



**KURUMSAL ETKİNLİĞİN SAĞLANMASI
AÇISINDAN SÜREKLİ İYİLEŞTİRME MODELİ
VE KÜTAHYA MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ
UYGULAMA ÖNERİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Zeki Doğan ERKUL

Kütahya - 2005

145844

T.C

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

KURUMSAL ETKİNLİĞİN SAĞLANMASI AÇISINDAN SÜREKLİ
İYİLEŞTİRME MODELİ VE KÜTAHYA MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ
UYGULAMA ÖNERİSİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman :

Yard.Doç.Dr. M.Kemal DEMİRCİ

145844

Zeki Doğan ERKUL

Kütahya-2005

Kabul Onay

Zeki Doğan ERKUL'UN hazırladığı, "Kurumsal Etkinliğin Sağlanması Açısından Sreklı İyileştirme Modeli ve Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Uygulama Önerisi" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

24...../06./2005

Tez Jürisi

Yard.Doç.Dr. M. Kemal DEMİRCİ (Danışman)

Yard.Doç.Dr. Müberra YURDAKUL (Üye)

Yard.Doç.Dr. Hayrettin ÖZLER (Üye)

Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsal Etkinliğin Sağlanması Açısından Sürekli İyileştirme Modeli ve Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Uygulama Önerisi” başlıklı Yüksek Lisans tez 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.

17...10.../2005



ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Eskişehir’de doğdu. Eğitim ve öğrenimine burada başlayıp sırasıyla; Sarayören Köyü İlkokulunu, Battalgazi İlköğretim Okulunu, Atatürk Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Tesviye Bölümünü bitirdi. 1992 – 1994 yılları arasında Anadolu Üniversitesi Bilecik Meslek Yüksek Okulu Makine Bölümünü bitirdi.

1995 yılında Dumlupınar Üniversitesi Simav Teknik Eğitim Fakültesi’nin Talaşlı Üretim Öğretmenliği Bölümünü kazandı. 1999 yılında bu bölümden mezun oldu ve aynı yıl Kütahya Mesleki Eğitim Merkezine Makine-Tesviye-Kalıp branşında öğretmen olarak ataması yapıldı. Halen bu okulda öğretmenlik görevini sürdürmektedir.

ÖZET

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde kurum ve kuruluşlar bir yandan değişimlere uyum sağlamaya çalışırken, öte yandan da kurumsal etkinliklerini sağlayacak başka arayışlara yönelmektedirler. Bugün kurumsal etkinliği sağlamada birçok yönetim yaklaşımı ve tekniği bulunmaktadır. Özellikle günümüzde katılımcılık eksenli yaklaşımlar, kurumsal etkinliği sağlamada daha çok uygulama alanı bulmaktadır. Bunlardan biri de sürekli iyileştirmedir. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi yönetim yaklaşımları içinde geniş bir uygulama alanı bulan sürekli iyileştirme, (Kaizen), kurumların buldukları noktadan daima bir adım öteye taşıyacak yeni fikirleri, yeni tekniklerin uygulanmasını, kurumların insan kaynağının katılımıyla birçok etkinliği sağlamayı amaçlamaktadır.

Sürekli iyileştirme, kurum ve kuruluşlara birçok avantajlar sağlamakta, iç ve dış müşteri tatmininde etkili olmaktadır. Sürekli yapılan iyileştirmeler ile kurum ve kuruluşlar standartlarını sürekli yükseltmekte, daima bir adım ileri gitmektedirler. Bu bakımdan sürekli iyileştirme etkinlikleri günümüzde, kurumsal etkinliği sağlamada en etkili yönetim yaklaşımlarının başında gelmektedir. Bu çerçevede çeşitli sürekli iyileştirme teknik ve modelleri ortaya konmaktadır.

Kütahya MESEM'in sürekli iyileştirme alanları öğrenci ve personel ile iki değişik dönemde yapılan anket uygulamalarıyla araştırılmış, ayrıca yüz yüze yapılan görüşmeler ile de bilgi toplanmıştır. Kütahya MESEM'in kurumsal etkinliğini sağlamaya yönelik spesifik bir model ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma çerçevesinde yapılan araştırmalarda, teknolojik, katılımcılık, ilgi, insan kaynakları, fiziksel konum ve koşullardaki yeterlilik gibi bazı temel faktörler çerçevesinde bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket ve yüz yüze görüşmelerden elde edilen bulgular analiz edilerek, Kütahya MESEM için ortaya konan spesifik model doğrultusunda öneriler ortaya konmuştur.

ABSTRACT

In rapidly changed world; associations and foundations try to be adopted these changes while they seek new ways that can increase associatioal effectiveness. To do this there are a lot of management approaches and techniques. Especially participate origined approaches are applied in many areas to provide associational efficiency. One of them is continious improvement. Continious improvement (Kazien), which has a wide application areas in managerial approaches such as Total Quality Management (TQM) always seeks for new ideas, new tecniques and effective human resources that can carry the foundations one step forward.

Continious improvement has a lot of advantages for associations and foundations. It also has an effect on domestic and foreign customer predictions. With continious improvement, foundations reach better standarts. From this point, continious improvement events are one of the most effective management approaches. This framework explains different improvement tecniques and models.

Improvement areas in Kütahya MESEM are searched by questionnaires with students and personel in 2 terms and also gathered informations by face-to-fac meetings. This framework tries to create a specific modal that can increase Kütahya MESEM's foundational effectiveness and also aims finding out evidences about technological, participational interest, human resources, physical locational qualifications. Finally make some suggestions according to Kütahya MESEM's specific model.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar	xii
ŞEKİLLER	xii
KISALTMALAR	xiv
TEZ HAKKINDA	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME KAVRAMI, TANIMI ve BAĞINTILI

KAVRAMLAR	2
1.1.1. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme	3
1.1.2. Kaizen	4
1.1.3. Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti	7
1.1.4. Süreç ve Süreçlerle Yönetim	8
1.1.5. Sürekli Eğitim	9
1.1.6. Değişim ve Küreselleşme	10
1.2. SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN KAPSAMI.....	10
1.3. SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN AMACI.....	11
1.4. SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN KURULUŞ SİSTEMİ İÇİNDEKİ YERİ	
VE ÖNEMİ	13
1.5. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME TÜRLERİ ve UYGULAMALARI.....	16
1.5.1. Sürekli İyileştirme Türleri.....	16
1.5.1.1. Birey Öncelikli Sürekli İyileştirme.....	16
1.5.1.2. Grup Öncelikli Sürekli İyileştirme	17
1.5.1.3. Yönetim Öncelikli Sürekli İyileştirme.....	18
1.6. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME AŞAMALARI	21
1.6.1. Sürekli İyileştirme İçin Uygun Zemin Oluşturma ve Yönetimin Sorumluluğu.....	23
1.6.2. Sistematik Olarak Tanımlanma.....	23
1.6.3. Süreçlerin Sorumlularının Belirlenmesi.....	24
1.6.4. Performans Parametrelerinin Belirlenmesi ve Süreçlerin Standart Hale Getirilmesi	24
1.6.5. Sürecin Katma Değer Açısından Sorgulanması.....	25
1.6.6. İyileştirme İhtiyacının ve Niteliğinin Belirlenmesi	26

1.6.7. İyileştirme Planının Hazırlanması, Yaşama Geçirilmesi ve Geliştirilmiş Sürece Sahip Çıkılması	26
1.6.8. Sonuçların Gözlenmesi Ve Değerlendirilmesi.....	26
1.6.9. Başarıların Takdir Edilmesi	27
1.7. SÜREKLİ İYİLEŞTİRMEYİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER	28

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL ETKİNLİK AÇISINDAN SÜREKLİ İYİLEŞTİRME TEKNİK VE ARAÇLARI

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	31
2.2. KURUMSAL ETKİNLİK AÇISINDAN SÜREKLİ İYİLEŞTİRME.....	32
2.2.1. Kurumsal Etkinlik Açısından Sürekli İyileştirmenin Temel İlkeleri	33
2.2.2. Kurumsal Etkinlik Açısından Bazı Sürekli İyileştirme Modelleri	36
2.3. KURUMSAL ETKİNLİĞİN BİLEŞENLERİ	38
2.3.1. Üretim/ Hizmet Fonksiyonunun Uygun Bileşimi	38
2.3.2. Doğru Amaç ve Hedef Belirleme	38
2.3.3. Doğru Araç Belirleme	40
2.3.4. Kurumsal Standartlar Geliştirme	40
2.4. KURUMSAL ETKİNLİĞİ SAĞLAMAYA YÖNELİK YAKLAŞIM, TEKNİK VE ARAÇLAR	41
2.4.1. Süreç Akım Şemaları	41
2.4.2. Benchmarking	42
2.4.3. Öğrenen Organizasyon	43
2.4.4. Sıfır Hiyerarşi ve Kademe Azaltma	49
2.4.5. Beyin Fırtınası	51
2.4.6. Kalite Kontrol Çemberleri	52
2.4.7. İş Tasarımları	54
2.4.7.1. İş Basitleştirme	54
2.4.7.2. İş Zenginleştirme	55
2.4.7.3. İş Genişletme	55
2.4.7.4. İş Rotasyonu	56
2.4.7.5. Esnek Çalışma Saatleri	56
2.4.8. 5S Uygulamaları	57
2.4.8.1. Sınıflandırma	59
2.4.8.2. Düzenlilik	59
2.4.8.3. Temizlik	60
2.4.8.4. Standartlaştırma	60
2.4.8.5. Disiplin	60
2.4.9. Toplam Verimli (Önleyici) Bakım	60
2.4.10. Öneri Sistemi	61
2.4.11. İyileştirme Ekipleri	62
2.4.12. Kontrol Listeleri Hazırlama	62

2.4.13. İstatistiksel Araçlar	63
2.4.14. 5N 1K.....	66
2.4.15. Eğitim Etkinlikleri.....	67
2.4.16. Altı Sigma Yaklaşımı.....	67
2.4.17. Kalitenin Sistemleştirilmesi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	69
2.4.18. Sürekli İyileştirmede Bazı Teknikler	70
2.4.18.1. Şelale ya da Damla Damla Tekniği	71
2.4.18.2. Enfeksiyon ya da Balon Tekniği.....	71
2.4.18.3. Gevşeme – Sıkma Tekniği.....	71
2.4.18.5. Sürekli İyileştirmede Deming Modeli	71
2.5. KURUMSAL ETKİNLİĞİ SAĞLAMAYA YÖNELİK OLARAK	
SÜREKLİ İYİLEŞTİRME AÇISINDAN İŞ DÜZENLEMESİ.....	74
2.5.1. İş Düzenlemenin Amaçları.....	74
2.5.2. İş Düzenlemenin Uygulandığı Alanlar ve Konular.....	74
2.6. KURUMSAL ETKİNLİĞİ SAĞLAMAYA YÖNELİK OLARAK	
SÜREKLİ İYİLEŞTİRME MODELİ	75
2.6.1. Sürekli İyileştirme Sürecinin Uygulanması	75
2.6.1.1. Süreç Geliştirme İçin Uygun Zemin Oluşturma	77
2.6.1.2. Geliştirme İçin Bir Sürecin Seçilmesi	77
2.6.1.3. Sürecin Tanımlanması	79
2.6.1.4. Süreçlerin Standart Hale Getirilmesi	80
2.6.1.5. Sürecin Kısaltılması.....	81
2.6.1.6. Sürecin Geliştirilmesi	81
2.6.1.7. Geliştirilmiş Sürece Sahip Çıkılması.....	81
2.6.1.8. Sonuçların Gözlenmesi Ve Değerlendirilmesi.....	82
2.6.1.9. Başarıların Takdir Edilmesi	83
2.6.1.10. Süreçlerinin Değişmelere Uyarlanması	85
2.6.1.11. Gelişmeye Devam Edilmesi	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL ETKİNLİĞİN SAĞLAMASI AÇISINDAN SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN KÜTAHYA MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİNDE UYGULANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE ÖNERİLER

3.1. MESLEKİ EĞİTİM HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	88
3.1.1. Mesleki Eğitimde Eğitim Süreci	89
3.1.1.1. Çıraklık Eğitimi Amacı ve Yararları	89
3.1.1.1.1. Çıraklık Eğitiminin Amacı	89
3.1.1.1.2. Çıraklık Eğitiminin Yararları	90
3.1.2. Kalfalık Eğitimi.....	91
3.1.3. Ustalık Eğitimi (Kalfalara Uygulanan Teorik Eğitim)	92
3.1.4. Usta Öğreticilik Kursları	92

3.2. KÜTAHYA MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	92
3.2.1. Kuruluşu.....	93
3.2.2. Organizasyon Yapısı ve Personel Durumu.....	93
3.3. KÜTAHYA MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ SÜREKLİ İYİLEŞTİRME ALANLARININ ANALİZİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARININ DEĞERLENDİRMELERİ	94
3.3.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	94
3.3.2. Araştırma Yöntemi.....	95
3.3.3. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileriyle Yapılan Anketlerin Bulguları ve Değerlendirmesi.....	96
3.3.4. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeli ile Yapılan Anketlerin Bulguları ve Değerlendirmesi.....	102
3.4. KÜTAHYA MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİNİN KURUMSAL ETKİNLİĞİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK SÜREKLİ İYİLEŞTİRME MODELİ	111
3.4.1. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Mevcut Durumu.....	111
3.4.1.1 Fiziki Konum ve Koşullar.....	112
3.4.1.2. Bölümler ve Atölyeler.....	113
3.4.1.3. Öğrenci Sayısı.....	113
3.4.1.4. Araç – Gereç, Atölye, Barınma ve Sosyal Olanaklar.....	113
3.4.1.5. Personel.....	113
3.4.1.6. Finansal Yapı.....	114
3.4.1.7. Yönetmelik Yapı.....	114
3.4.2. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin Sürekli İyileştirme Politikasının Belirlenmesi.....	114
3.4.3. Sürekli İyileştirmeyi Sağlayacak İnceleme Programının Hazırlanması, Başlatılması ve Sorunlu Alanların Belirlenmesi.....	116
3.4.4. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	116
3.5. BULGULARA GÖRE KÜTAHYA MESEM'DE KURUMSAL ETKİNLİĞİ SAĞLAMAYA YÖNELİK İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ...	117
3.5.1. Kütahya MESEM'de Başarılı Bir Sürekli İyileştirme İçin Ortama İlişkin Genel Önerileri.....	117
3.5.2. Fiziksel Koşullar ve Olanaklar Açısından İyileştirme Önerileri.....	117
3.5.2.1. Genel Fiziksel Koşullara Yönelik Öneriler.....	118
3.5.2.2. Mevcut Durumda Fiziksel Koşulları ve Olanakları İyileştirmeye Yönelik Öneriler.....	119
3.5.2.3. İnsan Kaynaklarına Yönelik Sürekli Geliştirme.....	120
3.5.2.3.1. Bireye Yönelik Sürekli İyileştirme.....	120
3.5.2.3.1.1. Kurum Personeline Yönelik Sürekli İyileştirme.....	121
3.5.2.3.1.2. Öğrenciye Yönelik Sürekli İyileştirme.....	122
3.5.2.3.1.3. Gruba Yönelik Sürekli İyileştirme.....	123
3.5.3. Yönetim Öncelikli Sürekli İyileştirme.....	123

3.5.4. Diğer İyileştirme Önerileri	124
3.5.4.1. Kontrol Noktaları ve Çizelgeleri Oluşturma	124
3.5.4.2. Kurum içinde 5S Uygulaması ve Temizlik	125
3.5.4.3. Bürokratik İşlemlerin Azaltılması	126
3.5.4.4. Personel ve Öğrenci Katılımının Sağlanması ve Memnuniyet Anketleri	127
3.5.4.5. Bilgisayar Teknolojisinin Kullanımının Geliştirilmesi	128
3.5.4.6. WEB Sitesinin Etkin ve İşlevsel Hale Getirilmesi	128
3.5.4.7. Başarıların Takdir Edilmesi	129
3.5.4.8. Sürekli İyileştirme Sonuçlarının Gözlenmesi ve Önlemlerin Alınması	129
3.5.4.9. Öğretim Programlarında İyileştirme	129
3.6. ARAŞTIRMANIN GENEL DEĞERLEMESİ	130
SONUÇ VE ÖNERİLER	134
EKLER	141
KAYNAKLAR	148
DİZİN	157



TABLOLAR

Tablo 2.1. Sürekli İyileştirilmede Yeterlilikler.....	33
Tablo 2.2. İmai'inin Kurumsal Etkinliği Sağlamak İçin Önerileri.....	34
Tablo 2.3. Rekabet Kıyaslaması – Benchmarking Karşılaştırması	44
Tablo 3.1. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileriyle Yapılan Anketlerin Teknolojik Yeterlilik ile İlgili Bulguları	97
Tablo 3.2. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileriyle Yapılan Anketlerin Katılımcılık ile İlgili Bulguları.....	97
Tablo 3.3. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileiryle Yapılan Anketlerin İlgi Faktörü ile İlgili Bulguları	98
Tablo 3.4. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileiryle Yapılan Anketlerin Süreçlerin Yeterliliği ile İlgili Bulguları	98
Tablo 3.5.. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileiryle Yapılan Anketlerin Fiziki Konum ve Koşulların Yeterliliği ile İlgili Bulguları.....	99
Tablo 3.6. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeliyle Yapılan Anketlerin Yönetsel Açıdan Analizi İlgili Bulguları.....	103
Tablo 3.7. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeliyle Yapılan Anketlerin Teknolojik Açıdan Analizi İlgili Bulguları	104
Tablo 3.8. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeliyle Yapılan Anketlerin Katılımcılık Açısından Analizi İlgili Bulguları.....	105
Tablo 3.9. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeliyle Yapılan Anketlerin İnsan Kaynakları Açısından Analizi İlgili Bulguları.....	106
Tablo 3.10. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeliyle Yapılan Anketlerin Yapısal Açıdan Analizi İlgili Bulguları.....	107
Tablo 3.11. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeliyle Yapılan Anketlerin Fizksel Konum ve Koşullar Açısından Analizi İlgili Bulguları	108

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Kaizen (Sürekli Gelişme) ile Klasik Gelişme Arasındaki Farklılıklar.....	6
Şekil 1.2. Kaizen Şemsiyesi Altında Sürekli İyileştirmenin Unsurları	11
Şekil 1.3. Sürekli İyileştirmede Yönetimin Yetki ve Sorumlulukları	13
Şekil 1.4. Toplam Kalite Yönetimi İçerisinde Sürekli İyileştirme.....	15
Şekil 1.5. Sürekli İyileştirme Aşamaları	22
Şekil 2.1. Sürekli İyileştirmeye Konu Olan Kurumsal Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşik Şekli.....	32
Şekil 2.2. Adosomwan'ın Önerdiği Kurumsal Sürekli İyileştirme Modelinin Aşamaları.....	36
Şekil 2.3. Akım Şemalarında Kullanılan Semboller	41
Şekil 2.4. Bencmarking Aşamaları ve Süreci.....	43
Şekil 2.5. 5S Disiplini ve Elemanları	58
Şekil 2.6. Balık Kılçığı Diyagramı	64
Şekil 2.7 Sürekli İyileştirmede Genel Olarak İzlenecek Aşamalar	76
Şekil 2.8. Bir Süreç.....	78
Şekil 3.1. MESEM Organizasyon Şeması.....	93
Şekil 3.2. Kütahya MESEM için Sürekli İyileştirme Önerisi Süreci	115

KISALTMALAR

A.g.e.	Adı geçen eser
A.g.m.	Adı geçen makale
C.	Cilt
s	Sayfa
S.	Sayı
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
ss	Sayfalar arası
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
IBC	Uzlaşma Takas Odası
ISO	İnternational Standart Organization
SKİ	Sürekli Kalite İyileştirme
PUKÖ	Planla Uygula Kontrol Önlem Al
yy.	Yüzyıl
MESEM	Mesleki Eğitim Merkezi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
KKÇ	Kalite Kontrol Çemberleri
TVB	Toplam Verimli Bakım
MPM	Milli Prodüktive Merkezi
KalDer	Kalite Derneği

I- ÇALIŞMANIN PROBLEMİ

Kütahya MESEM’de bir kısım sürekli iyileştirme alanlarının olduğu ancak bu alanlarda sürekli iyileştirme kapsamında bilinçli bir faaliyet gösterilmediğinden bunların problem olarak durduğu şeklindedir.

II- ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışmanın amacı, sürekli iyileştirme teknik ve modellerinin incelenerek, Kütahya MESEM’e yönelik spesifik bir sürekli iyileştirme model önerisi ortaya koymaktır. Bu model doğrultusunda araştırma yaparak, araştırma bulgularını analiz ederek, Kütahya MESEM için sürekli iyileştirmede öncelikli alanları, sorunları belirlemek ve bu bulgulardan sağlanan bulgulara bağlı olarak öneriler ortaya koymaktır.

III- ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Çalışma, sürekli iyileştirmenin kurumsal etkinliğe sağlayacağı katkıyı ortaya koyması açısından önemlidir. Çalışma kapsamında yapılan anketler ve yüz yüze görüşmelerden elde edilen bulgular sonucu Kütahya MESEM için sürekli iyileştirme alanlarının belirlenmesi, önerilere dönüştürülmesi de bu çalışmanın diğer bir önemli yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın sürekli iyileştirme alanlarının analizinde izlenen yöntemleri örnek alınarak değişik kurum ve kuruluşlar tarafından da uygulanabilir olması da önemli bir yönünü oluşturmaktadır.

IV- ÇALIŞMANIN VARSAYIMI

Çalışmanın varsayımı, sürekli iyileştirme model ve teknikleri kurumsal etkinliği sağlamada en etkili bir yönetim aracı olup, Kütahya MESEM’de sürekli iyileştirme model ve tekniklerinden yararlanılması durumunda Kütahya MESEM’in kurumsal etkinliğinin artacağı şeklindedir.

V- ÇALIŞMANIN HİPOTEZİ

Çalışmanın hipotezi, sürekli iyileştirme teknik ve araçlarının kullanılması, kurumsal etkinliği sağlamada önemli rol oynar. Her kurum ve kuruluşta sürekli iyileştirmeye açık alanlar vardır. Bu alanların belirlenip bu alanlara yönelik sürekli iyileştirme çabalarının gösterilmesi durumunda kurumsal etkinlik de artar.

VI- ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Kurumsal Etkinliğin sağlanması açısından sürekli iyileştirme modeli konusunun ele alındığı bu çalışma, kurum ve kuruluşlarda sürekli iyileştirme ve sürekli iyileştirmede kullanılan model, teknik ve yaklaşımları konu edinmiştir. Bu çerçevede gerçekleştirilen araştırma, Kütahya ili ve Kütahya MESEM ile sınırlıdır.

VII- ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm sürekli iyileştirmenin kavramsal boyutunu oluşturmuştur. İkinci bölümde ise sürekli iyileştirme araç ve teknikleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın araştırması boyutunda sürekli iyileştirme alanlarının belirlenmesine yönelik, öğrencilere ve personelle yönelik olmak üzere iki ayrı anket formu düzenlenmiştir. Öğrencilere yönelik anket formunda 22 yargı yer alırken, personele yönelik ankette 30 yargı yer almıştır. İki değişik dönemde de aynı anket formları kullanılmıştır. Ayrıca yüz yüze görüşmeler ile de bilgi toplanmıştır. Anketlerden elde edilen her iki dönem bulguları, temel faktörlerine göre tek bir tabloda toplanmıştır.



TEZ METNI



BİRİNCİ BÖLÜM
SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME KAVRAMI, TANIMI ve BAĞINTILI KAVRAMLAR

Bir yüzyılı aşkın süredir yayılmış gelişmeler, son 10-15 yıllık bir zamanda dilimi içinde oluşmuş, bilim kurgu filmleri bile bazen bu gelişmelerin gerisinde kalmıştır.¹ Günümüzde teknolojik değişimler, yaşamın her alanını etkisi altına almıştır. Bu gelişmeler ve yapılan bilimsel araştırmalar ile sonuçları, yeni üretim araç ve yöntemlerini geliştirmesinin yanında iletişimi de kolaylaştırmakta ve böylece teknik gelişmelerin ve etkileşimin oluşmasını olanaklı hale getirmektedir. Bilgi alanında da olağanüstü gelişmeler görülmekte, yeni bilgiler, eski bilgiler ve onun ürettiklerini eskitmektedir. Teknik gelişmeler günümüzde insan faktörünün etkinliğini artıran bir araç konumunda öte, bir baskı unsuru olmuştur.²

Dünyanın bu gelişmelere ve değişime bağlı olarak yeniden yapılandığı küreselleşme sürecinde, gelişmişlik - gelişmemişlik gibi ayrımlar anlamsızlaşmıştır. Yeni ekonomik çağda, yönetim sistemlerinin çevre etkilerinden yalıtılmış kapalı bir sistem olarak işletilmesi olanaksız hale gelmiştir. Bu nedenle, kurum ve kuruluşlar

¹ Türkiye'de Yeni Bir Ekonomik ve Ticari Diplomasi Stratejisine Doğru, TÜSİAD Yayını, Yayın No : 98-6-230, İstanbul, Eylül, 1998, s. 19.

² Bülent Tokat, Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi, DPÜ Yayınları, Kütahya, 1998, s. 35.; Şennur Azade, Meslek Liselerinde Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri (Eskişehir İl Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. SBE Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, , Ankara, 2000, s. 24.

faaliyetlerini küresel normlara göre hazırlamak,³ hedefler ulaşmak için yapı, teknoloji, yönetim ve denetim, insan, üretim ve hizmet gibi kavramları yeniden sorgulamak, bunları değişen ve gelişen yeni durumlara göre iyileştirmek ve geliştirmek zorunda kalmışlardır.⁴

1.1.1. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme

Günümüzde aynı sürekli iyileştirme ve geliştirme kavramları birlikte kullanıldığı gibi, ayrı ayrı da kullanılmaktadır. Ancak, ister birlikte isterse ayrı ayrı kullanılсын, her ikisinin de aynı içerikte kavramlar olduğu bilinmelidir. Bu nedenle bu çalışmada her iki kavram birlikte ele alınmıştır. Ancak, konu bütünlüğü açısından mümkün olduğu ölçüde bu çalışmada sürekli iyileştirme kavramı kullanılacaktır.

Sürekli iyileştirme ve geliştirme, pazar, rekabet ve müşteri beklentilerinin gerektirdiği gerek küçük gerekse sığrama şeklindeki tüm iyileştirme faaliyetleridir.⁵ Sürekli iyileştirme ve geliştirme süreci iş ve işlemlerin yapılmasında olumlu değişikliklerin yapılmasını ifade eder. Bu, iş diyagramlarının oluşturulması, tedarikçi-müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi, nihai ürüne hiçbir katma değer katmayan çabaların elimine edilmesi, farklı uygulamaların azaltılması ve süreçlerin kontrolünü de içerir.⁶

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde kuruluşların değişimlere uyum ve rekabet yetenekleri, sürekli iyileştirme ve geliştirme ile doğru orantılıdır. Yapılan araştırmalarda müşteri memnuniyetinin sürekli iyileştirme ve geliştirme sonunda arttığını göstermektedir. Sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi uygulayabilmek amacıyla süreç yönetiminin uygulanması, müşteri memnuniyet düzeyinin sürekli ölçülerek izlenmesi ve elde edilen bulguların, sürekli iyileştirmeyi sağlanacak şekilde geri beslenmesinin sağlanması gerekmektedir.⁷

³ Cengiz Çakmak, **Örgütsel Yapıların Değişim Odaklı Yeniden Yapılandırılması ve Türk Telekom Örneği**, DPÜ SBE İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya, 1999, ss. 21-22.

⁴ Serpil Aytaç, "Yönetim Yaklaşımlarında Yeni Paradigma Değişimi", **Bilgi Toplumu Dergisi**, S. 3, 2001, s. 76.

⁵ Mehmet Orhan Aklan, "Koç Topluluğu", 4. **Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler**, TÜSİAD – Kalder Yayını, İstanbul, Kasım 1995, s. 58

⁶ "Toplam Kalite Yönetimi El Kitabı", <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/arac2.htm>, 1.11.2004.

⁷ "Toplam Kalite Yönetimi", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=247>, 3.11.2004.

Başarılı kuruluşların TKY'nin, "değişmeyen ölür düşüncesinin" gereği olarak ve "yeterince iyi yeterli değildir" ilkesi ışığında, sürekli olarak kendini yenileyen ve hızla değişen kuruluşlar olduğu görülmektedir. Çünkü günümüzde çok hızlı değişimler yaşanmakta, bu değişimler bazen kuruluşları köklü değişimlere, bazen de kendilerini geliştirmeye zorlamaktadır. Sürekli iyileştirme ve geliştirme, değişim ile baş edebilmenin en önemli aracı olup, müşteriye sunulan ürün ve hizmet kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesine yönelik değişiklikler yapılmasını hedef alır. Bu açıdan sürekli iyileştirme ve geliştirme, değişimle baş edebilmenin, değişimlere uyum sağlayarak kuruluşu ayakta tutabilmenin, rekabetçi gücü sağlayabilmenin önemli bir aracıdır.⁸ Sürekli iyileştirme ve geliştirmenin bir diğer özelliği de, süreçte ortaya çıkabilecek hataları, ortaya çıktıktan sonra değil, ortaya çıkmadan engellemektir.⁹

Sürekli iyileştirme ve geliştirme etkinliğinde, sorunların temel nedenlerini bulmak için "niçin" sorusunun beş defa sorulmasıyla uygun kararlar verilebilmesine yardımcı olacak bilgilerin toplanmasının yolları çalışanlara öğretir. Ayrıca sürekli iyileştirme ve geliştirme kapsamında çalışanlara, Deming'in PUKÖ döngüsü (planla, uygula, kontrol et, devam et veya değiştir) benimsetilir.¹⁰ Çalışanlar böylece sürekli geliştirmenin bitmeyen bir döngü olduğunun farkına varırlar. Sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için uygun süreci, araçları, yetenekleri sürekli olarak geliştirmenin ve sürekli öğrenmenin önemini anlarlar.¹¹

1.1.2. Kaizen

Kaizen Japonca "sürekli gelişme" anlamına gelmektedir.¹² Türkçe'ye sürekli iyileştirme ve geliştirme şeklinde çevrilmektedir. Bu nedenle sürekli iyileştirme denildiğinde, sürekli geliştirmeyi ve işletme ve yönetim literatürümüze de giren Japonların kaizen olarak adlandırdığı kavram akla gelmelidir. Bu çalışmada kavramsal

⁸ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.79.

⁹ Elmacı Orhan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kütahya, 2000, s. 78.

¹⁰ Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 90.

¹¹ Elmacı, a.g.e, ss. 78-79.

¹² Coşkun Can Aktan, "Japon Yönetimindeki Başarının Sırları"

/www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-japon-yonetimindeki.pdf, 12.10.2004.

bütünlük sağlanması açısından genel olarak sürekli iyileştirme kavramı kullanılmaya çalışılacaktır. Ancak, kavramın anlaşılabilirliği açısından burada sürekli iyileştirme, sürekli geliştirme ve kaizen kavramı irdelemesi yapılacaktır.

Japonca'da Kai, değişim, Zen ise "iyi daha iyi" anlamına gelir. Bu iki sözcüğün birleşmesi ile oluşan Kaizen "herkesi kapsayan sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. Bu kelime ayrıca bir felsefeyi ve bir yaşam biçiminde ifade eder: "her geçen günün bir önceki günden daha iyi olması için evde, işyerinde ve sosyal yaşamda sürekli çaba sarf etmek." Sürekli iyileştirme sürecinin kaynağı Kaizen felsefesine dayanır.¹³

Kavram olarak ele alındığında sürekli iyileştirme, süreç performanslarının sürekli izlenmesi ve gerektiğinde iyileştirme yapılması anlamına gelir.¹⁴

"İki günü eşit olan ziyandadır" mealinde bir hadis-i şerif, İslam kaynaklarında geçer. Bu hadis-i şerife göre, İslamiyet, kişilerin ziyanda olmamaları için sürekli kendilerini yeni şeyler öğrenerek ve kazançlar elde ederek yenilemesini istemektedir.

Batı toplumları dikkatlerini hep buluşlara, ani ve büyük atılımlarla sıçrama yaparak sonuçlara yöneltirken, Japonya ilgisini daha çok küçük adımlar yoluyla ilerlemeye ve süreçlere yöneltmek sürekli iyileştirme yoluyla daha olumlu sonuçlar almaya yöneltmiştir.¹⁵

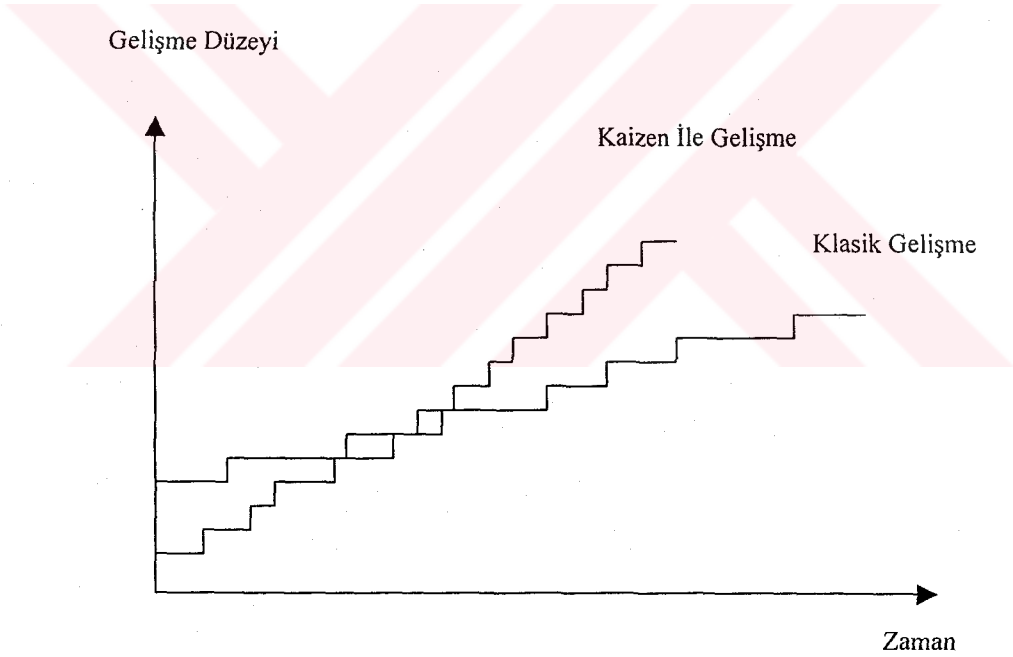
Batı'da yerleşik olan klasik yönetim anlayışında kurum ve kuruluşlardaki gelişme ancak yaratıcılık ve/veya teknolojik sıçrama yapılarak gerçekleştirilir. Yeni bir atılıma kadar mevcut durumu korumak esastır. Bu anlayışta mevcut durum, prosedürler,

¹³ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 3. Baskı, VİPAŞ A.Ş., Bursa, Şubat 1998, s. 162; Yaşar Erkan, "Sürekli İyileştirme", <http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/KLT0-KAIZEN.HTM>, (1.11.2004); <http://www.tormaksan.com.tr/English/kaizenmetodu.html>, (31.10.2004); Ceren Ulukanoğlu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi", <http://www.isguc.org/ceren1.htm>, (11.12.2004).

¹⁴ Filiz Eyüpoğlu, "Süreçlerle İlgili Bazı Kavram Ve Yaklaşımlar Hakkında Bilgi – Bpm / Bpı / Bpr Nedir?", <http://www.filizeyuboglu.com/yazi2.html>, (12.10.2004).

¹⁵ Masaaki Imai, **Kaizen - Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, BRİSA Yayını, İstanbul, 1997, s.3.

kalite ve iş standartları tespit edilerek belirginleştirilir. Yönetim ve çalışanların başarısı, konulan standartlara uymaya bağlıdır. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma kilitlemekte, işletme körlüğüne yol açmaktadır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş ve teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleşmektedir. Bu nedenle sıçramalar büyük ve sık olduğu müddetçe Batı, liderliğini devam ettirebilmiştir. Ancak, Japonya, II. Dünya Savaşı sonrası, TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ile sürekli gelişmeyi benimseyerek ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşları çok sınırlı olmasına rağmen, sürekli iyileştirme ve geliştirme sayesinde bugün ABD dahil bir çok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirmiştir. Japonlar, kaizeni gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil sıklığı sayesinde Batı'ya nazaran büyük ilerlemeler gerçekleştirmişlerdir.¹⁶ Dolayısıyla kaizen, gelişmenin her zaman mümkün olabilecek rastlantılar yerine düzenli küçük basamaklar ile olmasının gerektiği üzerinde durur.¹⁷ Bu yönüyle klasik gelişmeden farklılık gösterir. Bu durumu Şekil 1.1., açık bir şekilde ortaya koymaktadır.



Şekil 1.1. Kaizen (Sürekli Gelişme) ile Klasik Gelişme Arasındaki Farklılıklar

Kaynak : İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul, Ağustos 1996, s. 13.

¹⁶ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, 3. Basım, İstanbul, Ağustos 1996, ss. 11-12.

¹⁷ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, SİM Matbaacılık, İstanbul, Mart 1997, s. 74.

