilmesine yönelik

raporların sunumu aktif bir şekilde değerlendirme yapacak kişilere yapılan çalışmaların detaylarının toplantılar vesilesiyle sunulması daha etkili olacaktır. Bu uygulama sayesinde raporlarda belirtilmemiş detaylar ve değerlendirme yapacak kişilerin gerekli gördüğü noktalarda sözlü olarak açıklama yapılması ve grafik ve projeksiyonlarla anlatılanların desteklenmesi raporların etkinliğini artıracaktır. Genel anlamda bir değerlendirme yapılabileceğinden daha etkili çözümlerin oluşmasını da sağlayacaktır (Orhon, 1979: 27).

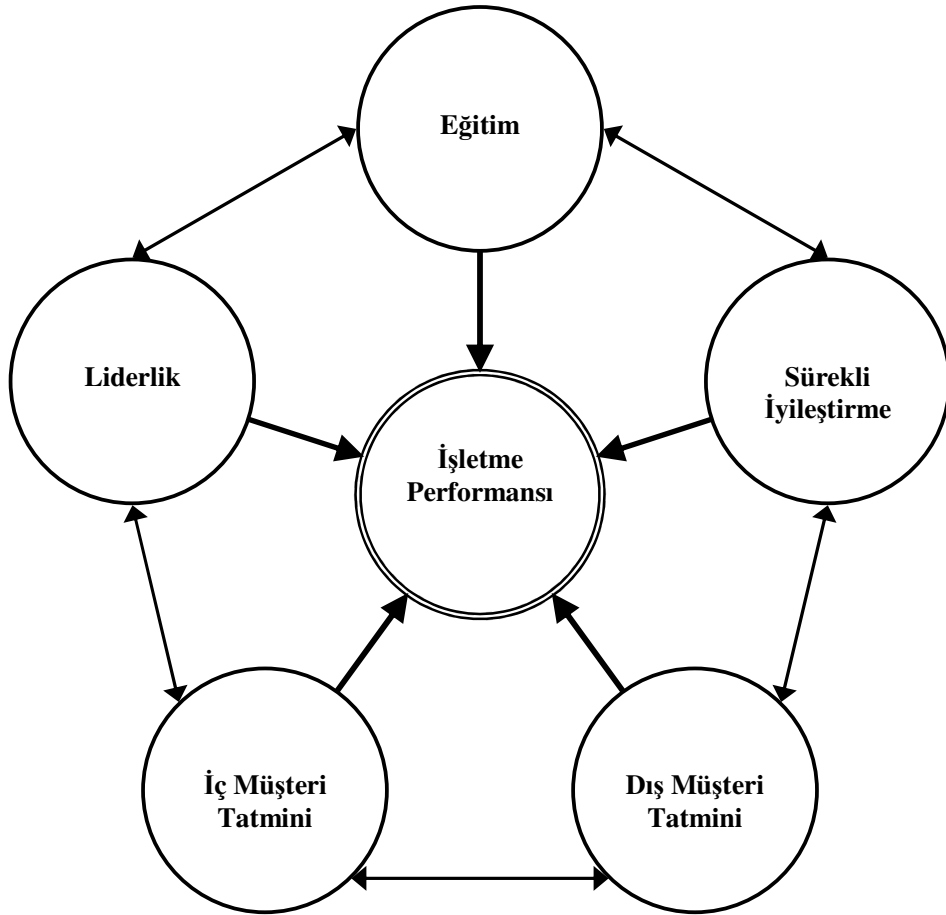
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
FİRMALAR ÜZERİNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı TKY anlayışı uygulayan Firmalarda Toplam Kalite Yönetimi Unsurlarının İşletme performansı üzerindeki etkisinin Anket uygulama yöntemiyle ölçülebilmesidir.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Şekil 4.1: Araştırma Modeli



Hipotez 1, Eğitim ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2, Liderlik ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3, Sürekli İyileştirmeyle İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4, İç Müşteri Önemsene Derecesi ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 5, Dış Müşteri Önemsene Derecesi ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Hipotez 6, Eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri, dış müşteri kriterleri ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN METODU

Anket uygulaması aşamasında değerlendirmeye alınan işletmelerde özellikle kalite belgesi olan işletmeler seçilmeye özen gösterilmiş. Bu firmaların kalite departmanlarıyla görüşmeler yapılarak anket araştırması gerçekleştirilmiştir.

Firmaların kalite anlayışının gelişimiyle doğru orantılı olarak işletme performansının ölçümünün daha sağlıklı yapılabilmesi için özellikle belgelerinin sınıflandırılması yapılarak anket araştırması tamamlanmıştır. Uygulamada elde edilen veriler işletmenin mevcut kalite anlayışındaki durumunu doğru şekilde yansıtmaktadır. Anket araştırmasında özellikle işletmelerin kalite uygulamaları ve yönetim anlayışları göz önüne alınarak birebir yapılan görüşmelerle veriler toplanmış, firmalar tarafından açıklaması istenen anket soruları içerikleri açıklanarak uygulama yapılmıştır

Çalışmamızda kullanılan anket sorularında Yahaya Yusuf'un Implementation of TQM in China and Organization Performance: An Empirical Investigation , İdris Alpsoy, " Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri "Gebze Yükek Teknoloji Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi , Atılhan Naktiyok ve Orhan Küçük , Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Toplam

Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 43-65. çalışmalarından yararlanılmıştır.