Japon felsefesi açısından sürekli iyileştirme, kaizen düşüncesinin bir sonucudur. Kaizen, Japon çalışanlarının yaşamlarının bir parçası olup sürekli çabaların sonucu, mevcut durumda görülen küçük çaplı iyileştirme faaliyetleridir. Kaizen felsefesinde mevcutla yetinmek yoktur.¹⁸ Sürekli mevcut durumu geliştirmek hedeftir. Ancak, bu gelişmeler bireysellikten öte olup bireysel gelişmeden daha ayrıntılıdır. Bu nedenle kişilerin kendi yaşamlarından çok içinde buldukları kurum ve kuruluşlardaki sürekli iyileştirme faaliyetlerini ve bu faaliyetlere herkesin katılımını içerir.¹⁹ Kaizen faaliyetlerinde insan çabalarının çok önemli yeri vardır. Kaizen kavramında koruma ve iyileştirme olmak üzere iki temel unsur söz konusudur. Koruma, ulaşılan mevcut standartların devam ettirilmesini; iyileştirme ise bu standartların geliştirilerek daha üst ve iyi konuma yükseltilmesi çabalarını içerir.²⁰

Kaizen'in bir özelliği de, kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütününün kalitesi, dolayısıyla çalışanların kalitesiyle de ilgili olduğudur. Eğer, sistem ve çalışanlar kaliteli ise, diğer tüm faaliyetlerin de kaliteli olacağı düşünülmektedir.²¹

Sürekli iyileştirme, kavramın irdelenmesinden ve tanımından da anlaşılacağı gibi bir kuruluşta sistem ve insan unsuru ile ilgili olduğu kadar, başta yönetim olmak üzere, kalite, yenilik, gelişme, iyileştirme, süreç, müşteri odaklılık ve müşteri tatmini gibi kavramlarla da yakından ilişkilidir.

1.1.3. Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti

Sürekli iyileştirmenin önemli bir amacı da, müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde düzenlemelerin yapılması, düzenlenen süreçlerin müşteri beklentilerine cevap verecek ürün ya da hizmeti üretmesidir. Bu açıdan müşteri sürekli iyileştirmenin nihai hedefidir. Müşteri, bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraf²² veya mal veya hizmeti kullanan kişiler olarak

¹⁸ Imai, a.g.e., s. 6

¹⁹ A.g.e., ss. 7-8.

²⁰ A.g.e., s. 6.

²¹ Ersen, a.g.e., s. 75.

²² A.g.e., s. 91.

tanımlamak mümkündür.²³ Ancak, müşteri denilince sadece dış müşteri algılanmamalıdır. Kuruluş içinde her süreçteki kişi, bir önceki sürecin müşterisi konumundadır. Diğer deyişle, kuruluştaki çalışan her kişi iç müşteri olarak anılır. İç müşteri kuruluştaki sürekli iyileştirme için son derece önemli unsurdur. Genelde sürekli iyileştirme dış müşteri memnuniyeti olarak algılanır. Halbuki sürekli iyileştirme sadece dış müşteri memnuniyetini sağlamak için değil, müşteri odaklılık ile hem iç hem dış müşteri memnuniyetine yönelik olarak gerçekleştirilir.

Bu çerçevede dış müşteri bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araçlarla değil, kendine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız işlemesine, verilen hizmetten doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine bakar.²⁴ Buna karşın iç müşteri kendinin etkin ve verimli biçimde çalışmasını engelleyen özellikle Herzberg'in teorisinde ortaya koyduğu fiziksel faktörlerden psikolojik faktörlere kadar her bir faktörün işini en iyi bir biçimde yapabilecek şekilde iyileştirmesi yer alır.²⁵ İç müşteri açısından müşteri odaklılık çalışanın memnuniyetsizliğine yol açan faktörlerin belirlenip ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilerek, çalışanların mutluluğunun ve işe bağlılığının artırılmasıdır.

1.1.4. Süreç ve Süreçlerle Yönetim

Süreç bir seri faaliyetler olarak tanımlanır. Bu tanım biraz daha açılacak olursa süreç, girdilerin birbirine bağlı seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işidir.²⁶ Şekil 1.5, Sürekli iyileştirmenin odak noktalarından biri de, süreçler ve süreçlerin

²³ Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi (Temel Kavramlar ve Uygulamalar)**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Haziran 1997, s. 40.

²⁴ Ersen, a.g.e, s. 91.

²⁵ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996, ss. 98-99; Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bakış**, İ.Ü. Yayınları, İstanbul, Aralık 1975; ss. 24-27; Özlem Atan, **Organizasyonlarda Yönetim ve Yönetilenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1994, ss. 26-27; Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, 1990, ss. 126-127; İlker Birdal, Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık, İstanbul, 1992, ss. 86-87.

²⁶ Özevren, a.g.e, s. 44.

iyileştirilmesidir. Sürekli iyileştirme anlayışına göre her iş bir süreçtir. Her süreç iyileştirilebilir. Her çalışmada bir sürecin yöneticisi konumundadır. Bu nedenle süreç kavramının bilinmesi ve sürekli iyileştirme içerisindeki öneminin kavranması önemlidir. Çünkü süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile kaynak israfının ortadan kaldırılması, hataların en aza ve sıfıra indirgenmesi, ürün ve hizmetlerin hızlı bir biçimde değişen ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde kısa zamanda ve düşük maliyetlerle elde edilmesi ve müşteri tatmininin sürekli sağlanması amaçlanır.²⁷ Bu amaçların gerçekleştirilmesinde üzerine odaklanılan süreçlerin anlaşılması, bilinmesi ve süreç parametrelerinin ortaya konulması gerekmektedir. Süreç ve süreç parametreleri anlaşılardan ve bilinmeden sürekli iyileştirmenin istenilen bir şekilde gerçekleşmesi de beklenilemez. Bu çerçevede süreçler ile ilgili olarak şunlar söylenebilir:²⁸

- Tüm faaliyetler sistematik süreçler ile yönetilmelidir.
- Süreçler anlaşılmalı ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır.
- Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların yaşamına entegre olmalıdır.
- Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır.

1.1.5. Sürekli Eğitim

İş ve toplumda yaşamında gözlemlene değişimler, eğitimi sadece okulun bir işlevi olarak görülmesi dönemini kapatmıştır. Bu yeni dönemde okullar öğrenme sürecinin sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Öğrenme, işte, yaşamda her zaman devam edecektir.²⁹ Bu nedenle öğrenme ve eğitim insan her zaman insan yaşamının bir parçası olacaktır. Bu cümlelerden anlaşılacağı gibi sürekli iyileştirmede üzerinde yoğunlaşılması gereken en etkili faktör, insandır. İnsanın, görev yaptığı örgüte katma değer sağlayacak biçimde bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi, vizyon kazandırılması için sürekli eğitim alması gerekmektedir. Çünkü değişen koşullar

²⁷ Hülya Yazıcı, "Toplam Kalite Yönetimi ve İstatistiksel Yaklaşım", 4. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler, 1995, s. 155.

²⁸ Hasan Erol, Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notları, MPM-KÜTSO Seminerleri, Kütahya, 23.10.2003, s. 5-6.

²⁹ Ahmet Alpay, Ruhi Kılıç, "Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları", Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme, (Editör: Mithat Çoruh), Haberal Vakfı, Ankara, 1997, s. 12.

karşısında insanın yaptığı iş ile ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerinin yetersiz kalması olasıdır. Eğitim, hem bu kazanımları sağlayacak hem de kişide kendine güven duygusunun artmasına neden olacaktır. Kişi eğitim ile sürekli iyileştirme bilincini kazanacak, kaliteyi devam ettirme ve geliştirmede önemli bir faktör olduğunu anlayacaktır.³⁰

1.1.6. Değişim ve Küreselleşme

Sürekli iyileştirmeyi zorunlu kılan faktörlerin başında değişim ve küreselleşme gelmektedir. Küreselleşme olgusuyla birlikte bir çok teknolojik ve yönetsel değişimler dünyamızda yaşandı ve halen de yaşanmaktadır. Bugünün örgütsel yapılarında örgüt içi iletişim bilgi teknolojisine bağlı olarak değişirken, bilgi teknolojisinde yaşanan hızlı değişimler ve teknolojik yenilikler kuruluşları sürekli bu değişimleri uymaya zorlamaktadır. Bu durum kuruluşların örgütsel ve yönetsel yapılarını etkilemektedir. Bu açıdan diğer kavramlardan farklı olarak değişim ve küreselleşme dış çevreden baskı unsuru olarak kurumları sürekli iyileştirmeyi zorlayan bir özelliğe sahiptir. Çünkü değişim ve küreselleşmenin bir sonucu olarak birçok kuruluş kendilerini sürekli yenileyerek ve geliştirerek varlıklarını devam ettirme, rekabet güçlerini artırmada başarılı olabilmektedir.³¹

1.2. SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN KAPSAMI

Sürekli iyileştirme, genel olarak söylemek gerekirse kurumlarda etkinliği, verimliliği, kaliteyi ve rekabet gücünü artırmak için yapılan bilinçli faaliyetler bütünüdür. Dolayısıyla sürekli iyileştirme kurumlar için çok özel amaçları olan ve bu amaçların gerçekleştirilmesi bağlamında önemi ortaya çıkan bilinçli ve planlı bir biçimde gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Sürekli iyileştirme bir şemsiye olarak düşünüldüğünde Şekil 1,2'deki gibi bir durum ortaya çıkar. Şekil 1.2'den anlaşılacağı gibi sürekli iyileştirme faaliyetleri kapsamında müşteri yönetiminden kalite

³⁰ M Köseoğlu, D.K. Harrison, D. Link, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Ankara, 94/4, s. 23.

³¹ <http://www.mess.org.tr/html/refa/htm/rekabet.htm>, (01.01.2005); Bkz. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky010.html>, (01.01.2005).

iyileştirmesine, toplam verimli bakımdan yeni ürün geliştirmeye kadar birçok konu girmektedir.



Sekil 1.2. Kaizen Semsiyesi Altında Sürekli İyileştirmenin Unsurları

Kaynak: Yaşar Erkan, "Sürekli İyileştirme Kaizen", <http://www.fenokulu.net/kaizen1.htm>, (12.10.2004); Muhittin Şimşek, *Kalite Yönetimi*, 2. Basım, Alfa Basım yayın Dağıtım, , İstanbul, 1998, s. 140.

1.3. SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN AMACI

Sürekli iyileştirme, kuruluşun tüm faaliyetlerine dinamizm kazandırma, çalışanların paylaşılan bir vizyon³² etrafında kenetlenerek aynı amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmasını sağlama, etkileşim içerisinde olan bölümlerin ortak sorunlarını en kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenme, çalışanların bilgi, beceri, moral ve motivasyonlarını artırma, kuruluşun etkinliğini, verimliliğini ve rekabet unsurlarının daha etkin bir konuma ulaştırmasını amaçlar. Buna bağlı olarak sürekli iyileştirme ile hem kısa vadede hem de uzun vadede kuruluş performansını yükseltmek, hızlı

³² Elife Doğan, *Endüstri Meslek Liselerindeki Uygulamaların Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Uygunluğu Hakkındaki Yönetici Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Ün., SBE, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı, Ankara, 2001, s. 70; Ali Haydar Pirgaip, *Endüstri Meslek Liselerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği*, Marmara Üni, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, ss. 65-67; Rahoh Lewis, H. Douglas Smith, *Total Quality In Higher Education*, St. Luice Pres., 1994, p. 120; Servet Özdemir, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Dördüncü Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, ss. 37-93.

verimlilik artışı ve yüksek rekabet gücü ile pazar artışını gerçekleştirmek ve yeni yatırım olanaklarına yönelmektir. Sürekli iyileştirmenin bu amaçlardan daha makro açmaları ise başta çalışanları olmak üzere, pay sahiplerine, hizmet ettiği müşterilerine ve ürettiği katma değer ve yarattığı istihdam hacmi aracılığıyla tüm topluma fayda sağlamaktır.³³ Bu çerçevede sürekli iyileştirmenin kurumsal amaçlarını maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür:³⁴

- Kurumsal etkinliği, verimliliği, kaliteyi, rekabet gücünü artırma,
- Paylaşılan vizyonu benimsetme,
- Kurum amaç ve hedefleriyle bütünleşmeyi sağlama,
- Kuruluşun gelişimine katkıda bulunma,
- İşyerini yaşamaya değer, anlamlı bir ortam haline getirme,
- İnsana saygıyı artırma ve çalışanların sonsuz yeteneklerinden yararlanma,
- Çalışanların bilgi, beceri, yetenek, tecrübe ve eğitim seviyelerini artırmak,
- Üretim sürecinin çeşitli aşamalarında görev yapan tüm çalışanların moral, motivasyonunu, gönül gücünü yükseltmek ve sorunlara daha duyarlı hale getirmek,
- Üst yönetimden alt yönetime kadar herkeste toplam kalite bilincini yaygınlaştırmak,
- Çalışanın amaçlarının gerçekleşmesini ve beklentilerine cevap bulması,
- Kurum içi iletişimi güçlendirmek,
- Kurumda çatışmaları önlemek,
- Çalışanın liderlik ve sorun çözme yeteneklerini geliştirmek,
- Üst yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı anlayışı ve işbirliğini güçlendirmek.

³³ Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, ss. 14-15.

³⁴ Gültekin Sağlam, "İyileştirme Takımlarının TKY İçindeki Yeri", **Kalite İle İç içe**, Kütahya Porselen Bülteni, Kütahya, Eylül 1997, s. 1.

Yönetimin desteklemediği, arkasında durmadığı hiçbir faaliyet başarılı olamaz. Bu nedenle sürekli iyileştirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için, öncelikle yönetimin bu konuda kararlılığı ve desteğinin bulunması gerekir. Kararlılık ve desteğin yanı sıra yönetim, çabalarını sürekli iyileştirmenin en önemli unsurlarından olan sistemlerin ve süreçlerin iyileştirmesine yönelmelidir. Sistemlerin iyileştirilmesi, planlama ve kontrol, karar alma süreçleri, örgütlenme ve bilgi sistemleri gibi çok önemli yönetim alanları ile ilgilidir. Eğer yönetim, ilgi alanlarına giren hususlarda sürekli gelişmeyi netice verecek bir sistem kuramaz ise başarı kısa vadeli olacaktır.³⁷ Sürekli iyileştirmenin kuruluş sistemi içerisinde yenilik, değişim ve küreselleşme, kalite sorunları vb. nedenlere bağlı olarak önem kazandığı görülmektedir. Mevcut durumunun yetersizliği, insan faktörünün geliştirilmesi, sorun çözme tekniklerinin yaygın biçimde kullanılmasının gerektiği iş basitleştirme, kurumsal gelişme (örgüt geliştirme), atık maddelerin azaltılması, enerji tasarruf politikaları, bakım geliştirme, kalite yoluyla verimliliğin artırılması, sermaye kaynaklarının kullanımının geliştirilmesi, insan kaynağının etkili yönetilmesi gibi her durumda sürekli iyileştirmenin kendinden söz ettirdiği görülmektedir.³⁸ Genel olarak sürekli iyileştirme kuruluşlarda daha çok şu durumlarda ele alınır:³⁹

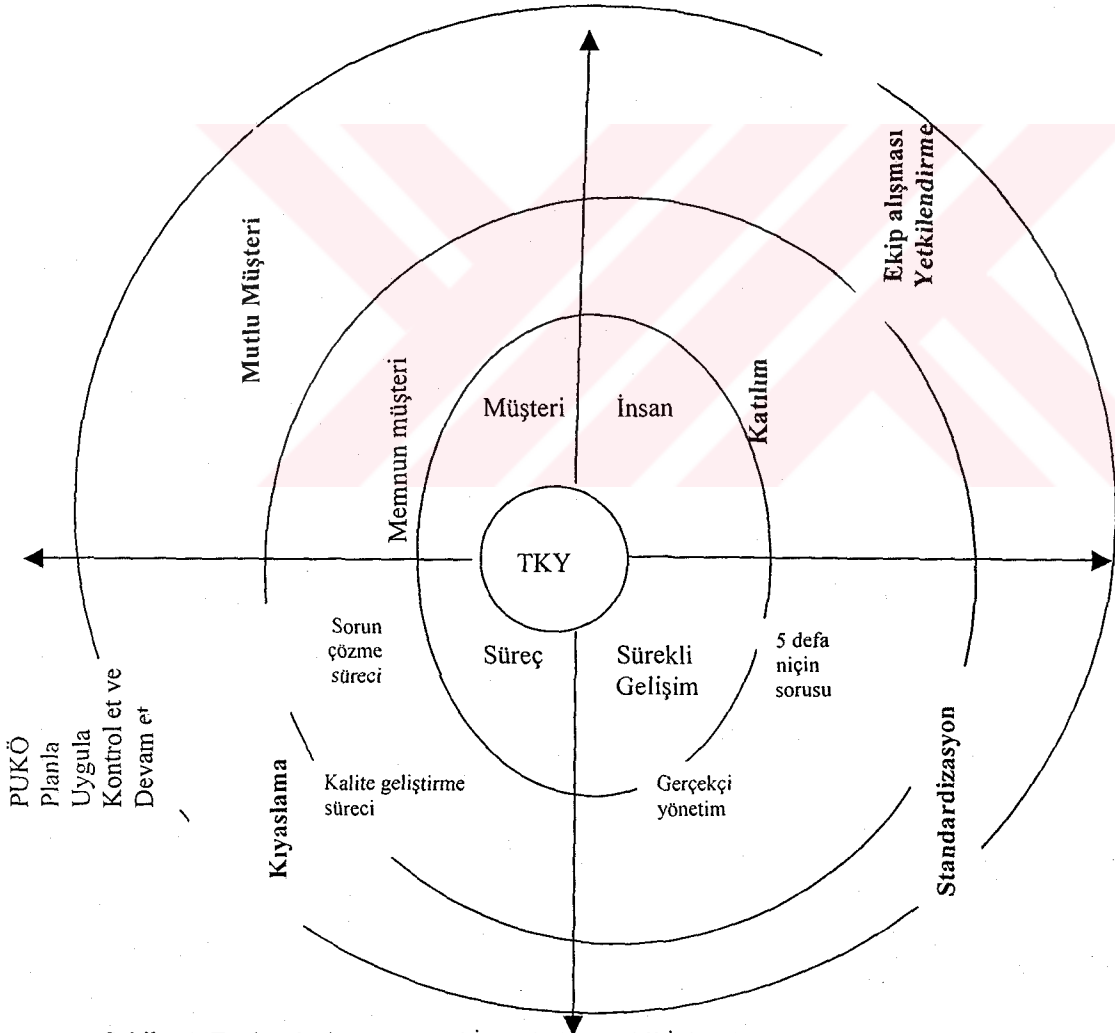
- **Mevcut durumu yetersiz bulmak:** Bir sistem kusursuz bir biçimde çalışıyor olsa bile, o sistemde yine de geliştirilebilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca bilim ve teknolojiye gelişmeler de her gün verimlilik ölçütünü ileri taşımakta ve mevcut durumu yetersiz kılmaktadır. Mevcut durumun yetersizliği sürekli iyileştirme ve geliştirmenin uygulanmasını gerektirmektedir.
- **İnsan faktörünün geliştirilmesinin gerekliliği:** Her şeyi yapan insandır. İnsan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Hâlbuki her çalışanı geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.

³⁷ Ersen, a.g.e, s. 77.

³⁸ Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, MPM Yayınları, Ankara, 1995, ss. 149-267

³⁹ Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, ss. 13-14.

- **Sorun çözüme tekniklerinin yaygın biçimde kullanılmasının gerekliliği:** Kuruluşlarda sürekli gelişme ve iyileştirme faaliyetlerinin uygulanmasını gerektiren bir diğer faktörde problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanarak kurumsal etkinliği sağlamaktır. Kurumlarda karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar, çok ileri tekniklerin nadiren gerektiğini ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır. Sürekli iyileştirme, kuruluşa dinamizm kazandırmasının yanı sıra, Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni yönetim anlayışlarında üstlendiği işlev açısından son derece önemli bir role sahiptir. Toplam Kalite Yönetiminde tüm faaliyetlerin temelinde sürekli iyileştirme esas olduğu gibi, kullanılan tüm araçlar da sürekli iyileştirmeyi sağlamaya yöneliktir. Bu durum Şekil 1.4'de ayrıntılı biçimde ortaya konulmuştur.



Şekil 1.4. Toplam Kalite Yönetimi İçerisinde Sürekli İyileştirme

Kaynak: Muhittin Şimşek, Kalite Yönetimi, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1998, s. 90.

Şekil 1.4'den de anlaşılacağı gibi, sürekli iyileştirme aynı zamanda TKY'nin bir hedefi olması açısından da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla sürekli iyileştirme TKY'nin sağladığı çoğu yararı sağlar. Kurumlarda etkinliğin, verimliliğin, artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, çalışan motivasyonunun ve moralinin dengede tutulması, çalışanın işinden tatmin olması, teknolojik gelişmeleri, süreçlerin kısaltılması, vb. bir çok faaliyetin temelinde hep sürekli iyileştirme yer alır.

1.5. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME TÜRLERİ ve UYGULAMALARI

Sürekli iyileştirmede üzerinde odaklaşma durumuna göre bazı türlere ayrılır ya da buna göre bir gruplandırma yapılabilir. Yapılan bir gruplandırmada üç tür ortaya çıkmaktadır. Ancak, bu türlere ar-ge faktörüne bağlı sert faktörlerden olan teknolojik, makine ve teçhizata dayalı iyileştirmeleri de eklemek gerekir. Sürekli iyileştirmede hangi tür üzerine odaklanılırsa odaklanılsın her iyileştirme faaliyeti ve uygulaması belirli aşamalardan geçilerek gerçekleştirilmesi gerekir.

1.5.1. Sürekli İyileştirme Türleri

Sürekli iyileştirme; birey, grup ve yönetim öncelikli olmak üzere üç değişik biçimde ele alınabileceği gibi, aynı anda hepsi birlikte de ele alınabilir.

1.5.1.1. Birey Öncelikli Sürekli İyileştirme

Kurumların temel unsurlarından bir olan insan, aşırı derecede karmaşık bir yapıya sahiptir. İlgi duyduğu şeylerle yetenekleri birbirinden farklıdır. Böyle olmasına rağmen bireylerin birçok benzer özellikleri de vardır. Genelde bireyin özellikler kendi genetik yapısının, fizik varlığının, öğrenim ve oluşan tecrübelerinin birer sonucudur. Tecrübeye bağlı davranış değişimi olarak nitelendirilen öğrenim, büyük çapta birey davranışlarını, düşüncelerini, hissedişini, değer yargılarını ve amaçlarını etkiler. Birey ihtiyaçlarını tatminde ve çelişkilerini çözümlenmede öğrenim etkili olur. İlgi duyulan

şeyler, tutumlar ve bireyin motivasyonu öğrenimden büyük ölçüde etkilenir.⁴⁰ Dolayısıyla birey öncelik sürekli iyileştirmenin, kurumsal yapıya katkı sağlaması, kurumsal etkinliğin ve verimliliğin artırılması için, bireyin ihtiyaç duyduğu eğitim ihtiyacının verilerek bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerinin geliştirilmesi; verilecek eğitimler ile yeni teknolojilere uyumunun sağlanması, bireyin işini en rasyonel bir biçimde yapabileceği şekilde iş ile ilgili elemanların yeniden tasarımı gerekir. Ayrıca kurumun stratejik amaçları kapsamında ileride bireyde olması gereken ve daha sonra ihtiyaç duyulacak bazı bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerin önceden geliştirilmesine yönelik uygulamalarda birey öncelikli sürekli iyileştirme kapsamında ele alınmaktadır.

Kurumlarda hizmet içi eğitim uygulaması, oryantasyon programları ve eğitim içi bireyin seminerlere, kurslar vb. yerlere gönderilmesi, iş zenginleştirme ve genişletme birey öncelikli sürekli iyileştirmede kullanılan yöntemlerdendir. Birey öncelikli sürekli iyileştirme, bireyin işinden tatmin olmasını, daha üst sorumluluk isteyen görevlere hazırlanmalarını, hızlı teknolojik gelişmelere uyumlarını, bireyin iş başında ve başarı ve moralinin artırılmasını, yeni personel alınmadan mevcut personelden daha çok yararlanılmasını ve personelin işinden ayrılmaları önlemelerini sağlayacak niteliktedir.⁴¹

1.5.1.2. Grup Öncelikli Sürekli İyileştirme

Kuruluşlar (kurum ve kuruluşlar), formel ve informel bir çok unsurdan oluşan bir yapıdır. Bu yapı içinde formel ve informel bazı gruplar da söz konusudur. Söz konusu gruplar, genel olarak kuruluşun işleyişine, etkinliğine ve verimliliğine önemli, ölçüde etki ederler. Bu nedenle bu grupların kuruluş amaçlarına hizmet edecek bir biçimde rasyonelize edilmesi gerekir. Bilindiği gibi Hawthorne araştırmaları grupların verimlilik üzerindeki etkisinin nedenli önemli olduğunu, grupların iyileştirmesinde grupların beklenti, ihtiyaç ve önerilerinin dikkate alınması gerektiğini; grup öncelikli iyileştirmede herhangi bir grupta oluşan informel ilişkilerin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymuştur.⁴² İnsan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte gelişen süreçte, bireyin faydalı,

⁴⁰ Herberth Hicks, **Kurum ve Kuruluşların Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, I. Cilt, (Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin), San Matbaası, A.İ.T.A. Neşriyat Derneği, Ankara, 1975, ss. 152-153.

⁴¹ Mustafa Özer, "İnsan Kaynaklarında Hizmet İçi Eğitimi ve Oryantasyonun Önemi", **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, S. 358, Yıl 117. Karizma Matbaacılık, Ankara, Ekim 1998, ss. 30-36.

⁴² Özlem Atan, **Organizasyonlarda Yöneten ve Yönetilenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1994, s. 15.

önemli, ait olmayı, tanınmayı isteyen bir yaklaşımı benimsediği, günümüzde ise bu bireyin bunlardan başka amaçlara anlamlı katkılar bulunmayı arzu eden ve işinde yönetici, yaratıcı ve kontrol eden konumunda olmak istemektedir. Bu nedenle birey öncelikli iyileştirmelerde de grup öncelikli iyileştirmelerde öncelikli olarak, ister formel ve ister informel olsun, bireylerin bu yaklaşımda olduğu kabul edilerek grupların görüşlerinin dikkate alınması, yapılacak iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri konusunda ikna edilmeleri, yöneticilerin yapılan iyileştirmelerin kurumsal etkinliğin sağlanmasının yanı sıra bireylerin kendilerini faydalı ve önemli hissetmelerini sağlayacağını, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirici bir çevre oluşturmayı amaçladıklarını anlatmaları gerekir.⁴³ Grup öncelikli iyileştirmenin başarısı için, karşılıklı çıkarlara hizmet edecek biçimde işbirliği yapmanın ve karşılıklı ilişkilerin doyum ve haz sağlayacağını grup bireylerine anlatılması gerekir.⁴⁴ Aksi takdirde kuruluş içinde gizli ya da açık çatışma zemini oluşur. Grup öncelikli sürekli iyileştirmeler faaliyetlerinde beyin fırtınası, proje grupları, kalite kontrol çemberleri vb. bazı etkinlikler dikkati çeker.

1.5.1.3. Yönetim Öncelikli Sürekli İyileştirme

Yönetim öncelikli sürekli iyileştirme, literatürde daha çok yönetim geliştirme olarak bilinmektedir. Bu nedenle yönetim öncelikli sürekli iyileştirme yönetim geliştirme olarak anlaşılmalıdır. Yönetim geliştirme geniş kapsamlı bir konu olup yönetimi, açmalarından başlayarak insan, yapı, teknoloji (para, zaman, araç, gereç, yöntem, mevzuat) ve bu amaçlara işbirliği ve koordinasyon içinde gitmeleri yönlerinden ele alarak, sosyal ihtiyaç ve günün koşullarına, gelişmelere uygun yeni yapı, işleyiş ve davranış getirme amacı ile girilen tüm çabaları kapsar. Yönetimi geliştirme, sözcüğü genelde varolan durumdan daha iyi bir duruma geçmeyi ya da ona biçim verme amacını taşıyan çabaların tümü için kullanılmaktadır. İdari reform, idari islahat, reorganizasyon, yeniden yapılanma, yönetimin yeniden düzenlenmesi ve örgüt geliştirme gibi kavramlar bazen içerik ve kapsam olarak farklılıklar göstermesine rağmen, çoğu zaman yönetimi geliştirme kavramıyla eş anlamlı kullanılmaktadır. Geniş açıdan bakıldığında yönetim geliştirme, kaliteli ürün üreterek kurumun canlılığını koruyabilmesi, rakip kuruluşlarla

⁴³ Atan, a.g.e, ss. 18-19.

⁴⁴ Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No : 232, İstanbul, 1990, ss. 508-509.

rekabet edebilmesi için yakın ve uzak çevrenin sürekli izlenmesi, gerekli uyumun zamanında yapılması kapsamında gerçekleştirilen yönetimin “kendi kendini sürekli “ yeni sürecidir şeklinde tanımlanabilir.⁴⁵ Yönetimde sürekli iyileştirme ya da yönetim geliştirme, mevcut isteklerin karşılanmaması, mevcut istekler karşılanmakla birlikte yeni isteklerin karşılanmasında çaresiz kalınması, görevlerin gerektirdiği etkin yöntemlerin bulunmaması ve kendi faaliyet alanındaki gelişmelerden habersiz olunması gibi durumlarda söz konusu olur.⁴⁶

Yönetim öncelikli sürekli iyileştirme ve geliştirmede bazı özellikler dikkat çeker. Bu özellikleri şöyle açıklamak mümkündür:⁴⁷

- **Yönetimin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi değişimin zorladığı bir süreçtir:** Yönetimin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, kültürel değişim, teknolojik yenilik ve modernleşme gibi sosyal değişimin bir unsurudur. Kurum veya kuruluşlar, yakın olarak nitelendirilen müşteriler, halk, ülkenin hukuksal, ekonomik, siyasal, kültürel sistemleri ile uzak olarak nitelendirilen uluslararası pazar, diğer uluslararası ekonomik, siyasal, hukuksal çevrelerin etkisi altında bulunurlar. Kurum veya kuruluşlarını gerek yakın gerek uzak çevreleri gerekse içsel zorlamalar, kurumları değiştirmeye zorlamaktadır. Bunun sonucu olarak yönetimler de, sürekli kendilerini geliştirmeye, yenilemeye ve uyuma yöneltmektedirler.
- **Yönetim geliştirme kurumsal amaçlardan biridir:** Bir toplumun alt sistemi olan kurumlar, bu sistemi oluşturan çeşitli sistemler ile ilişki halindedir. Yönetim sistemi, görevlerini toplum sistemi içerisinde getir ve toplumun bir ya da birden çok ihtiyacını karşılar. Toplum sistemine uymak, görevlerini bu sistem içerisinde yapmak amaç belirlemek ve değişen koşullara göre amaç değiştirmek durumundadırlar. Bu nedenle yönetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, yönetim sisteminin bugünkü kurumsal yapısında, içeriğinde ve yöntemlerinde yapılması gereken

⁴⁵ Ömer Peker, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİ Yayını, Ankara, 1995, s.9.

⁴⁶ Peker, a.g.e, s. 10.

⁴⁷ A.g.e, ss. 10-13

değişimleri ve uygulamaları yönetimin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi kapsamında yapmak durumundadırlar.

- **Yönetimde iyileştirme ve geliştirme zaman alıcıdır: İnsan ilişkilerinde ve davranışlarda bazı değişiklikler yapılmasını öngören değişim faaliyetleri hem yavaş gerçekleşir hem de zaman alıcıdır.** Özellikle kurumlarda yapılacak değişiklikler, geliştirme ve yeniden yapılanma ileride kuruluşu temelden etkileyecek ve kümülatif etkileri olan çok sayıda kararların sonucudur. Yönetimi iyileştirme ve geliştirme hem bu karar aşamasından hem de kararların yeniden sakıncalar doğurmaması için dikkatle uygulanmak istenmesinden dolayı zaman alıcı özelliğe sahiptir.
- **Yönetimde iyileştirme ve geliştirme yönetimin kendine düşen önemli bir görevidir:** Bir işin en iyisini, işi yapan bilir “ kaidesine her yönetim, ancak kendi yetkililerinin ve uzmanlarının bilgi, deneyim ve anlayışlarıyla gelişebilir. Yönetimde sürekli iyileştirme ve geliştirme, yönetimin karar, istek ve arzusu olmadan başarılması mümkün değildir. Bu nedenle yönetimde sürekli ve başarılı iyileştirmeler, yönetimin istek, arzu ve kararlılığı sayesinde başarılabilir.
- **Yönetimde iyileştirme ve geliştirmenin başarısı önemli ölçüde yöneticilerin liderliğine bağlıdır: Yönetimin geliştirilmesi, yöneticilerin liderlikleri ve tüm personelin bu faaliyetlere katılımına bağlıdır.** Bu nedenle, yöneticiler, iyi bir liderlik örneği göstererek, diğer personeli motive etmeli, sürekli iyileştirme ve geliştirmenin başarısı için faaliyetlere katılımlarını sağlamadıkları. Çünkü, antrenör ne kadar iyi plan yaparsa yapsın, oyuncular bunlardan habersiz ise, oyundan başarı beklenilemez.
- **Yönetimde sürekli iyileştirme ve geliştirme mevzuat hazırlamak ya da mevzuatta değişiklik yapmaktan ibaret değildir:** Yönetimde iyileştirme ve geliştirme rutin yapılan işlerden başka kurumun işleyişini daha etkin konuma getirecek, etkin faaliyetler yapılmasını, yeni bir kısım yöntemlerin uygulanmasını ve teknolojilerin adaptasyonunu içerir. Yönetimde sürekli iyileştirme ve geliştirme, yönetimin her şeyden habersiz bir biçimde, değişimleri dikkate almadan ve kurumsal yapıyı analiz etmeden mevzuat, yönetmelik ve talimat hazırlamalardan daha öte şeyleri ifade etmektedir.

Yönetimde sürekli iyileştirme ve geliştirme kapsamında yeni gelinene noktaların standart hale getirilmesi yapılacaktır. Ancak, bu sonuç, yapılan sürekli iyileştirme gelişmelerin bir sonucudur. Yoksa mevzuatların sonucu değildir. Dolayısıyla yönetimde sürekli iyileştirme ve geliştirme kurumsal kültürü değiştirmeye yönelik, diğer iyileştirme ve geliştirme çabalarından çok daha kapsamlı, hem insanla ilgili hem de yönetimle ilgili, kurumun sürekli başarısını artırmaya yönelik, yönetim bilimlerinde kullanılan yöntemlerin kullanıldığı planlı değişim çabalarıdır.

1.6. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME AŞAMALARI

Sürekli iyileştirmenin kurum kültürü haline dönüştürülmesi, sürekliliğinin sağlanması, çalışanların teşvik edilmesi, proaktif bir çalışma ortamında olmaları ve kurumda pozitif bir değişim yaşanması için takdir etme ve ödüllendirme son derece önemlidir. Takdir ve ödül, sürekli iyileştirmenin sürekliliğinin sağlanması için en önemli motivasyon aracıdır.⁴⁸ Çalışanlar yaptıkları işin değer bulduğunu görürler. Eskiler “Marifet iltifata tabidir.” diyerek bu durumu veciz bir biçimde ifade etmişlerdir. Çünkü takdir etme, çalışanların kuruma aidiyetlerini sağlayacaktır. Araştırmalar, takdir edilmenin kişilerin verimliliklerinde ölçülebilir bir artış olduğunu göstermiştir. Geleneksel anlamda ödüllendirme, gelir kazandırıcı nitelikte yenilikler getiren, daha faydalı yeni bir ürün bulan ve benzeri durumlarda yapılması yararlı olur.⁴⁹ Tüm burada söylenenleri kapsayan sürekli iyileştirme aşamaları ve yöntemi aşağıda irdelenecektir.