İşletme seçimlerinde sektörel seçim yapılmamış anket uygulamasının genel bir yaklaşım olarak kalitenin işletme performansı üzerindeki etkisinin tespitine yönelik bir çalışma olması nedeniyle Eskişehir ili sınırları içerisinde çeşitlendirilerek 63 Firmayla görüşme yapılmıştır. Elde edilen Anket içerisinde bulunan kriterlerin birbirleriyle karşılaştırılması sonucu elde edilen verilerin güvenilirlik testleri yapılmış ve elde edilen değerlerin gerekli doğruluk testleri tamamlanmıştır. Tüm veriler tek tek gözden geçirilerek İstatistik paket programında (SPSS) çözümlenerek değerlendirilmiştir.

%90 güvenilirlikte p =gerçekleşme olasılığı 0.8; gerçekleşmeme olasılığı 0.2 alındığı zaman 500 kişideki anakütlede 55 örneğin alınması gereklidir (Baş, 2008: 41).

Çalışmamızda 419 firmada, 63 firma alındığı için bu güvenilirliğe, bu gerçekleşme ve gerçekleşmeme olasılığı uygundur.

Yapılan Anket uygulama araştırması sonrası özellikle kriterlerin birbirleri üzerindeki etkileri ve kriterlerin birbirleri ile olan ilişkileri bir bütün olarak ele alınmış, İşletme Performansı üzerindeki rolü İstatistik paket programında (SPSS) çözümlenmiş veriler ile detaylı bir şekilde gösterilmiştir. Likert tipi (1-5) ölçek kullanılmıştır. Anketlerde kullanılan sorularda 1=Çok düşük, 5=Çok Yüksek' i ifade etmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Faktör, Korelasyon analizlerine yer verilmiştir. Ayrıca değişkenlerle ilgili Ortalama ve Standart sapmalar hesaplanmıştır.

Tablo 4.1: Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6
1.Eğitim						
1. Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi.	,656					
2. TKY sonucunda firmanızın başarılı olma derecesi.	,749					
3. Örgütte eğitimin tüm yöneticilere(üst-orta-alt) verilme derecesi.	,644					
4. İşletmenizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için yeterli kaynak ayrılma derecesi.	,721					
5. Bölümlerde TKY ile ilgili verilen eğitimde çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsetilme derecesi.	,836					
6. Yığın yada partiler halinde ham madde, yarı mamül, mamül ve ürünlerin kabul veya reddedilmesinde kabul örneklemsinin kullanılma derecesi.	,656					
2.Liderlik						
1. Bölümlerde üst düzey yöneticilerin karı arttırmak için kalite yönetimiyle ilgilenme derecesi		,857				
2. Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabalarını destekleme derecesi		,665				
3.Sürekli İyileştirme						
1. İşletmede verilen hizmetlerin ve ürünlerin değerlendirilmesinde kalite kontrol araçlarının kullanılma derecesi.			,874			
2. Yönetimce daha önce işletmede belirlenen performans (karlılık veya maliyetlerin düşürülmesi vb.)standartlara ulaşamadığında veya ulaşıldığında bile sürekli iyileştirme çabalarını destekleme derecesi			,670			
3. İşletmede hizmet yada ürünlerin kalitesi, boşa harcanan kaynaklar(zaman,enerji vb.) yok edilinceye kadar tekrar değerlendirilme derecesi			,864			

Tablo 4.1: (devam) Faktör Analizi

4.İç Müşteri						
1. İç müşterileri önemseme ve dikkate alma derecesi				,656		
2. Mükemmel önerileri olan iş gören gruplarına firmanızda parasal ödüller verilme derecesi				,764		
3. Bölümde kalite veya kaliteyle ilgili kararlarda çalışanlar ve kalite kontrol denetçilerin katılma derecesi				,660		
5. Dış Müşteri						
1. Periyodik olarak dış müşterilerin tatminiyle ilgilenme derecesi					,741	
2. Müşteri şikayeti ve müşteri kayıplarının araştırılma derecesi					,821	
6. İşletme Performansı						
Çalışanların katılımları arttı						,790
Çalışanların memnuniyetleri arttı						,790
Çalışanların verimlilikleri arttı						,830
Dayanışma arttı						,846
Üretilen ürünlerde mal ve hizmetlere ait hata yada kusur oranı azaldı						,820
Tüketici şikayetleri azaldı						,777
Müşteri memnuniyeti arttı						,812
Rekabet seviyesi arttı						,803
Satışlar arttı						,705
Kaliteli ürünler üretmek için katlanılan maliyetler azaldı						,675
Firmanın ünü arttı						,710
Üretim süreci kısaldı						,733

SPSS 16.0 programı kullanılarak yapılan varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizi sonucunda, faktör yapısını bozan ve başka faktörlere yüklenen sorular çıkarılarak toplam 6 faktör elde edilmiştir.

Bu 6 faktörle açıklana varyans, %70 yakındır, bu oran sosyal bilimlerde açıklanan toplam varyans için kabul edilebilir sınırın üstündedir.

Firmalarda Kalite yönetimi uygulamaları ve İşletme performansı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesine yönelik yapılan anket araştırması çalışmalarında 5 adet Kalite yönetiminin şirketlere kazandırdığı kriter kullanılmış olup performans üzerindeki etkisiyle ilişkisi değerlendirilmiştir. Bu kriterler,

- Liderlik ilişkisi,
- Çalışan katılımı ilişkisi,
- Çalışanların eğitimi ilişkisi,
- Müşteri odağı ilişkisi,
- İşletme Performansı üzerindeki etkisi ilişkisi, olarak tespit edilmiştir.