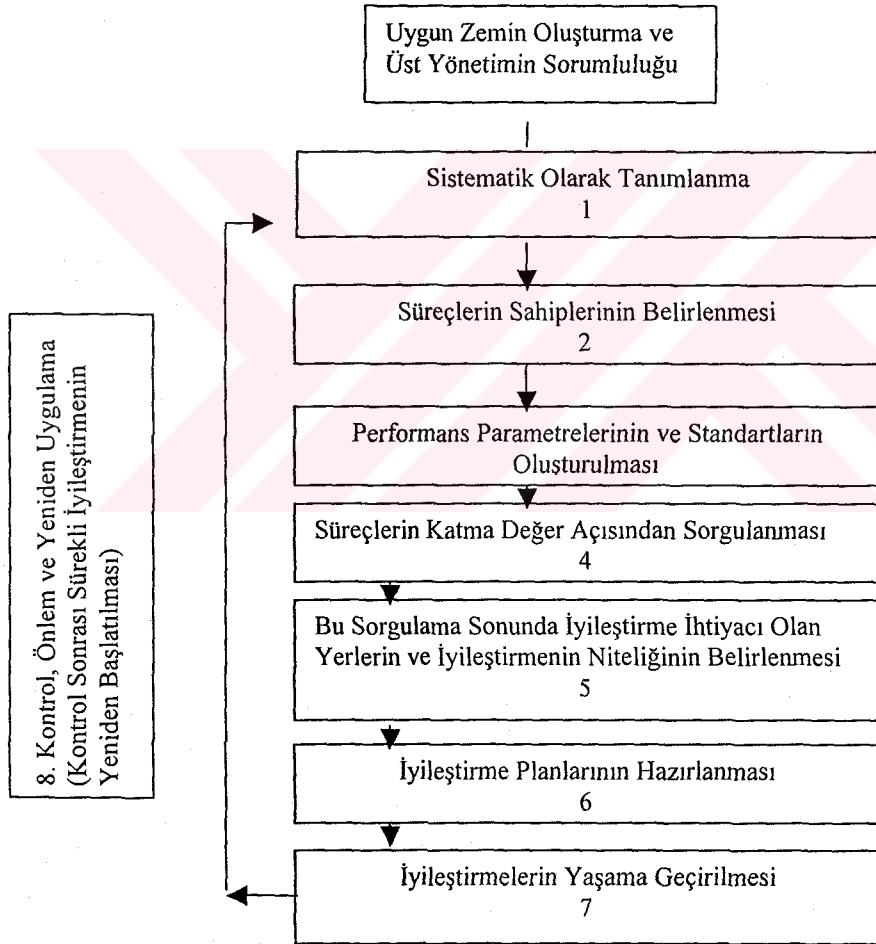
Sürekli iyileştirme süreci iş ve işlemlerin yapılmasında olumlu değişikliklerin yapılmasını ifade eder. Bu, iş diyagramlarının oluşturulması, tedarikçi-müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi, nihai ürüne hiçbir katma değer katmayan çabaların elimine edilmesi, farklı uygulamaların azaltılması ve süreçlerin kontrolünü içerir.⁵⁰ Bir kuruluşta her bir şey bir süreç içinde yer bulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında

⁴⁸ Ali Acarca, Ortaöğretim Düzeyinde TKY Sistemi Uygulanabilirliğinin Kütahya Ticaret Meslek Lisesi'nde Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE, Kütahya, 2000, s. 67.

⁴⁹ Toplam Kalite Yönetimi El Kitabı, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/ arac2.htm>, (1.11.2004).

⁵⁰ A.g.m.

sürekli iyileştirme ile süreç iyileştirme iç içe geçmiş haldedir. Bu nedenle sürekli iyileştirmede izlenecek yöntem ile süreç geliştirme ve iyileştirmede izlenecek yöntem kesişecektir. Gerek sürekli iyileştirme gerekse süreç geliştirme tedarikçiden nihai tüketiciye kadar olan süreçlerin gözden geçirilerek en etkin konuma getirilmesini sağlamaya yöneliktir. Ancak, bu aşamadaki faaliyetler gelişmiş yöntemlerle yapılacak bir faaliyet değildir. Sürekli iyileştirmenin ve süreç iyileştirme ve geliştirme başarısı, etkin bir yöntemin uygulanmasına bağlıdır. Şekil 1.5'de genel olarak sürekli iyileştirme ve süreç iyileştirmede izlenecek aşamaları 8 aşamada göstermektedir. Bunlara başarıların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi aşaması da ilave edilebilir. Süreçlerle yönetim sürekli iyileştirmenin yaşama geçirilmesini kolaylaştırır.



Şekil 1.5. Sürekli İyileştirme Aşamaları

Kaynak : Hasan Erol, **Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notları**, MPM-KÜTSO Seminerleri KÜTSO Seminer Salonu, Kütahya, 23.10.2003, s. 6; Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Global Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 1997, s. 198'den geliştirilmiştir.

1.6.1. Sürekli İyileştirme İçin Uygun Zemin Oluşturma ve Yönetimin Sorumluluğu

Kuruluş düzeyinde sürekli iyileştirme çalışmaları için zemin oluşturma çabası, bireylere ve fikirlere saygı, gerçeklere dayanan yönetim, hizmet verilen kişi ve kuruluşların tatmini, sürekli iyileştirmeye karşı olumlu tavır ve inanç,⁵¹ kuruluşun gelişme için gerek duyduğu şeylerin farkında olması ve sürekli gelişme bilincinin oluşmasına kadar her şeyi kapsar. Bu, temel eğitimi ve beceri kazandırmayı, amaçların belirlenmesini, engellerin azaltılmasını ve liderliği içerir. Bu anlamda süreç geliştirme için uygun zemin oluşturma, kuruluşta süreç geliştirme çabalarının sürekli teşvik edilmesi ve beslenmesini gerektirir. Yönetim, ne istediği, neyin başarılmasını beklediği konusunda açık bir vizyona sahip olmalı ve geliştirme çalışmalarına nasıl destek olacağını, destek sistemini ortaya koymalıdır. Ekip ve birey düzeyinde iyi seçim yapılması, bu kişilerin kalite geliştirme çalışmalarında özel kavram, araç ve tekniklerle yetiştirilmesi ve eğitilmesi başarılı sonuçlar elde edilmesi için gereklidir. Yönetimin desteği olmadan hiçbir iyileştirme ve geliştirme programının başarılı olması beklenilmemelidir. Yönetim iyileştirme konusunda kararlılığını ve desteğini ortaya koyduktan sonra süreç iyileştirme için şekil 1.5'de gösterilen sürecin uygulamasına geçilebilir.

1.6.2. Sistematik Olarak Tanımlanma

Sürekli iyileştirme çabalarından nereden başlanacağı önemlidir. Bu nedenle sürekli iyileştirme çalışmalarında bir başlangıç noktası olarak bir süreç seçildikten sonra, geliştirme ekibi süreci mümkün olduğu kadar açık ve net bir biçimde tanımlamalıdır. Bu tanımlama, sürecin müşterileri (iç ve dış müşteriler birlikte) ile tedarikçilerinin belirlenmesi, sürecin o anda nasıl işlediğinin kayıt altına alınması (bunun için genellikle akış diyagramı kullanılır.) ve sürecin performansının ölçümünün tanımlanmasını içerir. Kayıt altına alma, formel ve tüm kuruluşta sürekli

⁵¹ Özlem Ögütveren, "Sürekli İyileştirme Çerçevesinde Bir Öğretim – Öğrenim Stratejisi", SKİ, Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1997, s. 117.

kullanılacak bir yöntemle yapılmalıdır. Sürecin tanımlanması ile birlikte, süreç geliştirmede ne aşamaya geldiği de görülebilecektir.⁵²

1.6.3. Süreçlerin Sorumlularının Belirlenmesi

Süreçler, belli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulurlar. Her süreçten sorumlu bir birey bulunur. Bu birey o sürece en yakın olan ve işleyişinden sorumlu bireydir. Süreçler genel olarak tanımlandıktan sonra, daha spesifik olarak süreçten kimlerin sorumlu olduğu belirlenmeli, çalışma grupları oluşturulmalı, iş tanımları yapılmalı ve bunlar yazı hale getirilmelidir.⁵³ Süreçlerin belirlenmesi, içinde bulunulan durumla yetinilmemesi, müşterinin daha iyiyi beklediği bilincinde olunması, sürekli gelişme içinde olunan noktayı, iş ve üretim süreçlerini uygulamaya yönelik olarak tanımlanmasıyla ilgilidir.⁵⁴ Süreç analizinde de Şekil 1.4'deki aşamalar, genel olarak süreçler iyileştirme ve geliştirmede, süreçlerin belirlenmesinde de izlenir ve bu aşamalarda süreçlerin kendi özelliklerine göre analizler gerçekleştirilir.

1.6.4. Performans Parametrelerinin Belirlenmesi ve Süreçlerin Standart Hale Getirilmesi

Sürecin standart hale getirilmesi ile birlikte, geliştirme ekibi söz konusu süreci en iyi uygulama konusunda kurumsal bir nitelik kazanacaktır. Süreç geliştirme çalışmalarının standart hale getirilmesi, geliştirme ekiplerinin performanslarının sürekli olarak değerlendirilmesini olanaklı kılacaktır. Geliştirme ekipleri bu standardı, planla-uygula-kontrol et ve önlem al (PUKÖ) döngüsü ile yakalayacaktır. Bunun için öncelikle ölçüm sisteminin kontrol altında olması, sonra sürecin uygulamasının kayıt altına alınması ve tanımlanması ve standart konusunda iletişim kurulması standardın yükseltilmesi çabası gerekir. Bir defa standart oluşturulduktan sonra ekibin tüm süreçlerdeki başarısına yansımaları söz konusu

⁵² Toplam Kalite Yönetimi El Kitabı, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/arak2.htm>, (1.11.2004).

⁵³ A.g.m.,

⁵⁴ Canan Güler, Orhan Çevik, "Toplam Kalite Yönetiminin Öğrenci ve Öğretim Elemanı Tarafından Algılanması ve Bir Uygulama, (Editör: Mithat Çoruh), Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1997, s. 243.

olacaktır. Standart oluşturma sürecin her zaman en iyi performansla uygulanması açısından gereklidir. Çünkü süreçlerin standart hale getirilmesi, performans parametrelerinin belirlenmesini kolaylaştıracaktır.⁵⁵

1.6.5. Sürecin Katma Değer Açısından Sorgulanması

Bir süreç tanımlanıp standart hale getirildikten sonra geliştirme ekibince yapılması gereken ilk iş, süreci geliştirmeden de önce, sürecin çeşitli yönleriyle ele alınıp analiz edilmesi, süreçlerin kurumsal amacı en etkin biçimde gerçekleştirecek şekilde kısaltma yollarını bulmak olmalıdır. Süreci kısaltma çabası, yapılmakta olan bir işi, mümkün olduğu kadar etkin bir şekilde yapma gayretidir. Bu nedenle sürecin katma değer açısından sorgulanması, sürecin gerekli tüm unsurları içinde barındırmasına rağmen gereksiz hiçbir unsura bünyesinde yer vermemesinin araştırılmasıyla ilgili olacaktır.⁵⁶

1.6.6. İyileştirme İhtiyacının ve Niteliğinin Belirlenmesi

Sürekli iyileştirme kavramının irdelenmesinde ve tanımlanmasında da ifade edildiği gibi, sürekli iyileştirme, planla-uygula-kontrol et- önlem al tekrar yap döngüsünün uygulanmasıdır. Sürekli iyileştirmeden sorumlu olan birey ya da ekipler bir geliştirme planlar(planla), çözüm geliştirir ve uygular (uygula), gelişmeyi kontrol eder ve başarılı gelişmeleri kurumsallaştırarak tüm birimde uygulamaya geçirir. Çözüm geliştirme çabası ihtiyaçların belirlenmesi, sorunun kökenlerinin belirlenmesini içerir. Veri toplama ve ölçme teknikleri daha geniş perspektifli çözümler sunulmasını temin eder. Bunun için ekip, geliştirme çalışmaları için gerekli teknikler konusunda eğitilmiş olmalıdır. Veri toplama faaliyeti, sürecin geliştirmeden önce ve sonraki durumlarının karşılaştırılmasına olanak verir.⁵⁷

⁵⁵ A.g.m.,

⁵⁶ A.g.m.,

⁵⁷ A.g.m.,

1.6.7. İyileştirme Planının Hazırlanması, Yaşama Geçirilmesi ve Geliştirilmiş Sürece Sahip Çıkılması

İyileştirme ihtiyacının ve niteliğinin belirlenmesinden sonra, süreç iyileştirme için söz konusu ihtiyaç ve niteliklere göre süreç iyileştirme planı hazırlanmaya geçilir. İyileştirme ihtiyacının ve niteliğinin belirlenmesinden sonra süreç geliştirme planı oluşturulur.

Geliştirilmiş sürecin uygulamaya konmasının ardından, ekip başarılı süreci yazılı hale getirmeli ve bu sürecin tüm kuruluşta etkili bir şekilde uygulanması için çaba göstermelidir. Yapılan çalışmaların yazılı hale getirilmesi, geliştirme ekibinin elde ettiği tecrübelerin kuruluşun diğer çalışanları ile paylaşılmasına olanak verecektir. Bu aynı zamanda başarılı geliştirme teknikleri için bir yol haritası da olacaktır. Başarılı geliştirmelere sahip çıkılmalı, kurumsal hale getirilmeli, en azından diğer bir geliştirme döngüsüne geçmeye olanak vermelidir.

1.6.8. Sonuçların Gözlenmesi Ve Değerlendirilmesi

Sürekli iyileştirmenin en önemli yönü, yapılan çalışmaların sonuçlarının sürekli olarak gözlenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu nedenle belirli aralıklarla kurumun hizmetlerinin, iç ve dış müşterilerinin tanımlanması ve bu konuda araştırma ve anketler yapılması gerekir. Amaçlanan sürekli gelişme hedefinden sapmamak için aşağıdaki soruların cevaplandırılması gerekir:⁵⁸

- Kuruluşun misyonu nedir?⁵⁹ Hangi hizmet ve ürünleri sağlamaktadır?
- İç ve dış müşteriler kimlerdir?
- Şu anda uygulanan ölçüm sistemi nedir?
- Kuruluş müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını ölçmede ne kadar başarılıdır?

⁵⁸ Toplam Kalite Yönetimi El Kitabı, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabı/ arac2.htm>, 1.11.2004.

⁵⁹ Misyon, gelecekteki hedeflere ulaşmak için üstlenilen görevdir. Bkz., Doğan, a.g.e., ss. 73-74; Pirgaip, a.g.e., s.69.

- Kuruluş tedarikçileri ile müşterileri arasında nasıl bir iletişim kurmaktadır?
- Kuruluşta nasıl bir öneri sistemi vardır? Bu sistem ne kadar etkindir?
- Kuruluşta ödüllendirme sistemi nasıldır?
- Kalite gelişmeleri özel düzeyde mi yoksa genel düzeyde midir?
- Çalışanların takım çalışması teşvik edilmekte midir?
- Yöneticilerin çalışanlarla ilişkileri nasıldır?
- Üst yönetimin orta düzey yöneticiler ve banko çalışanları gözündeki liderlik kredibilitesi nasıldır?
- Çalışanların yönetimi ne tiptir? Katılımcı mı yoksa direktife dayanan mı?
- Çalışanların kararları ne kadar isabetlidir? Yetki alt düzeylere devredilmiş midir?
- Hizmet içi eğitime yaklaşım nasıldır?
- Kalite çalışmalarına yaklaşım nasıldır? Hizmetin sonunda mı yoksa süreçlerde mi kalite kontrol edilmektedir?
- Kuruluşun amaç, değer, politika ve prosedürleri açıkça ifade edilmiş ve herkesçe bilinmekte midir?
- Kuruluşun öncelikleri var mıdır?

1.6.9. Başarıların Takdir Edilmesi

Sürekli iyileştirmenin kurum kültürü haline dönüştürülmesi, sürekliliğinin sağlanması, çalışanların teşvik edilmesi, proaktif bir çalışma ortamında olmaları ve kurumda pozitif bir değişim yaşanması için takdir etme ve ödüllendirme son derece önemlidir. Takdir ve ödül, sürekli iyileştirmenin sürekliliğinin sağlanması için en önemli motivasyon aracıdır. Çalışanlar yaptıkları işin değer bulduğunu görürler. Eskiler "Marifet iltifata tabidir." diyerek bu durumu veciz bir biçimde ifade etmişlerdir. Çünkü takdir etme, çalışanların kuruma aidiyetlerini sağlayacaktır.

Araştırmalar, takdir edilmenin kişilerin verimliliklerinde ölçülebilir bir artış olduğunu göstermiştir. Geleneksel anlamda ödüllendirme, gelir kazandırıcı nitelikte yenilikler getiren, daha faydalı yeni bir ürün bulan ve benzeri durumlarda yapılması yararlı olur.⁶⁰

⁶⁰ Toplam Kalite Yönetimi El Kitabı, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/arac2.htm>, (1.11.2004).

1.7. SÜREKLİ İYİLEŞTİRMEYİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Sürekli iyileştirmenin önündeki en önemli engel yönetimin sürekli iyileştirme ve geliştirme konusundaki isteksizliği ve bunun sonucu olarak çalışanların sürekli iyileştirme konusunda duyarlı davranmamasıdır. Böyle olmakla birlikte, çalışanlarda sürekli iyileştirme ve geliştirme çabalarına her değişimde olduğu gibi direnç gösterebilirler. Bu dirençte, rasyonel, ekonomik, psikolojik, ekonomik ve sosyolojik nedenler olabilir. Örneğin her çaba yeni durumu öğrenmek ve kullanmak için fiziksel ve zihinsel çaba gerektirebilir. Bazen olası yeni durum, kompleks bir sistemin kullanımı gibi, bireylerin kendi başlarına başaramayacakları bir durum olabilir. Gösterilecek ek çaba, bireylerin mevcut rahatlarını bozmak anlamına geldiğinden dolayı da direnç gösterebilir. Sürekli iyileştirme ve geliştirmeler sonucu bir gün işlerini kaybedebilecekleri düşüncesine kapılan çalışanların direnci de sürekli iyileştirmeyi engeller. Sürekli iyileştirmeler sonrası, mevcut yapının bireyler ve gruplar arası biçimsel olmayan ilişkileri bozacağı, birey ya da grup olarak gerek ekonomik gerekse statü, prestij gibi çıkarlarının kaybı düşüncesidir.⁶¹ Sürekli iyileştirmenin başlıca engelleri olarak genelde şunlar gösterilmektedir:⁶²

- Merkeziyetçilik,
- Kısa vadeli düşünme,
- Yaratıcılığın kaybedilmesi,
- Değişime karşı olma,
- Düşük moral,
- Politize olmuş çıkar gruplarının varlığı,
- Önceliklerin tespit edilememesi,
- Güvenin kaybolması,
- Anlaşmazlıkların artması,
- Sınırlı iletişim,

⁶¹ Bülent Tokat, **Kurum ve Kuruluşlarda Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dizgi Mizanpaj Myra Yayıncılık, Kütahya, 1996, ss. 132-134.

⁶² Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul, ss. 79-82; Ali Akdemir, **Yönetici Engeli**, Adalet Matbaacılık, Ankara, 1994, s. 84-85.

- Grup – ekip çalışmasının eksikliği,
- Liderlik eksikliği,
- Tatminlik durumu,
- Korku,
- Gelecek şoku,
- Neme lazımcılık,
- Bilgisizlik,
- Kurumculuk,
- Alışkanlıklar,
- Geleneklerin baskısı,
- Yöneticilerin engeliciliği.





İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL ETKİNLİK AÇISINDAN SÜREKLİ İYİLEŞTİRME TEKNİK VE ARAÇLARI

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

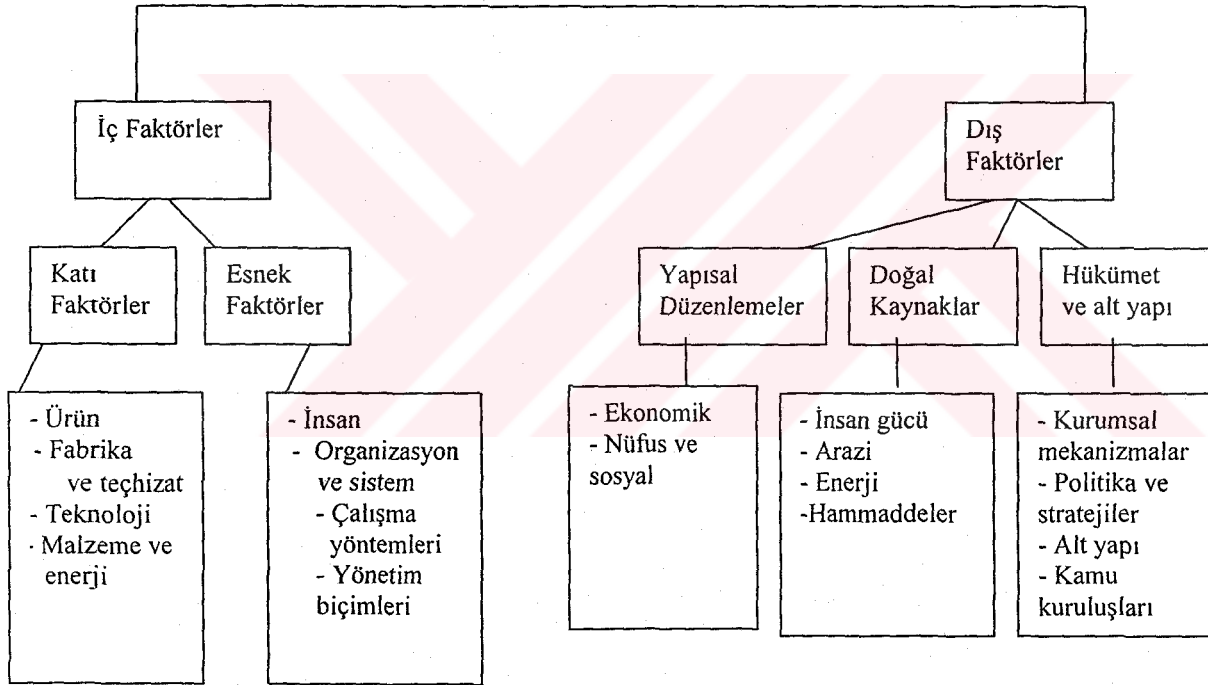
Kurumlar belli bir çevrede faaliyetlerini devam ettirirler. Faaliyetlerini devam ettirdikleri çevrede demografik, ekonomik, yasal, sosyal, kültürel ve fiziksel vb. çevre faktörlerinin etkisinde kalırlar.⁶³ İşte kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir. Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir. Kuruluşlar, yaşam evrelerinin ilk aşamasında belirsizliği ortadan kaldırmak için tanınmış bir çevre oluşturmaktadırlar. Bu çevre; benzer hizmet ve ürün üretenler, tedarikçiler, tüketiciler ve düzenleyici kurum ve kuruluşlardan oluşmaktadır. Kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri çevrenin desteğini almak için çevrelerinden gelen baskılara uyum sağlamak zorundadırlar. Çevreyle uyum sağlamayan kuruluşlar çevre tarafından kabul edilmemekte, dolayısıyla hayatta kalamamakta ve süreklilik kazanamamaktadırlar. Kuruluşların yapı ve faaliyetlerini etkileyen çevre baskıları, çevredeki diğer kurum ve kuruluşların baskıları, çevrede kabul gören kural ve uygulamalar ile beklenti ve inançları kapsamaktadır. Bu baskılar, zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı baskılar olarak açıklanabilmektedir.⁶⁴

⁶³ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üni. Yayını, Bursa, 1993, s. 65.

⁶⁴ Ş. Sibel Özkaya, "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri", <http://www.dtm.gov.tr/ead/dtdergi/ozelsayiekim/sibel.htm>, (09.12.2004).

2.2. KURUMSAL ETKİNLİK AÇISINDAN SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

Sürekli iyileştirme sonucunda kurumda beklenen nihai sonuçlardan biri verimliliktir. Verimlilik artışı sadece işleri daha iyi yapmak değil, daha da önemlisi, doğru işleri yapmakla sağlanabilir.⁶⁵ Bunun için sürekli iyileştirme, doğru işlerin nasıl yapılacağına yönelik çaba sarf eder. Bu çabalar sonucu, doğru işlerin yapılarak verimliliğin artırılmasına yardımcı olur. Sürekli iyileştirme faaliyeti çerçevesinde verimliliği sağlamak için en az girdi ile en yüksek çıktı alabilme, bunu sağlamak için de maliyetleri düşürmeye yönelik süreçlerde bazı değişiklikler yapabileceği gibi, hata oranının azaltılması gibi üretim maliyetlerine etki eden unsurların giderilmesine yönelik çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri de gerçekleştirebilir. Şekil 1.3. Sürekli iyileştirmeye konu olan kurumsal verimliliği etkileyen faktörleri göstermektedir.



Şekil 2.1. Sürekli İyileştirmeye Konu Olan Kurumsal Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşik Şekli
Kaynak: Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s. 12.

Şekil 2,1'de de görüldüğü gibi, sosyal ve ekonomik kavramlarla birlikte ele verimlilik, içsel ve dışsal çevre faktörlerinden etkilenir. Kurumlar etkinliğini

⁶⁵ Prokopenko, a.g.e, s. 11.

koruyabilmek ve bu faktörlerden etkilenmemek için gereken önlemlerini alırlar. Tablo 2.1’de ise kurumsal etkinliği sağlamada üzerinde durulması gereken sürekli iyileştirme yeterlilikler görülmektedir.

Tablo 2.1, Sürekli İyileştirilme Yeterlilikler

Temel Yetenekler	Temel Yeterlilikler	Okuma, yazma, konuşma, dinleme
	Düşünme Yeterlilikleri	Öğrenme yeteneği, neticelerle ilişkilendirme, yaratıcı düşünme, karar verme, sorun (problem) çözme
	Kişisel Yeterlilikler	Sorumluluk alma, sosyal olma, kendine güven, dürüstlük
İşe Yönelik Yeterlilikler	Kaynaklar	Zaman, para, malzeme, personel, mekan kullanma
	Kişisel İlişkiler	Ekip çalışması, başkalarını eğitime, liderlik, pazarlık yapma, farklı kültüre sahip kişilerle çalışma, müşteriye hizmet.
	Bilgi	Veri elde etme, değerlendirme, bilgileri analiz etme ve tasnif etme, yorumlama, bilgileri işlemede bilgisayar kullanma.
	Sistemler	Sosyal, organizasyona dönük ve teknolojik sistemleri anlama, izleme, değerlendirme ve sistemler geliştirme.
	Teknoloji	Araç -gereç seçme, özel amaçlara uygun teknoloji uygulama, ekipmanların bakım, onarım ve arızalarını giderme.

Kaynak : Leraning a Living, A Sans Report for America 2000, Us. Department of Labor, Washington D.C., 1992’den; Ahmet Alpay, Ruhi Kılıç, “Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları”, **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, (Editör: Mithat Çoruh), Haberal Vakfı, Ankara, 1997, s.15.

İster birey öncelikli, ister grup öncelikli isterse de yönetim öncelikli olsun tüm iyileştirme etkinlikleri kurumsal etkinliğe katma değer sağlayacaktır. Ortaya konulan tüm iyileştirme ve geliştirme modelleri incelendiğinde sonuçta kurumsal etkinliği sağlamaya yönelik olduğu görülecektir. Bu bakımdan aşağıda kurumsal etkinliği sağlamada ortaya konulan bazı sürekli iyileştirme modellerine yer verilecek, temel ilkeleri ortaya konulacaktır.

2.2.1. Kurumsal Etkinlik Açısından Sürekli İyileştirmenin Temel İlkeleri

Kurumsal etkinliği sağlamaya yönelik üst ve orta düzey yönetim, bölümler ve çalışanlar düzeyinde İmai, bazı öneriler ortaya koymuştur. Bu öneriler Tablo 2.2’de görülmektedir.

Tablo 2.2. İmai'inin Kurumsal Etkinliği Sağlamak İçin Önerileri

Üst Yönetim İçin Sürekli İyileştirme (Kaizen) Stratejisi	Orta Düzeydeki Yöneticiler İçin Sürekli İyileştirme Stratejisi	Bölüm Şefleri İçin Sürekli İyileştirme Stratejisi	Çalışanlar İçin Sürekli İyileştirme Stratejisi
<ul style="list-style-type: none"> - Üst yönetim sürekli iyileştirme stratejisini kavramalı, - Üst yönetim sürekli iyileştirme stratejisinin uygulanması için destek olmalı, - Üst yönetim, kurumda sistemleri, prosedürleri ve yapıları oluşturarak sürekli iyileştirme stratejisinin amaçlarını oluşturmaya çalışmalı 	<ul style="list-style-type: none"> - Orta düzeydeki yöneticiler üst yönetim tarafından belirlenen sürekli iyileştirme amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemeli - Orta düzeydeki yöneticiler, çalışanların sürekli iyileştirme felsefesini anlamalarını ve kavramalarını sağlamaya çalışmalı, - Orta düzeydeki yöneticiler çalışanların kurum içindeki problemleri çözme konusunda bilgi ve becerilerini artırmayı amaçlamalı. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bölüm şefleri, çalışanlar ile arasındaki iletişimi geliştirmeli ve kurum içerisinde yüksek moralin kazanılmasını sağlamaya çalışmalı, - Bölüm şefleri sürekli iyileştirme stratejisini başarıyla uygulaması için çalışanlara rehberlik etmeli, - Bölüm şefleri, çalışma gruplarının toplantılarında disiplini sağlamalı. 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanlar, sürekli iyileştirme stratejisine küçük grup toplantıları ve öneri sistemi ile destek olmalı, - Çalışanlar, workshoplarda disiplinli olarak çalışmalı, - Çalışanlar, kurum içerisindeki problemlerini daha iyi ve çabuk çözülmesi için çaba göstermeli, - Çalışanlar, eğitim programlarına aktif olarak katılarak, bilgi ve becerilerini geliştirmeli.

Kaynak. Coşkun Can Aktan, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayınları, İstanbul, s. 70.

Kurumsal etkinliğin sağlanmasıyla ilgili bir başka araştırmada ise, on bir ilke ortaya konmuştur. Kurumsal etkinliğin sağlanması ve sürekli iyileştirmenin başarısı için ortaya konan bu ilkelerde, kuruluşun nereye ulaşmak istediği konusunda istikrarlı ve tutarlı bir vizyonun bulunması, kalite konusundaki kararlılık, müşteri karar ve tercihlerine önem verilmesi ile müşterilerin kuruluşun faaliyetlerine katılımına önem verilmesi vurgulanmaktadır.

Ayrıca kurumda sürekli iyileştirmenin (geliştirmenin) amaçlanması, herhangi bir sistemin parçalarını değil, sistemin bütünü geliştirecektir. Sistem – yönetim merkezli yönetimin uygulanması, gelişme sürecinde etkinliği artıracaktır. Bilgiye yatırımda bulunulması, kurumda enerji sağlayacak grup çalışmalarına önem verilmesi, sürekli gelişme çabalarına herkesin katılımının sağlanması ve kurumda sürekli gelişme çabalarında karşılaşılabilecek tüm güçlüklerle mücadelede kararlı olunması da sürekli iyileştirme dikkate alınması gereken önemli ilkelerdendir.⁶⁶

⁶⁶ Aktan, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, s.49.

Kurumsal etkinliğin sağlanması için sürekli iyileştirme modelinin yerleştirilebilmesi için altı aşamalı bir diğer öneri aşamalarını şunlar oluşturmaktadır:⁶⁷

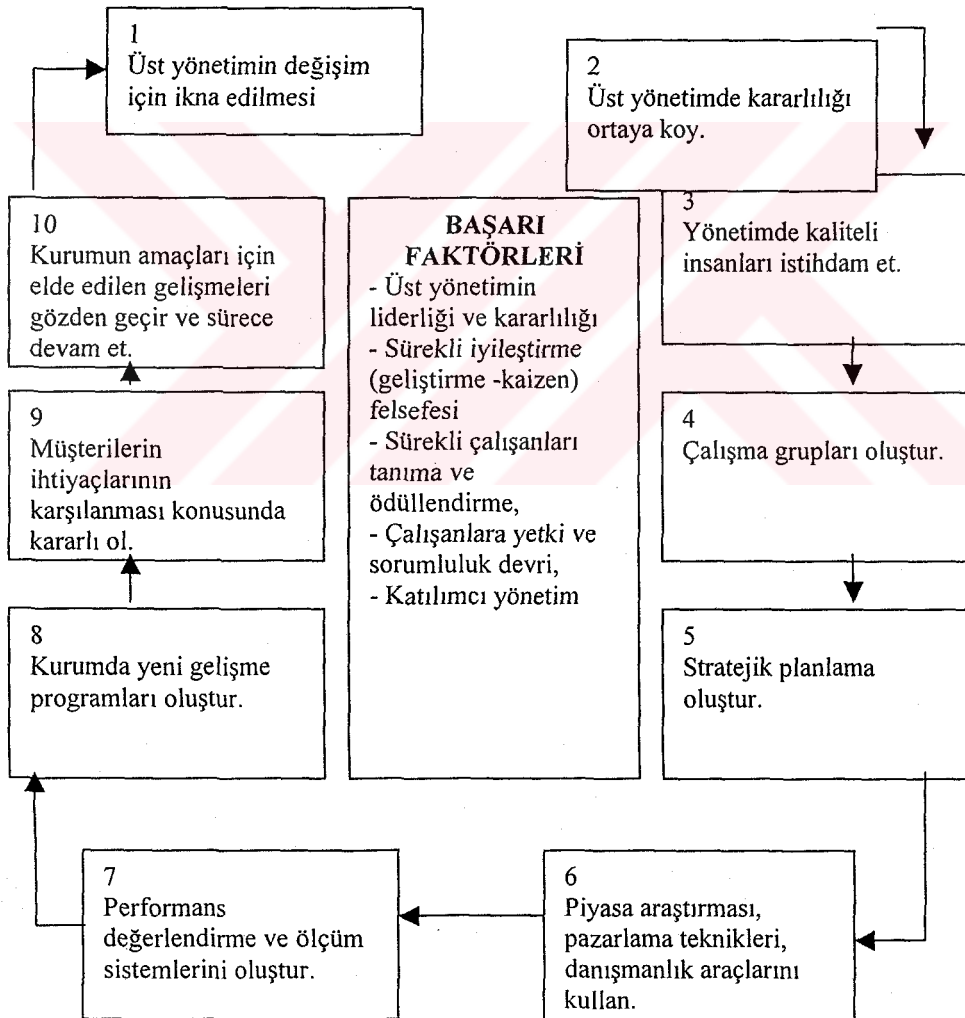
- **Değişim için kararlı olma:** Değişim için kararlı olma kurumun durum analizini yapma, değişim sonrası kazançları ortaya koyma, okuma, konferans ve seminerlere katılma yoluyla yeni yönetim felsefesini öğrenme, müşteri odaklı kurumu değerlendirme, değişim için avantaj ve dezavantajları, elde edilecek faydaları ve maliyetleri belirleme, kurumun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini belirleme, kurumun değişim için kararlı olduğu konusunda yönetici ve çalışanlarla iletişim kurma, kurumda performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak sistem oluşturmaya başlama gibi argümanlar yer alır.
- **Kurumda sistemi değerlendirme:** Müşterilerin kurum ile ilgili düşüncelerini belirleme, yeni sistem içerisinde müşteri kesimlerini – çevresini (pazarı) tanımamaya çalışma, müşteri ihtiyaç ve beklentileriyle ilgili olarak enformasyon (bilgi) toplama, elde edilen bilgi ve verileri analiz etme, elde edilen bulguları ortaya koyma ve orta düzey yöneticilere aktarma gibi argümanlar yer alır.
- **Müşteriye dayalı sistemi kurumsallaştırma:** Mevcut ve potansiyel müşteriler ile ilgili her türlü enformasyonu tanıma ve analiz etme, elde edilen bilgilere bağlı olarak kurumsa süreçleri oluşturma, Kalitenin geliştirilmesi ve müşterinin tatminini ölçmek için kullanılan araçları değerlendirme argümanları yer alır.
- **Yeni yönetim modelini kurumsallaştırma:** En iyi uygulamaları adapte ederek bir stratejik planlama yapma, stratejik planlama kapsamında görev yapacak elemanları belirleme, stratejik planlama uygulamasında yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim için süreç oluşturma, hayati önem taşıyan kısa ve uzun vadeli kurumsal amaçları belirleme, kurumda sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için tüm çalışanların katılımını sağlama, kurumda yeni yönetim modelinin kurumsallaştırılması için çalışanların eğitimini sağlama, yeni yönetim modelinin kurumsallaştırılması için süreçleri tanıma ve süreçler arasında işbirliği ve iletişimi sağlama argümanları yer alır.

⁶⁷ A.g.e., ss.47-48.

- **İnsan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirme:** Çalışanlara, kurumun en önemli ve değerli kaynakları olarak davranma, çalışanların sağlığı, mutluluğu ve refahı için gereken önlemleri alma argümanları bu aşamada yer alır.
- **Sürdürme:** Son aşama ise kurumsal açıdan sürekli iyileştirmenin sürdürülmesi gelir.

2.2.2. Kurumsal Etkinlik Açısından Bazı Sürekli İyileştirme Modelleri

Kurumsal etkinliği sağlamaya yönelik değişik bir çok model ortaya konulmuştur. Burada sadece iki modele yer verilecektir. Bu modellerden ilki Adosomwan'ın önerdiği on aşamalı sürekli iyileştirme modelidir. Bu modelin aşamaları Şekil 2,2'de görülmektedir.



Şekil 2.2. Adosomwan'ın Önerdiği Kurumsal Sürekli İyileştirme Modelinin Aşamaları

Kaynak : Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul, s. 50.

Şekil 2.2’de önerilen model irdelendiğinde, başlangıcının üst yönetimin böyle bir değişime ikna edilmesiyle başladığı görülmektedir. Sürekli iyileştirme, bir değişim faaliyeti olduğundan ve beraberinde yeni değişimleri getireceğinden üst yönetimin böylesi bir değişime ikna edilmesi, faaliyetlerin başarısı açısından önem kazanmaktadır. Zaten bu durum, Şekil 2.2’deki başarı faktörleri kısmındaki kutucukta sıralanan başarıyı sağlamada etkili faktörlerden de anlaşılmaktadır. Bu on aşamalı örnek model, üst yönetimin böylesi bir değişime ikna edilmesi sonrası, modeldeki aşamalar izlenerek kolayca uygulanabilecek bir modeldir.

Kurumsal etkinliğin sağlanmasına yönelik olarak kurumlarda sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilmesi için önerilen bir diğer model ise altı aşamalıdır:⁶⁸

Birinci aşama : Bu modelde birinci aşamayı sürekli iyileştirmenin önemini kavrama ve değerlendirme oluşturmaktadır. Bu aşama kurumlarda kalite geliştirme ihtiyacının ve öneminin kavranması, müşteri ihtiyaçlarının ve tatmin derecesinin belirlenmesi, üst yönetimin kurumda değişim konusunda kararı, değişim ihtiyacını anlama ve iletişim kurma yer almaktadır. .

İkinci aşama: Kalite geliştirmenin organize edilmesidir. Bu aşamayı ise, kalite yönetimi için organizasyonun oluşturulması, kurumsal değerlerin, ilkelerin ve amaçların üst yönetim tarafından tanımlanması, kurumsa kalite planının oluşturulması, kurumsal performansın diğer kurumlar ile karşılaştırılması ve kalite geliştirme amacı için benchmarking yapılması ve kriterlerin tespit edilmesi oluşturur.

Üçüncü aşama: Üçüncü aşamada eğitime geçilir. Bu aşamada tüm çalışanların eğitimi, kurumda iş süreçlerinin, performans ölçümünün ve süreç gelişiminin değerlendirilmesi, kurumda değişim için korkunun atılması, engel ve sınırlamaların kaldırılması ve istatistiksel düşünmenin yerleştirilmesi sağlanır.

⁶⁸ John Macdonald, John Piggott, Global Quality”, *The New Management Culture*, London, Pfeiffer Co., 1993, p.49’dan Aktan, *a.g.e*, ss. 71-72.

Dördüncü aşama: Dördüncü aşama ise süreçler ilgilidir. Bu aşamada İstikrarlı süreçler oluşturularak istemin güçlendirilmesi sağlanır. Bu kapsamda, iş süreçlerinin yönetim tarafından analizi, tüketici ve tedarikçiler ile ilgili süreçlerin oluşturulması, tüm ürün ve hizmetler için değerlendirme ve gözden geçirme süreçlerinin oluşturulması, tüm kurumda iyileştirme çabalarına başlanması, başlıca problemlerin ortadan kaldırılması, ISO 9000 sisteminin kurumda uygulanmasına başlanması gibi faaliyetler yapılır.

Beşinci aşama: Bu aşamada, tüm çalışanların kurumda çalışma gruplarının oluşturulmasına katılımını sağlamaya yönelik faaliyetler yapılır. Bu kapsamda açık iletişim için mevcut engellerin ortadan kaldırılmasına, çalışma gruplarının kendi amaçlarının oluşturulması ve açıklanmasına zemin hazırlayacak gerekli çalışmalar yapılır. Yapılanlar deklere edilir..

Altıncı aşama: Son aşama sürekli iyileştirme – gelişmedir. Bu kapsamda, tüm yönetici ve çalışanların analitik ve istatistik eğitiminin yenilenmesi, kurumda istatistiksel metodolojinin geniş olarak kullanımı, tüm süreçlerdeki değişikliklerin planlı olarak ölçülmesi, diğer ayrıntılı istatistiksel araçların kullanılması, kurumdaki tüm çalışanların sürekli iyileştirme (kaizen) sürecine aktif katılımı sağlanarak, kurumsal etkinliğin sağlanmasına çalışılır.

2.3. KURUMSAL ETKİNLİĞİN BİLEŞENLERİ

Kurumsal etkinliği sağlamak için bazı fonksiyonların rasyonel bir biçimde yerine getirilmesi gerekmektedir.

2.3.1. Üretim/ Hizmet Fonksiyonunun Uygun Bileşimi

Kurumlar çeşitli ürünler üretir hizmetler sunarlar. Ancak, her bir ürününün üretilmesinde, hizmetin sunulmasında kendine özgü bazı farklılıklar olabileceği gibi, bunların tüketicilere ulaştırılmasında da farklı yöntemler, araçlar ve araçlar kullanılabilir. Ayrıca, bu ürün ya da hizmet süreçlerinde çalışanların her bir konuda bilgi sahibi olması, her bir süreç hakkında yetenekli olması beklenilemez. Bu nedenle, kurumsal etkinliğin sağlanmasında üretilen ürünün ya da sunulan hizmetin birbirleriyle

bütünleşik bir biçimde olması, her bir ürün ya da hizmet sürecinin ayrı biçimde gruplandırılması, süreçlerin ona göre analiz edilmesi gerekir. Ürün veya hizmet fonksiyonlarının uygun bileşimi sağlandığı takdirde, süreçlerdeki aksamalar ortadan kalkacak, çalışanlar işlerinde uzmanlaştıklarından dolayı işlerini daha etkin yapar konuma geleceklerdir. Bu nedenle kuruluşlar, rekabet gücünü yitirmemek, değişen koşullara uyum sağlamak için sürekli iyileştirmeyi sürekli hale getirerek, her zaman daha yüksek kalite seviyesi hedeflenmelidir.⁶⁹

2.3.2. Doğru Amaç ve Hedef Belirleme

Sürekli iyileştirme ve geliştirmede doğru amaç belirleme, kurumsal etkinliği sağlama açısından önemlidir. Çünkü sürekli iyileştirmede can alıcı noktalardan biri amaç ve hedeflerin doğru ve açık bir şekilde belirlenmesidir. Bu aşamadan sonra plan yapılmasına geçilir.⁷⁰ Arzulanan ve istenen hedeflerin belirlenmesi ve buna göre yeni çalışmaların yapılıp vizyon ve misyonun desteklenmesi gerekir.⁷¹ Planların uygulama aşamasında, görev alacak ast ve üst kademeler arasında paylaştırılır. Böylece hedefler bütün kademeler tarafından görüşülerek aksaklıklar giderilir ve yeni çözümler üretilir.⁷²

Doğru amaç belirlenmediği takdirde, kurumsal etkinliğin sağlanması beklenemez. Çünkü doğru amaçlar, sürekli iyileştirmenin nasıl yapılacağını, nereye ulaşılacak istenildiğini ortaya koyar. Hedeflerin doğru bir biçimde belirlenebilmesi için verilere ihtiyaç vardır. Gerekçe verilere ve mantıklı esaslara dayanmadan belirlenen hedeflerle yola çıkmak işin başında başarısızlığı kabul etmek demektir. Hedefleri belirlerken, bu hedeflerin gerçekleşmesi gereken sürenin tanımlanması da önemlidir. Bu yapıldığı takdirde personelin hedef gerçekleştirmek için göstereceği çabalara bir tempo verilmiş olur. Ayrıca birden fazla amaç ve hedef olursa bunlar öncelik sırasına konulmalıdır. Planlama neyin, nasıl, ne zaman yapılacağını ortaya koyduğuna göre, hedef belirleme aşamasında bu iki soru cevaplandırılmalıdır.⁷³

⁶⁹ Mete Şirvancı, Kalite İçin Deney Tasarımı *Önce Kalite Dergisi*, S. 8, İstanbul, 1994, s. 42.

⁷⁰ Orhan Çetiner, *Toplam Kalite Yönetimi ve Mesleki Eğitim Kesiminde Uygulanması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üni., SBE Yönetim Bilimleri ABD, Konya, 1996, s. 22.

⁷¹ Pirgaip, a.g.e., s. 70

⁷² Çetiner, a.g.e., s. 22.

⁷³ Pirgaip, a.g.e.,29-30.

2.3.3. Doğru Araç Belirleme

Kurumsal etkinliğin sağlanması için doğru amaç belirleme kadar etkili bir diğer faktörde amaçlara giderken seçilen araçların doğru olmasıdır. Sürekli iyileştirmede kullanılan araçlar ve teknikler kurumsal etkinliği artırmada etkilidir. Ancak, bu araçların ve tekniklerin her birinin kullanılma biçimi ve yeri farklıdır. Örneğin, bir kanal kazacaksınız, elinizde kazma ve kürek var. Hangisi kullanırsınız. Eğer küreği kullanırsanız, hem zaman hem fazla enerji kaybedersiniz. O halde burada kullanılması gereken araç kazmadır. Bu örneği bir başka biçime dönüştürelim. Elinizde kazma ve dozer var. Kanal kazmak için hangi araç kullanılması gerekir. Elbetteki, doğru araç dozerdir. Dolayısıyla doğru araç seçme kurumsal etkinliği sağlamada önemli rol oynar. Sürekli iyileştirme faaliyetlerinde de doğru amaçlar belirlendikten sonra doğru araçların seçilmesi kurumsal etkinliği sağlamada etkili olacaktır.

2.3.4. Kurumsal Standartlar Geliştirme

Kurumsal etkinliği sağlamada bir diğer önemli faktörde de, kurumsal bazı standartların geliştirilmesidir. Bir kurumda belirli standartlar bulunmuyorsa, yapılacak faaliyetleri değerlendirmede güçleşir. Ayrıca kurumsal standartların olmayışı, nelerin iyileştirileceği ve nelerin geliştirileceği konusunda da karmaşaya yol açar. Zaten sürekli geliştirmenin temelinde her bir iyileştirme ve geliştirmenin sonucunda gelinene noktayı standartlaştırma ve koruma olduğu düşünüldüğünde kurumsal standartlar geliştirme, sürekli iyileştirme faaliyetlerinde kaçınılmaz olacaktır. Geliştirilen her bir kurumsal standart, kurumun nerede olduğunu, ne kadar yol aldığını, bundan sonra nereden başlayacağı konusunda fikir vermesi açısından önemlidir. ISO 9000 serisinin benimsenmesi ve uygulanması da kurumsal etkinliğin sağlanmasında önemli rol oynayacaktır.⁷⁴ Çünkü ISO standartları, kurumda daha önceden belirlenmiş olan standartların oluşturduğu sistemin işlemlerini garantiler.⁷⁵

⁷⁴ www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin;

http://www.xlp.com/article.asp?pass_article=531&source=filter180PPCiso9001-a, (25.12.2004).

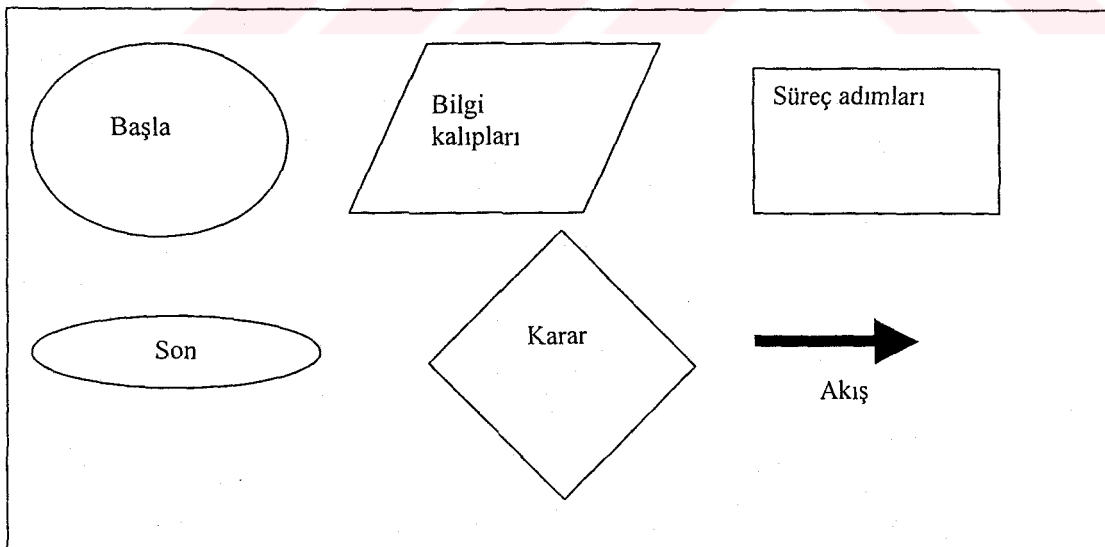
⁷⁵ Hayal (Özşıkloğlu) Köksal, *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 91.

2.4. KURUMSAL ETKİNLİĞİ SAĞLAMAYA YÖNELİK YAKLAŞIM, TEKNİK VE ARAÇLAR

Sürekli iyileşmeyi ve böylece kurumsal etkinliği sağlamaya yönelik uygulanan farklı yaklaşım, teknik ve araçlar vardır.

2.4.1. Süreç Akım Şemaları

Süreç akım şeması, sistematik planlamada veya bir sürecin incelenmesinde olayları, faaliyetleri, safhaları bir şema halinde gösterir. Böylece kararların kaydedilmesini, kolay anlaşılmasını ve aralarındaki iletişimin sağlanmasını kolaylaştırır. Süreç akım şemaları, yeni gelişmelerin nereye konulacağını göstermesi açısından da önemlidir. Gelişmeler olursa, süreç akım şemalarına kaydedilir. Akım şeması çizmek, süreç bilgisini geliştirecek ve gelişmeyi sağlayacak ekiplerin kurulmasına da yardımcı olacaktır. Süreç akım şemaları, kişilerin ve materyallerin gereksiz hareketlerini daha iyi gösterir ve ilk aşamada israfların ve materyallerin nerelerde azaltılacağı, sürecin nasıl sadeleştirileceği diğer deyişle sürekli iyileşmenin ve gelişmenin nasıl sağlanacağını ortaya koyar.⁷⁶ Akım şeması kullanılan sembollerin anlamları Şekil 2.3'de verilmiştir.



Şekil 2.3. Akım Şemalarında Kullanılan Semboller

⁷⁶ Özevren, a.g.e, s. 128.

Kaynak: Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Haziran 1997, s. 129.

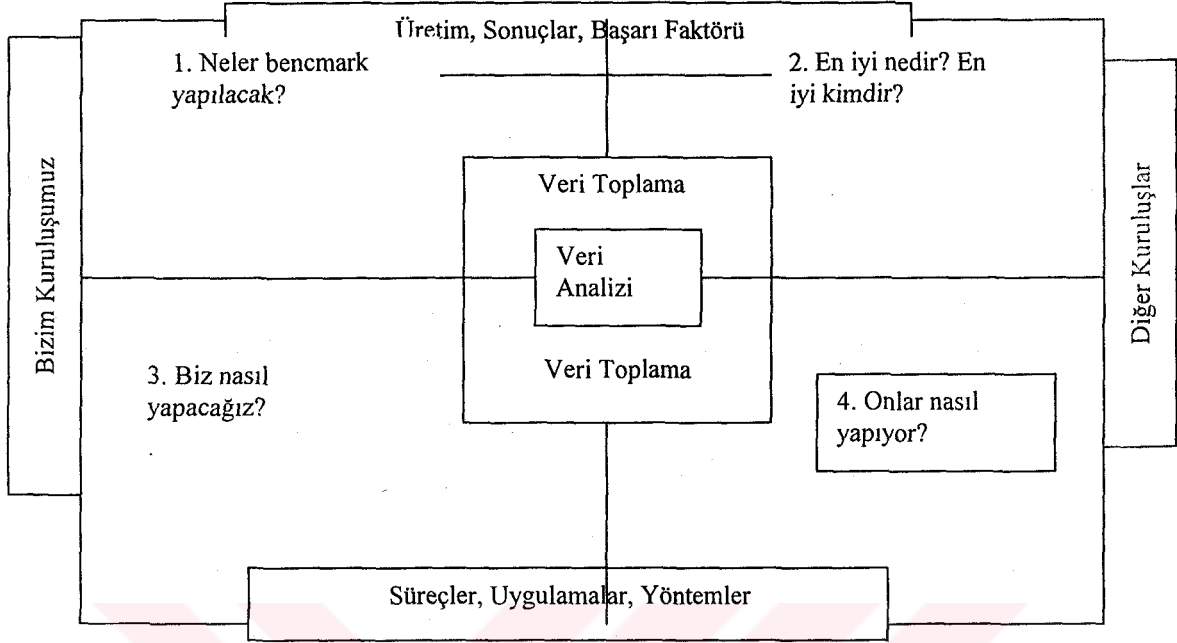
2.4.2. Benchmarking

Sürekli iyileşme ve değişimin kaçınılmaz hale gelmesi, yoğun rekabet baskısı, kurum ve kuruluşların sistemlerini sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini gerektirmiştir. Tüm bu gelişmeler özellikle Amerika ve Avrupa'da birbiri ardına yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesinin yanı sıra Japonya'nın önderliğini yaptığı "Kalite Devrimi"nin Batı'yı etkisine almasına yol açmıştır.⁷⁷ Benchmarking'de bu gelişmeler sonucu ortaya çıkmış bir yönetsel araçtır. Benchmarking sözcüğü, "benchmark"tan gelmektedir. Anlamı ise, arazi üzerinde araştırma yapanların bir kaya, duvar ya da bina üzerinde yaptıkları işarettir. Arazi üzerinde ölçüm yapanlar daha sonra bu işareti, diğer ölçümleri yapabilmek için referans noktası kullanırlar. İşletme literatürüne bir yönetim geliştirme ve iyileştirme tekniği olarak 1970'lerde girdiyse de, geçmişi daha eskilere dayanır. İşletme literatüründe, daha iyi bir uygulamayı hedef alarak, buna yönelik karşılaştırmaları (kıyaslamaları) ve uygulamaları içeren bir yönetim anlayışı olarak yerleşmiştir. Dolayısıyla benchmarking (kıyaslama), en iyi uygulamayı ve en olumlu, en etkin performansı ortaya koymuş olan kuruluşların araştırılması, onların en başarılı uygulamalarının belirlenerek daha iyisinin yapılmaya çalışılmasıdır.⁷⁸ Benchmarkingde bir kuruluş, kendini rakipleri, diğer sektörler, dış pazarlardaki uygulamalar ya da başarılı başka kurumlar ile kıyaslar, onların en iyi uygulamalarını örnek alarak zayıf yönlerinin giderilmesine çalışır. Diğer bir deyişle benchmarking, işi en iyi yapanın bulunup, uygulamaların kendi kurumsal yapısına uygulanmasıdır.⁷⁹ Şekil 2.4, aşamalar halinde benchmarking'i göstermektedir.

⁷⁷ Hüseyin Özgen, Ferit Ölçer, "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması", **Standart Dergisi**, S. 44, Ağustos 1998, s.61.

⁷⁸ Meryem Akoğlan Kozak, Hatice Güçlü, "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=29&hit=ny, (10.12.2004), s. 1.

⁷⁹ "Benchmarking Nedir", **2003'e Doğru**, Yıl 1, S. 1, Kütahya Porselen Yayını, Baskı Ekspres Matbaası, Kütahya, Ocak 1998, s. 24.



Sekil 2.4. Benchmarking Aşamaları ve Süreci

Kaynak : Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, Ekim 1997, İstanbul, s. 125.

Uluslararası Takas Odası (IBC) benchmarkingi (kıyaslamayı), “verimlilik ve kaliteyi geliştirmek için yeni işlem ve sistemlerin yaşama geçirildiği bir süreç” şeklinde tanımlamaktadır.⁸⁰ Kıyaslamamanın Tablo 2.3’de ayrıntılı ve karşılaştırmalı biçimde gösterilen temelde iki önemli özelliği vardır. Bu özellikler şöyle açıklanabilir:⁸¹

- Kıyaslama sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan büyük veya küçük kamu veya özel sektörü, yabancı ya da yerli her türlü kuruluş araştırmalarında kullanılacak bir süreçtir.
- Klasik rekabet karşılaştırmalarında dikkatler birmiş ürün ya da çıktılara yoğunlaşırken, kıyaslamada üretim süreçleri üzerine yoğunlaşmaktadır.