Elde edilen anket verileri SPSS programı kullanılarak güvenilirlik ve doğruluk testleri yapılmış, elde edilen Güvenilirlik (Reliability) ölçütü olan α değerleri 0,6 (Cronbach α değeri) üzerinde olup Anketlerin güvenilir olduğunu göstermiştir. Anket ölçüm kriteri olarak tespit edilen unsurlar arasındaki ilişkiler karşılaştırmalı olarak sırasıyla değerlendirildiğinde tüm unsurların İşletme performansı üzerindeki etkisinin çok güçlü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen değerler, özellikle bazı kriterler arasında diğer kriterlere nazaran daha güçlü ilişkiler olduğunu göstermiştir. Ayrıca değişkenlere ilişkin α değerleri değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğu için ayrıştırma geçerliliği de sağlanmış bulunmaktadır.

Tablo 4.2: Ortalama, St. Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	St. Sapma	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.Eğitim	4.43	,4654	1,0					
2.Liderlik	4.24	,5704	,432**	1,0				
3.Sürekli İyileştirme	4.54	,5060	,443**	,275**	1,0			
4.İç Müşteri	3.93	,8769	,345**	,389**	,455**	1,0		
5.Dış Müşteri	3.87	,7956	,320**	,409**	,298**	,304**	1,0	
6.İşletme Performansı	4.47	,6572	,404**	,457**	,345**	,355**	,390**	1,0

** .01 düzeyinde anlamlı

Korelasyon Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin aralarındaki bire bir ilişkilerin ortaya çıkan değişkenlerin ortaya konulması için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, değişkenlerin hem kendi aralarında hem de performans ile aralarında pozitif ve 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı** ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Tablo 4.2’de tüm değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları ve pearson korelasyon değerleri verilmiştir.

Tablo 4.3: Eğitim Unsuruna İlişkin Ortalamalar

Eğitim	Ortalamalar
1. Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi.	4.02
2. TKY sonucunda firmanızın başarılı olma derecesi.	4.21
3. Örgütte eğitimin tüm yöneticilere(üst-orta-alt) verilme derecesi.	4.52
4. İşletmenizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için yeterli kaynak ayrılma derecesi.	4.34
5. Bölümlerde TKY ile ilgili verilen eğitimde çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsetilme derecesi.	4.68
6. Yığın yada partiler halinde ham madde, yarı mamül, mamül ve ürünlerin kabul veya reddedilmesinde kabul örneklemsinin kullanılma derecesi.	4.56
Genel Ortalama	4.43

Eğitim kriterine ilişkin 6 ifadenin ağırlıklı ortalaması 4.43’ dir. Bu ifadeler içerisinde “Bölümlerde TKY ile ilgili verilen eğitimde çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsetilme derecesi.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken, “Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir.

4.4.1. Hipotezlerin Testi

Değişkenler arasındaki ilişki tespit edildikten sonra, işletmelerin TKY uygulamalarına ilişkin özelliklerinin, işletme performansı üzerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizinde TKY uygulamalarına ilişkin kriterler bağımsız değişken, işletme performansı ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. İlgili regresyon modelleri;

Model 1:

$$\dot{IP} = \beta_0 + \beta_1 * E\check{G}T + e$$

(\dot{IP} = İşletme Performansı, $E\check{G}T$ = Eğitim, e = Hata Terimi)

Tablo 4.4: Model 1' in Özeti

	Bağımlı Değişken	
	İşletme Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	T
Sabit	.675	3.645**
Eğitim	.432	2.954**
F	38.542*	
R ²	.556	

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Regresyon modelinin açıklayıcılık gücünü en iyi göstergesi R² dir. Burada R² bağımlı değişken (işletme performansı) ile bağımsız değişken (eğitim) arasında yaklaşık olarak %56'lık bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı işletme performansı değişkeninin %56'lık kısmı eğitim değişkeni tarafından açıklanıyor şeklindedir.

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını test eden “ doğrusal ilişkinin F testine ” bakılabilir. F değeri, açıklanan regresyon değişiminin açıklanamayan hata terimi değişimine değeri, açıklanan regresyon değişiminin açıklanamayan hata terimi değişimine oranı şeklindedir. Burada F değeri anlamlı bulunmuştur. Bunun anlamı buradaki bağımsız (eğitim) değişkeninin, bağımlı (işletme performansı) değişkenini doğrusal olarak etkilediği yönündedir. Her

bir bağımsız değişkenin etkisini değerlendirmek için çıktının katsayılar kısmına bakılır. Çıktının bu kısmında eşitlikteki her değişken için beta değeri, betanın standart hatası ve betanın p anlamlılık değeri verilmiştir. Buradaki betaların p değerlerine bakarak, her bir bağımsız değişkenin beta olasılık değeri ile bağımlı değişkeni etkilemedeki güç (ilişkinin kuvveti) ölçülebilir. Bütün bağımsız değişkenlere ait p değerlerinin anlamlı bulunduğu görülmektedir. Karşılaştırma yapmak için tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan işletme performansı üzerinde kesin bir belirleyicilik etkisi olduğu söylenebilir. Modeldeki β katsayıları pozitif değerli bulunmuştur bu da bize eğitim değişkeninin işletme performansı üzerinde pozitif (arttırıcı) yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

H₁: Eğitim ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

Model 2:

$$\text{İP} = \beta_0 + \beta_1 * \text{LİD} + e$$

(İP= İşletme Performansı, LİD= Liderlik, e= Hata Terimi)

Tablo 4.5: Model 2' nin Özeti

		Bağımlı Değişken	
		İşletme Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	T	
Sabit	.418	4.342**	
Liderlik	.165	2.745**	
F		27.452*	
R ²		.432	

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Model 2' de R² bağımlı değişken (işletme performansı) ile bağımsız değişken (liderlik) arasında yaklaşık olarak %43' lük bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı işletme performansı değişkeninin %43' lük kısmı eğitim değişkeni tarafından

açıklanıyor şeklindedir. Bütün bağımsız değişkenlere ait p değerlerinin ve modelin anlamlığına ilişkin F değerinin anlamlı bulunduğu görünmektedir. Ayrıca modelde ki β katsayıları pozitif değerli bulunmuştur bu da bize liderlik değişkeninin işletme performansı üzerinde pozitif (arttırıcı) yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

H₂: Liderlik ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

Model 3:

$$\dot{IP} = \beta_0 + \beta_1 * SÜR + e$$

Tablo 4. 6: Model 3' ün Özeti

	Bağımlı Değişken	
	İşletme Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	T
Sabit	.954	6.564**
Sürekli İyileştirme	.147	5.078**
F	27.564*	
R ²	.490	

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Model 3 baktığımızda yine aynı şekilde R² bağımlı değişken (işletme performansı) ile bağımsız değişken (sürekli iyileştirme) arasında %49'luk bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı da işletme performansı değişkeninin %49'luk kısmı sürekli iyileştirme değişkeni tarafından açıklanıyor şeklindedir. Bütün bağımsız değişkenlere ait p değerlerinin ve modelin anlamlığına ilişkin F değerinin anlamlı bulunduğu görünmektedir. Ayrıca modelde ki β katsayıları pozitif değerli bulunmuştur bu sonuçta bize sürekli iyileştirme değişkeninin işletme performansı üzerinde pozitif (arttırıcı) yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

H₃: Sürekli İyileştirmeyle İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

Model 4:

$$\dot{IP} = \beta_0 + \beta_1 * \dot{I\c{M}} + e$$

(\dot{IP} = İşletme Performansı, $\dot{I\c{M}}$ = İç Müşteri, e = Hata Terimi)

Tablo 4.7: Model 4' ün Özeti

	Bağımlı Değişken	
	İşletme Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	T
Sabit	.678	3.776**
İç Müşteri	.345	4.502**
F	14.332*	
R ²	.330	

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Model 4'te hipotez 4'e bakıldığında; R² bağımlı değişken (işletme performansı) ile bağımsız değişken (iç müşteri) arasında %33'lük bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Burada işletme performansı değişkeninin %33'lük kısmı iç müşteri değişkeni tarafından açıklanıyor şeklinde yorum yapabiliriz. Bütün bağımsız değişkenlere ait p değerlerinin ve modelin anlamlılığına ilişkin F değerinin anlamlı bulunduğu görülmektedir. Tabloya baktığımızda β katsayıları pozitif değerli bulunmuştur bu da bize iç müşteri değişkeninin işletme performansı üzerinde pozitif (arttırıcı) yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

H₄: İç Müşteri Önemseme Derecesi ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

Model 5:

$$\dot{IP} = \beta_0 + \beta_1 * DI\dot{S}M + e$$

(\dot{IP} = İşletme Performansı, $DI\dot{S}M$ = Dış Müşteri, e = Hata Terimi)

Tablo 4.8: Model 5' in Özeti

		Bağımlı Değişkenler	
		İşletme Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	T	
Sabit	.806	5.233**	
Dış Müşteri	.199	2.665**	
F	44.344*		
R ²	.298		

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Model 5' te yine aynı şekilde R² bağımlı değişken (işletme performansı) ile bağımsız değişken (dış müşteri) arasında yaklaşık olarak %30'luk bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Bunun yorumu da işletme performansı değişkeninin %30'luk kısmı dış müşteri değişkeni tarafından açıklanıyor şeklindedir. Bütün bağımsız değişkenlere ait p değerlerinin ve modelin anlamlığına ilişkin F değerinin anlamlı bulunduğu görülmektedir. Ayrıca modelde ki β katsayıları pozitif değerli bulunmuştur bu da bize dış müşteri değişkeninin işletme performansı üzerinde pozitif (arttırıcı) yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

H₅: Dış Müşteri Önemseme Derecesi ile İşletme Performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

Model 6:

Bu model de diğer modellerden farklı olarak çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

$$\dot{IP} = \beta_0 + \beta_1 * E\check{G}T + \beta_2 * L\dot{I}D + \beta_3 * S\dot{U}R + \beta_4 * \dot{I}\check{C}M + \beta_5 * DI\dot{S}M + e$$

(\dot{IP} = İşletme Performansı, $E\check{G}T$ = Eğitim, $L\dot{I}D$ = Liderlik, $\dot{I}\check{C}M$ = İç Müşteri, $DI\dot{S}M$ = Dış Müşteri)

Tablo 4.9: Model 6'nın Özeti

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	İşletme Performansı	
	β	T
Sabit	.576	3.544**
Eğitim	.247	4.912**
Liderlik	.193	2.723**
Sürekli İyileştirme	.212	3.545**
İç Müşteri	.174	2.534**
Dış Müşteri	.184	4.465**
F	34.342	
R ²	.446	
Düzeltilmiş R ²	.429	

*Model .05 düzeyinde anlamlı

** Katsayılar .01 düzeyinde anlamlı

Kurduğumuz modelin %5 anlam düzeyinde anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Burada çoklu regresyon analizi kullanıldığı için düzeltilmiş R²'ye bakılması gerekmektedir. Düzeltilmiş R kare çoklu regresyonda birden fazla bağımlı değişkenin bulunduğu durumlarda özellikle kullanışlıdır. Düzeltilmiş R² yaklaşık olarak %43'tür. Bu sonuçtan yola çıkarak bağımsız değişkenler (eğitim, liderlik, sürekli iyileştirme, iç müşteri, dış müşteri), bağımlı değişken (işletme performansı)'nın %43' lük kısmını açıklamaktadır yorumunu getirebiliriz. Bu oranın açıklayıcılık gücünün iyi olduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte eğitim ($\beta_1 = .247$ $p < .01$) ve sürekli iyileştirme ($\beta_3 = .212$ $p < .01$) unsurlarının işletme performansı üzerine etkisi diğer kriterlere oranla daha fazladır. Korelasyon ve regresyon analizine ilişkin verilerin ışığı altında, işletmelerin, eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri, dış müşteri kriterlerine verecekleri önemdeki artışın, işletme performanslarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

H₆: Eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri, dış müşteri kriterleri ve işletme performansı arasında pozitif ve olumlu yönde bir etki vardır, hipotezi **kabul** edilmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küresel ekonomi rekabetçiliği, sürekli değişen piyasa ortamında en avantajlı konumu alma yeteneğidir. Rekabetçilik, artan bir şekilde, kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe, hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmaktadır. İster ulusal, ister firma bazında olsun, rekabetçiliğin en önemli unsurlarından biri toplam performansı arttırabilecek özelliklere sahip olabilmektir.

Sürekli değişime uğrayan piyasa yapısı gibi, değişen yönetim anlayışları ve işletme organizasyonu da, yeni kalite, performans ve yönetim kavramlarını beraberinde getirmektedir. Daha önce, sanayi devrimiyle birlikte Taylor prensiplerine göre, performans artışı ile ilgili birçok kavram, usul ve teknik geliştirilmişti. Zamanımızda ise hızla değişen müşteri tercih ve beklentileri doğrultusunda ortaya çıkan yeni kalite anlayışı ve yeni çalışma organizasyon şekilleri, bu usullerin ve yaklaşımların geliştirilmesi zorunluluğunun birer sonucu olmuştur.

Performans ve rekabetçiliğin anahtarı olan insan kaynağının etkin kullanımının önemi de bu çerçevede TKY anlayışının işletme bünyesine kazandırılması sonucu ortaya çıkmıştır. Ülkelerin küresel ekonomiye entegrasyonunda, performans artışının hayati bir rolü vardır Küreselleşmenin getirdiği üretim ve ticaretteki büyüme fırsatları ve artan rekabet, ülkelerin yerel ve ulusal pazarlarına dönük sanayilerinde kalite odaklı performans artışlarını gerekli kılmaktadır. Ülke ekonomilerinde çok önemli bir yer tutan Firmalardaki performans artışının sağlanmasına yönelik çalışmaların önemi gittikçe ön plana çıkmıştır.

Firmalardaki performans artışında en önemli unsur olan TKY anlayışının işletme bünyesindeki uygulanış etkinliği belirleyici etken olmuştur. Yaptığımız çalışma sonucu elde edilen veriler kalite uygulamalarının performansı artırıcı özelliğini doğrulayıcı yöndedir. Elde edilen veriler sonrası yapılan değerlendirme sonuçları genel olarak Firmaların kalite anlayışlarındaki gelişme işletme performanslarındaki artışın açıklayıcısı olmuştur.

Anket araştırmasında özellikle işletmelerin performansı üzerinde etkisi olan etmenler,

- Eğitim,
- Liderlik,
- Sürekli İyileştirme,
- İç Müşteri,
- Dış Müşteri,
- İşletme performansı, olarak ele alınarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Değerlendirme sonucu firmalar çalışanlarına yenilikler konusunda gerekli eğitimi vermeli ve onları belirli periyotlarda denetlemelidirler. İşletmeler dış dünya ile rekabet edebilmek için gerek işletme içi gerekse işletme dışı tüm müşterilerinin beklentilerini yeteri kadar karşılamalıdır.

İşletmeler dış müşterilerini önemsemeli, onların beklentileri doğrultusunda hareket etmeli ve satış sonrası hizmetlere gereken önemi vermelidirler.

Elde edilen bulgular özellikle TKY anlayışını bünyelerine yerleştiren işletmelerin performanslarında ciddi olumlu artışlar gözlemlenmiştir. Buda işletme performansının pozitif yönde artmasına neden olmuştur. Sonuç olarak TKY anlayışı işletmelerin performansındaki artışların en temel kaynağı olduğu gözlemlenmiştir.

EKLER

Ek-1 Görüşme Soruları

AÇIKLAMALAR

Bu anket formu Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapılan “**Toplam Kalite Yönetimi Unsurları ve Unsurlarından Biri Olan Eğitim ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki**” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir.

Lütfen anketi yanıtlarken en uygun seçeneğin kutusuna çarpı işareti koyunuz veya cevaplayacağınız boşluklara uygun şekilde yerleştiriniz.

Bu anket formundaki cevaplar ve firma isimleri kati suretle kimseye verilmeyecek ve saklı tutulacaktır. Sadece istatistiksel değerlendirme sonuçları yayınlanacaktır.

Sevda SEVİMLER

Adres: Dumlupınar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Merkez Kampus
Tavşanlı Yolu 10.km/Kütahya

1) Firmanızın adı ve adresi:.....

2) Anketi dolduranın adı ve soyadı:.....

3) Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör :

İmalat Sektörü ()

Hizmet Sektörü ()

4) Firmanızdaki göreviniz :.....

5) Firmanızda çalışanlarınızın sayısı:.....

6) Kalite belgeniz var mı? Varsa hangisi?..... Alınış tarihi:.....

7) Toplam Kalite Yönetiminin firmanızın bütününde uygulanma derecesi:

Çok düşük ()

Düşük ()

Normal ()

Yüksek ()

Çok yüksek ()

8) Firmanız Toplam Kalite Yönetimini ne kadar zamandır uygulamaktadır?

1 yıldan kısa ()

1-3 yıldır ()

3-5 yıldır ()

5-7 yıldır ()

7 yıldan fazla ()

9) Çalışanlarınızın % kaç Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına dahildir?

% 20'den daha az ()

% 20-40 ()

% 40-60 ()

% 60-80 ()

% 80-100 ()

	Çok Düşük	Düşük	Normal	Yüksek	Çok Yüksek
Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sonucunda firmanızın başarılı olma derecesi	1	2	3	4	5
Firmanız bütün çalışanlar için formal olarak kalite kontrol eğitim programı sunma derecesi	1	2	3	4	5
Bölmelerde üst düzey yöneticilerin kalite yönetimiyle ilgilenme derecesi	1	2	3	4	5
Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabalarını destekleme derecesi	1	2	3	4	5
Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi	1	2	3	4	5
Bölümde kalite veya kaliteyle ilgili kararlarda çalışanlar ve kalite kontrol denetçilerin katılma derecesi	1	2	3	4	5
Örgütte eğitimin tüm yöneticilere (üst-orta-alt) verilme derecesi	1	2	3	4	5
İşletmenizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için yeterli kaynak ayrılma derecesi	1	2	3	4	5
Bölmelerde toplam kalite yönetimiyle ilgili verilen eğitimde çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsetilme derecesi	1	2	3	4	5
İşletmenizde çalışanların çoğu kaliteyle ilgili yeni bir seminer yada Eğitim programını "zaman kaybı" olarak görme derecesi	1	2	3	4	5
İç müşterileri önemseme ve dikkate alma derecesi	1	2	3	4	5
Firmanızda çalışanlarınızın yaptıkları işlerle ilgili önerileri dikkate alma derecesi	1	2	3	4	5
Mükemmel önerileri olan iş gören gruplarına firmanızda parasal ödüller verilme derecesi	1	2	3	4	5
Yığın yada partiler halinde hammadde, yarı mamül, mamül ve ürünlerin kabul veya reddedilmesinde kabul örnekleme kullanım derecesi	1	2	3	4	5
Periyodik olarak dış müşterilerin tatminiyle ilgilenme derecesi	1	2	3	4	5
Müşteri şikayeti ve müşteri kayıplarının araştırılma derecesi	1	2	3	4	5
Yönetimce daha önce işletmede belirlenen performans (karlılık veya maliyetlerin düşürülmesi vb.) standartlara ulaşamadığında veya ulaşıldığında bile sürekli iyileştirme çabalarını destekleme derecesi	1	2	3	4	5
İşletmede hizmet yada ürünlerin kalitesi, boşa harcanan kaynaklar(zaman, enerji vb.) yok edilinceye kadar tekrar değerlendirilme derecesi	1	2	3	4	5
İşletmede verilen hizmetlerin ve ürünlerin değerlendirilmesinde kalite kontrol araçlarının kullanılma derecesi	1	2	3	4	5

Kalite geliştirme programının uygulanması sonucu firmanızda görülen gelişmeler nelerdir?

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Çalışanların katılımları arttı	1	2	3	4	5
Çalışanların memnuniyetleri arttı	1	2	3	4	5
Çalışanların verimlilikleri arttı	1	2	3	4	5
Dayanışma arttı	1	2	3	4	5
Üretilen ürünlerde mal ve hizmetlere ait hata yada kusur oranı azaldı	1	2	3	4	5
Üretim süreci kısaldı	1	2	3	4	5
Tüketici şikayetleri azaldı	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti arttı	1	2	3	4	5
Rekabet seviyesi arttı	1	2	3	4	5
Satışlar arttı	1	2	3	4	5
Kaliteli ürünler üretmek için katılan maliyetler azaldı	1	2	3	4	5
Firmanın ünü arttı	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime, (1995), **Tam Zamanında Üretim**, M.P.M Yayınları, Ankara.
- AGUAYO, Rafael, (1994), **Japon Mucizesinin Mimarı Dr. Deming**, Form Yayınları, İstanbul.
- AKAL, Zühal, (1994), **İşletmelerarası Toplam Performans**, M.P.M., Yayınları, Ankara.
- AKTAN, Can, (2003), **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- AKTAN, Can, (2005), “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Ekonomisine Sağlayacağı Katkıları”, <http://www.canaktan.org/canaktanpersonal/canaktan-araştirmalari/toplam-kalite/aktan-toplam-kalite-türkiye.pdf>, (Ocak 2005).
- APAYDIN, Taner, (2003), “Konut Üreten İşletmelerde Kalite Yönetimi Anlayışı”, Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- ARGÜDEN, Yılmaz, (2003), **Kalite Nedir?**, Dünya Gazetesi, http://www.arge.com.tr/mkl_KaliteNedir.html, (21.11.2003).
- BAŞ, Melih, (1991), **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, M.P.M. Yayınları, Ankara.
- BEKİYEV, Merdan, (2004), “Toplam Kalite Yönetimi ve İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimi, (1997), **Kalder El Kitabı**, Kalder Yayını. No:27.
- BOZKURT, Rıdvan ve Aynur, ODAMAN, (1997), **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, 3. Basım, MPM Yayınları, Ankara.
- BÜYÜKMİRZA, Kamil, (2001), “Kobilerin Finansman ve Pazarlama Sorunları”, **KOSGEB Yayınları 1. Orta Anadolu Kongresi**, Nevşehir.
- CAFOĞLU, Zuhal, (1995), “Öğretmen Açısından Kaliteli Okul”, **Milli Eğitim Dergisi**, Ankara.

- CAUDRON, Shari, (1993), “How HR Drives TQM”, **Personel Journal**, August, pp.48E.
- CHIÜ, Randy, (1999), “Employee Involvement in Total Quality Management Programme”, **Managerial Auditing Journal**, Volume 14.
- CROSBY, Philip, (1984), **Quality Without Rears Thew Art of Hassle-Free Management**, USA.
- ÇAKICI, Latif, (1981), **Sanayi İşletmelerinde Rantabilite**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- ÇELİK, Canan, (1993), Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı.
- ÇETİN, Nihan ve Yılmaz, ÖZTÜRK, (1993), “Çevre Faktörlerinin Kalite Kontrol Bölümü Çalışanları Üzerine etkisi”, **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı.
- ÇETİN, Nihan, (1999), “Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetimi’nin Birlikte Uygulanabilirliğinin İncelenmesi, Bu Doğrultuda Yeni Bir Yönetim Modeli’nin Geliştirilmesi”, Doktora Tezi, **İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul
- ÇORUH, Mithat, (1997), **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Haberal Eğitim Vakfı.
- DEWAR, Donald, (1985), **Kalite Çemberleri El Kitabı**, Koç Holding AR-GE Merkezi, (Çeviri), İstanbul.
- DİKMEN, Çiğdem, (1993), “KOBİ’lerde Çevre Analizi Uygulamaları”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, İstanbul.
- DOĞAN, Üzeyme, (1998), “Makro ve Mikro Düzeyde Teknolojik Kaynakların Yönetimi ve Yenilik”, **D.E.Ü. İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3. Cilt, İzmir.
- EFİL, İsmail, (1995), **TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- EFİL, İsmail, (1998), **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Vipaş A.Ş., İstanbul.

- ENSARİ, Hoşcan, (2003), **21 Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ERKUT, Haluk, (1983), “Kalite Herkesin İşidir” **Sanayi Mühendisliği**, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:6.
- EROL, Eren, (1993), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- EŞKİRCİOĞLU, Nurettin, (1997), **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, MPM Yayınları, No: 620, Ankara.
- EVANS, James R. and William M., LINDSAY, (1993), **The Management And Control of Quality**, Second Edition, West Publishing Company, London, pp.103.
- GENÇYILMAZ, Güneş ve Selim, ZAIM, (1999). “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt 28, Sayı 2, İstanbul.
- GEOTSCHE, David and Stanley DAVIS, (1997), **Introduction To Total Quality Management**, Second Edition, Prentice Hall, USA.
- GERTO, Samuel, (1997), **Modern Management**, Seventh Edition, Prentice Hall Upper Saddle River Pres, USA.
- GÜR, Jale, (1996), **Kalite Maratonu**, ASİAD ve KOSGEB Yayınları, Ankara.
- HALİS, Muhsin, (2000), **Paradigmadan Uygulamaya TKY**, Beta Yayınları, İstanbul.
- HASSAN, Abdul, (1996), “Total Quality Management in Construction”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Department of Civil Engineering and Construction in the Graduate School of Bradley University**, USA.
- <http://www.chez.com/dusunceeylem/9.htm>,”**Kalite Kime Hizmet Ediyor?**”, Şubat 2005.
- <http://www.efqm.org/model.htm> , (12.10.2006).
- <http://www.kalite ofisi.com>, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, (25.10.2003).
- http://www.makalem.com/ik_toplam_kalite, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Aralık 2004.
- <http://www.quality.nist.gov>, “**Excellence**”, (24.07.2006).

- IMAI, Masaaki, (1994), **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Birisa Yayınları, İstanbul.
- IRWIN, Richard D., (1990), The **Ernst and Young Quality Improvement Consulting Group**, Total Quality.
- ISHIKAWA, Kaoru, (1995), **Toplam Kalite Kontrol**, Kalder Yayınları, İstanbul.
- JURAN, Joseph and M., GYRAN, (1988), **Juran's Quality Control Handbook** 4th Edition, Singapore Mcgraw-Hill Book Company.
- KARYAĞDI, Nazmi, (2001), **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi Sistemi**, ASO Yayını, Mart 2001, Ankara.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, (1993), "Türkiye'nin Çağı Yakalama Fırsatı ve Toplam Kalite", **Bizden Haberler Dergisi**, Toplam Kalite Özel Eki, Koç Holding Yayını, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, (1993), **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayını, İstanbul.
- KAYNAK, Hale, (2000), "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Fir Performance", **College of Business Administration-1201**, West University Drive-Edinburg.
- KOBU, Bülent, (1999), **Üretim Yönetimi**, 9. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- KOÇAK, Tamer, (1995), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No.45, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (1998), **İşletme Yöneticiliği**, 6.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KOVANCI, Ahmet, (1995), "TKY Felsefesinin Yerleşmesinde Motivasyon Ögesi", **5. Ergonomi Kongresi**, MPM Yayınları, İstanbul.
- KOVANCI, Ahmet, (2001), **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KÖK, Recep, (1991), "Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik", **Atatürk Üniversitesi Dergisi**, Erzurum.
- KÖROĞLU, Kazım, (1996), **İşletmelerde Verimlilik Ölçme-Değerlendirme Uygulamaları ve Rapor Sistemleri**, MPM Yayınları, Ankara.

- LEMAK, David and Richard, REED, (1997), "Commitment to Total Quality Management , Is There a Relationship with Firm Performance", **Journal of Quality Management**, Vol.2 No.
- Malcolm Baldrige National Quality Award**, (1998), Education Criteria for Performance.
- MERİH, Kutlu ve İlkay, ÇAPRAZ, **Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9000**, <http://www.eylem.com/tgm/wtgm04.htm>, (Ekim 2004).
- ÖĞUZKAN, Ferhan, (1974), **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- OKUDAN, Gül, (1999), **Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi**, Beta, İstanbul.
- ORHON, Feryal, (1979), "Maliyet Denetiminde Raporlar", **Muhasebe Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, İstanbul.
- OVRETVEİT, John, (2000), "Total Quality Management in European Healthcare", **International Journal of Carw Quality Assurance**, Vol.13, Number:2.
- Özdeğerlendirme El Kitabı**, (1999), TÜSİAD-Kalder, İstanbul.
- ÖZDEMİR, Mahmut, (2004), "**Konya Sanayinde Toplam Kalite Yönetimi**", <http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=121&ano=38>, (Ekim 2004).
- ÖZEVREN, Mina, (1997), **TKY Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- PEKER, Alpaslan, (1974), **Yönetim Muhasebesi**, Fakülteler Matbaası, İstanbul.
- RUNSTUSANATHAM, Johnyn and John, DOOLEY, (1994), **Training for Effective Continuous Quality Improvement**, Quality Progress, December 1994.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1993), **Temel Maliyet-Kar Planlaması ve Kontrolü**, Beta Yayınları, İstanbul.
- SENGE, Peter, (1996), **Leading Learning Organizations**, Ebsco, 12. Edition, USA.

SEVİM, Adnan, (1999), **Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak TKMS'nin Kurulması ve Yapılan Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yayını No-152, Eskişehir.

SHİLLİFF, Karl and Paul, MOTİSKA, (1992), **The Team Approach To Quality**, ASQC.

ŞİMŞEK, Muhittin, (1998), **Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.

UÇAL, Vehbi, (2010), **Ege İhracatçı Birlikleri Eğitim Semineri**, Kalder Yayınları İzmir.

WITCHER, Barry and Karni, HOSHİN, (1997). **Total Quality management**. Vol:8. Issue 2/3.

DİZİN

A

Avrupa Kalite, ix, 5, 76

C

Crosby, viii, 5, 25, 26, 59, 74, 75, 121

D

Değerlendirme, v, 17, 68, 96, 116, 124
Deming, viii, xii, 3, 13, 18, 19, 23, 24,
53, 67, 74, 75, 120

E

Eğitim, 3, 4, v, vi, ix, xi, 20, 36, 40, 42,
43, 44, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54,
55, 56, 57, 59, 60, 62, 65, 72, 74, 77,
78, 79, 100, 102, 104, 105, 107, 108,
113, 114, 116, 118, 119, 120, 121,
124, 125
Etkinlik, vii, x, 10, 85, 87, 124

F

Faktör, xi, 101, 102, 103, 105
Form, 120

G

Gelişim, vii, 10, 37, 59

H

Hata, 107, 108, 111, 112
Hoshin, ix, 74, 76, 125

K

Kaizen, vi, vii, viii, 16, 17, 51, 123
Karlılık, viii, 12
Kontrol, vii, 3, 4, 5, 7, 8, 18, 19, 24, 51,
68, 121, 123

L

Liderlik, vi, 58, 71, 76, 100, 102, 104,
108, 109, 113, 116

M

Malcom Baldrige, ix, 76
Motivasyon, 51, 80, 123
Müşteri, vi, viii, 11, 13, 14, 20, 29, 30,
51, 56, 57, 58, 77, 78, 100, 103, 104,
105, 111, 112, 113, 116, 119

O

Oryantasyon, xi, 52, 53

Ö

Ölçüm, x, 93

P

Pazar Payı, viii, 12
Performans, v, vi, x, 5, 83, 84, 89, 91,
92, 93, 94, 96, 101, 115, 120
Program, 78

R

Rekabet, viii, 12, 33, 103, 119, 120

S

Sıfır Hata, viii, 22, 26

T

Takım, viii, 21, 57
Tasarım Kalitesi, vii, 6
Teorik, ix, 60

V

Verimlilik, vii, x, 10, 87, 88, 120, 121,
124

Z

Zamanlılık, x, 90