⁸⁰ Bülent Kaya, “ Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking), **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1997/1, s. 62; Çetin Bektaş, “Hizmet Süreçlerinin Toplam Kalite Yönetimine Göre Düzenlenmesinde Bir Araç: Kıyaslama Yöntemi”, **Standart**, Eylül 2001, s. 47.

⁸¹ Bektaş, a.g.m., s. 47.

Tablo 2.3. Rekabet Kıyaslaması – Benchmarking Karşılaştırması

Rekabet Kıyaslaması / Analizi (Sonuç Odaklı Kıyaslama)	Benchmarking (Süreç Odaklı Kıyaslama)
Sonuçlara bakar	Süreçlere bakar
Neler olduğunu kontrol eder	İşlerin nasıl yapıldığını kontrol eder.
Endüstri içinde karşılaştırma yapar	Başka endüstrilere de karşılaştırma yapar
Paylaşım olmadan araştırma yürütür	Karşılıklı kazanç için araştırma yürütür
Daima rekabetçidir.	Rekabetçi olmayabilir
Gizlilikle sürdürülür	Paylaşım esastır (Açıklık)
Birbirinden bağımsız çalışır	Ortaklık anlayışı ile çalışır
Bağımsızdır	İşbirliği, karşılıklı anlaşma ve işbirliği esasına dayanır
Rakipleri kontrol alışkanlığı vardır	Gelişme hedeflerine ulaşma alışkanlığı vardır
Amaç endüstri bilgisidir	Hedef süreç bilgisidir
Kuruluş ihtiyaçlarına odaklanma esastır	Müşteri ihtiyaçlarına odaklanma esastır.

Kaynak: Özlem Uzun, Nazan Yelkikalan, “İşletmelerde Benchmarking’in Önemi ve Benchmarking Uygulaması Yapan İşletmelerden Örnekler”, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, S. 1-2, C. 1013, Eskişehir, 1997, s. 312; Bektaş, a.g.m., s. 47.

Benchmarking uygulaması hizmetlerde dinamik bir yapının olmasını gerektirir. Kurumlardaki ekipler (kalite çemberleri, kendi kendini yöneten ekipler), iş süreçlerini sürekli olarak geliştirerek yeni yaklaşımları izlerler. Benchmarking’in başarılı olabilmesi hem kurumu sürekli öğrenmeye yöneltecek hem de kurumsal performansa olumlu katkı sağlamayacaktır.⁸²

2.4.3. Öğrenen Organizasyon

Sürekli iyileştirme ve geliştirmede de önemli yöntemlerden bir de “Öğrenen Organizasyon” kavramıdır. Öğrenen organizasyon, süreçlerin, ürünlerin, servislerin, sürekli olarak gelişimine odaklanan, üyelerinin bireysel / özgür, grup / ekip olarak öğrenmesine olanaklı kılan, stratejik hedefler ulaşmak için sürekli değişimi gerçekleştirmeyi amaçlayan kuruluşları anlatmada kullanılan bir kavramdır⁸³ Kurum

⁸² Bektaş, a.g.m., s. 47.

⁸³ Erdoğan Benli, Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Öğrenen Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE, Kütahya, 2001, s. 40.

içerisinde öğrenmenin kurumsallaştırılması gerektiğini ortaya koyan bu kavram,⁸⁴ 1990 yılında yayınlanan Beşinci Disiplin adlı kitapla gündeme gelmiştir. Dünyada rekabet avantajı kazanmaya ve mevcut avantajlı durumunu korumaya çalışan kurumlar incelendiğinde, öğrenen organizasyon olma yolunda önemli çaba sarf ettikleri, kurumların bilgiyi yaratmak, dinmek, yorumlamak, elde tutmak ve transfer etmek konusundaki becerilerini geliştirme yolunda ilerledikleri görülmektedir. Kurumların başlangıçta rekabet avantajını sağlamaya yönelik çabaları yoğun biçimde işleri sürekli iyileştirme üzerine odaklanmış ve pek çok kuruluştaki sürekli iyileştirme programları uygulanmaya başlanmıştı. Birçok iyileştirme çabası sonuçsuz kalınca, sürekli iyileştirmenin sürekli öğrenme olmadan gerçekleşmeyeceği diğer deyişle kurumların öğrenen organizasyon olmadıkları anlaşılmıştır. Çünkü mevcut bir sorunu çözmek, yeni bir ürün geliştirmek ya da mevcut bir iş sürecini iyileştirmek farklı açılardan konuya bakabilmeyi gerektirmektedir. Öğrenme olmadan kurumlar ve bireyler eski alışkanlıklarını devam ettirmeden öteye geçemeyeceklerdir. Dolayısıyla değişim çabaları yüzeysel kalacak, öze inmeyecek ve yapılan iyileştirmeler ise belli bir zemine oturmayacak, rastlantısal sonuçlar elde edilecektir.⁸⁵ Senge'ye göre öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği yatar. Beşinci Disiplinde öğrenme, günlük anlamında kullanılan "bilgi edinme"den ayrılmakta ve onu kişinin, şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi yapma gücüne ulaşmasını sağlayan davranış ve düşünce değişikliklerinin tümü olarak açıklamaktadır.⁸⁶ Kişi, öğrenmeyle, şimdiye kadar hiçbir zaman yapılamayan bir şeyi yapabilme gücüne ulaşılır. Öğrenmeyle dünya ve onunla ilişkiler yeniden kavranır. Öğrenmeyle, yaratma ve yaşamın üretme sürecinin bir parçası olma kapasitesi genişletilir.⁸⁷

Öğrenen organizasyonlar, bireyleri gerçekten başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kapasitelerini geliştirme olanağı bulduğu, yeni ve geliştirici düşüncelerin teşvik edildiği, ortak hedeflerin serbest bırakıldığı, bireylerin sürekli

⁸⁴ Bülent Çavuş, **Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Ün., SBE, Ankara, Eylül 1999, s. 96.

⁸⁵ Şengül Arslan, "Öğrenen Organizasyonlar", **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, (Ernst & Young), Hayat Yayınları, İstanbul ss. 275-276.

⁸⁶ Selim Yazıcı, "Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar," **İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S. 20, Mart 1999, s.100.

birlikte öğrenme yöntemiyle öğrenme olanağı bulduğu kurumlardır.⁸⁸ Öğrenen organizasyon, geçmişe ait tecrübelerden, başkalarının başarılarından öğrenmeyi, bunlardan kurumun yararına yeni bilgiler yaratmayı, yaratılan bilgileri paylaşmayı, paylaşılan bilgiler ile sürekli iyileştirmeyi ve bunlardan kurumsal açıdan sinerjik etki sağlamayı amaçlar.⁸⁹ Ancak sinerjik etki sağlaması ve kurumsallaştırılabilmesi için ekip halinde öğrenmenin sisteme yerleştirilmesi gerekmektedir.⁹⁰ Zaten Beşinci Disiplinde ekip çalışmasına yapılan vurgu görülmektedir. Öğrenen organizasyonların özelliklerini tanımlanırken, kişisel gelişim, düşünce modelleri, ekip çalışması, ortak vizyon, sistem düşüncesi gibi kavramları vurgu yapılmaktadır.⁹¹ Beşinci Disiplinde, “öğrenen organizasyonlar çalışanların ulaşmak istedikleri sonuçlar için sürekli olarak düşünce yapılarını geliştirdikleri ortam olarak vurgulanmaktadır. Çalışanların yeni ve gelişmiş düşünce ağları bu ortamda beslenir, toplu istekler serbest bırakılır ve kişiler sürekli olarak beraber nasıl öğrenmeleri gerektiğini keşfederler” şeklinde tanımlamaktadır.⁹² Öğrenen organizasyon kendini yaşayan bir sistem olarak algılar. Her bölüm bir başka bölümle bağlantılıdır. Yaşayan bir organizmada olduğu gibi dengeyi sürdürebilmek için çok büyük bir baskı vardır. Öğrenen bir organizasyonda her bir birey ürünleri, iş süreçlerini, ekip çalışmasını, müşterileri, sistem düşüncesini, zihinsel modelleri öğrenir.⁹³ Yapılan tanımlardan ortaya konulan görüşlerden de anlaşılacağı gibi öğrenen organizasyon, kurumsal etkinliği sağlamak isteyen kurumların sürekli iyileştirme ve geliştirmede kullanabileceği önemli bir yöntemdir. Çünkü bireyler açısından öğrenen organizasyon hem sürekli iyileştirme ve geliştirme hem de bireyler açısından şu açılardan önemlidir:⁹⁴

- Bireyler için öğrenen organizasyonlarda çalışmak daha eğlencelidir.

⁸⁷ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), 11. Baskı, YKY, İstanbul, Ocak 2004, ss. 22-23

⁸⁸ Aydın Şit, **Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Yönetici (Arçelik A.Ş. Eskişehir Buzdolabı İşletmesinde bir Uygulama)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE, Kütahya, 1998, s. 46.

⁸⁹ Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, Ocak 200, ss. 157-160.

⁹⁰ Çavuş, a.g.e, ss. 97-98.

⁹¹ Senge, a.g.e, ss. 15-16; Tunç Evcimen, “Öğrenen Organizasyonlar”, <http://www.evcimen.com/wht011.htm>, (10.12.2004).

⁹² Evcimen, a.g.m.,

⁹³ Süheyla Gürsözlü, “Öğrenen Organizasyon”, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak01.html>, (5.12.2004).

⁹⁴ Richard Karash, “Why a Learning Organization”, <http://world.std.com/~lo/WhyLO.html>, 11.12.2004; Evcimen, a.g.m.,

- Öğrenen organizasyonlar, bireylerin her bir şeyin daha iyi olabileceğine ilişkin umut verirler.
- Öğrenen organizasyonlar, yaratıcı fikirlerin gelişmesini sağlarlar.
- Öğrenen organizasyonlar, yeni fikirler ve davranışlar yardımıyla risk almak ve mevcut algılamalara meydan okumak için güvenli bir ortamdır.
- Öğrenen organizasyonlar, herkesin fikirlerine ve yargılarına değer verirler. Öğrenen organizasyonda, bireylerin organizasyondaki pozisyonuna bakılmadan mevcut gelişmelere katkıda bulunabileceğine inanılır.
- Çünkü aktif olmak, pasif olmamak, kendimizi geliştirmek, çevremizi geliştirmek, öğrenmek insan olmamızın bir gereğidir.

Ancak bunların gerçekleşebilmesi için, kurumsal yapıda şunların kurumların öğrenen organizasyon olabilmeyi, buna bağlı olarak da sürekli iyileştirme ve gelişmenin sağlanılmadığının bilinmesi gerekir. Bu engeller şunlardır:⁹⁵

- Korunan kurallar, sisteme aşırı bağlılık,
- Sistemin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olması,
- Geribildirim yetersizliği ve geribildirim dikkate alınmaması,
- Bireyler arası zayıf ilişkiler ile kurumsal araştırma becerilerinin yetersizliği,
- stratejik düşünmek için vakit ayırmamak,
- Orijinal fikirleri ihmal etme,
- Kısa vadeli ihtiyaçları düşünerek hizmet içi eğitimi ihmal etme,
- Gereksiz meşguliyetler,
- Katı talimatlar. Yetkilendirme eksikliği.

Öğrenen organizasyon olma konusunda başarı sağlamış kurumlara bakıldığında, sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımların denenmesi, tecrübelerden ve geçmişten öğrenme, başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalarından (benchmarking yoluyla) öğrenme ve kurum içi bilgi transferinin hızlı ve etkin biçimde yapıldığı

⁹⁵ Karash, a.g.m., Evcil, a.g.m.,

görülmektedir.⁹⁶ Buradan hareketle kurumsal etkinliği sağlayacak biçimde sürekli iyileştirme ve gelişmenin gerçekleştirilmesi için öğrenen organizasyonun kurumsal açıdan yaygınlaştırılmasında şu hususların göz önünde bulundurulması önerilir:⁹⁷

- Sürekli iyileştirme ve gelişme, dinamik, öğrenmeye istekli bireyler aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Organizasyonlar da, öğrenemeye istekli bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bu bireylerin mevcudiyeti gerekli, ancak yeterli değildir. Öğrenme sosyal bir süreç olup belli bir faaliyet üzerinde kolektif düşünmeyi, birlikte öğrenmeyi gerektirir. Bireyler, genel olarak bilgisizliklerini ve yetersizliklerini hissettiklerinde, birbirlerinden yeni şeyler öğrenmeye yönelirler.
- Sürekli öğrenme ve tecrübe edinme, belli yapılara yeniden şekil verme yi olanaklı hale getirir. Hızlı öğrenip yeni gelişmelere adapte olan organizasyonlar, yeni tecrübeler için açık organizasyonlardır.
- Bir organizasyon, her an, yeni bir gelişme veya gerçeği fark edecek durumda olmalıdır. Bundan nedenle bilgi edinme ve enformasyon akışı için gerekli sistem ve süreçlerin oluşturulması, bilgi akışının sağlanmasına önem verilmesi gerekir.
- Eğer organizasyonlar, "öğrenen organizasyon" olarak sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlamak istiyorlarsa, birbirine aykırı düşüncelerde de olsalar bireylerin bir arada bulunmalarına yöneticiler izin vermelidirler.
- Aktif öğrenmenin temelinde etkili düşünme süreci yatar. Bu süreçte bireyin sorgulayıcılığı geliştirilir. Kimsenin ne yapılacağını kesin olarak bilemediği bir anda, yani riskin ve belirsizliğin bulunduğu durumlarda, orijinal sorular sorabilme kapasitesi artırılır. Ancak, yöneticilerin çoğu, konularını tehdit eden bu tür sorgulamalara tahammül edemezler. Sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi sağlamak isteyen ve kurumunu öğrenen organizasyon konumuna getirmek isteyen yöneticiler, bu sorgulamaya sıcak bakmalıdırlar.
- Öğrenen organizasyon, bireylerin gerçekten arzu ettikleri neticelere ulaşabilecek şekilde kapasitelerini arttırdıkları, yeni ve coşkulu yaklaşım

⁹⁶ Arslan, a.g.m., ss. 277-280.

⁹⁷ Evcil, a.g.m.,

ve düşüncelerin beslendiği, kolektif bir düşünce yaklaşımının benimsendiği, bireylerin sürekli olarak, birlikte nasıl öğrenildiğini öğrendiği bir organizasyon olduğundan yöneticilerce değişim arzu edilmeli ve önlenilmeye çalışılmamalıdır.

- Öğrenen bir organizasyonda hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar standartlarını yüksek tutarlar. Sürekli öğrenme peşindedirler. Sık sık yaptıkları pratiklerle yeteneklerini benliklerine mal ederler. Bu nedenle bu süreçte sürekli öğrenme ve pratik yapılmaması önlenmeye çalışılmamalıdır.
- Öğrenen organizasyonda taklitçilikten de uzak kalınmalıdır.

2.4.4. Sıfır Hiyerarşi ve Kademe Azaltma

Son dönemlerde yönetimde tartışılan önemli kavramlardan biri de kademe azaltma ve sıfır hiyerarşidir. Bu kavramların tartışılmaya başlandığı dönemlerde, Türkiye’de, sıfır hiyerarşi hayalcilik olarak iddia edilirken, günümüzde Toffler’ın, deyimiyle “elektronik köşkün”⁹⁸ (internet sanal dünyasının) orta çıkmasıyla birlikte, bankacılıktan araştırmaya, fatura yatırmadan, sipariş vermeye ve programlamaya kadar çoğu faaliyetin evde veya bürolarda yapılmasıyla birlikte günümüzde birçok hiyerarşinin kendiliğinden devre dışı bırakıldığı görülmektedir. Bugün öyle bir sürece doğru gidilmekte ki, siparişi veren istediği özellikleri belirledikten sonra bir tuşa basarak süreci kendi başlatacak ve isteği nitelikteki ürüne sahip olacak. Dolayısıyla hayal gibi görülen sıfır hiyerarşi hedef konularak, teknolojik bazı gelişmelerden yararlanarak, sürekli iyileştirme adına kullanılabilir.

Sıfır hiyerarşi de, kurumsal yapıda en alt kademe ile en üst kademe arasındaki mesafeyi kısaltma, aradaki kademelerin sayısını azaltma amacını taşımaktadır.⁹⁹ Sıfır hiyerarşi anlayışında dikey örgütlenme kavramı yerini ağ tipi örgütlenmeye bırakmakta;

⁹⁸ Alvin Toffler, *Üçüncü Dalga*, Altın Kitaplar, İstanbul, 1981, ss. 265-280; 341-342.

⁹⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul 1995, s.118.

iletişimin yoğunlaşmasını ve böylece fonksiyonlar arası ara yüzlerin oluşmasını engelleyerek karar alma sürecini hızlandırmaktadır.¹⁰⁰

Kademeler, iletişimi, işlerin etkin ve verimli bir biçimde yapılmasını bürokratik işleri artırarak engellemektedir. Dolayısıyla kademe azaltmanın temelinde küçülme yatmaktadır. Ancak küçülme, kurumun küçülmesi olarak anlaşılmalıdır. Çünkü birçok kurum, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yöntemiyle küçülmekle birlikte, eskisinden daha etkin ve verimli olabilmektedir. Buradaki küçülme, kurum içindeki bazı faaliyetlerin ve bu faaliyetleri gerçekleştiren bazı basamakların azaltılması, basıklaştırılması, bunun yanı sıra finansal sonuçların büyütülmesidir. Küçülme olayı ile yakından ilgili bir kavram da kademe azaltma uygulamalarıdır. Kademe azaltma işletmenin en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltma işlemidir. Kademe azaltması uygulamaları sayesinde işletmenin organizasyon şeması basıklaşmakta ve yönetim alanı genişlemektedir. Kademe azaltmanın asıl felsefesi işletmeyi daha yalın hale getirmek ve karar veren ile işi yapan kişi arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Bu kavram genellikle yeniden süreçleme ve personel güçlendirme kavramı ile birlikte anılmaktadır. Çünkü işletmeler kademe azaltarak daha basık ve yatay hale geldiklerinden yönetim alanları genişlemekte ve yetki devri kavramı yerine personel güçlendirme kavramı ortaya çıkmaktadır. Bir işletme bünyesinde bu 3 uygulamanın bir arada kullanılması sonucunda işletmenin cevap verme süresi azalır, sonuç olarak işletme rakiplerine göre avantaj sağlar. Peter Drucker'a göre işletme bünyesindeki her ilave kademe, bilginin sağlıklı bir şekilde üst kademelere ulaşma ihtimalini düşürmekte ve iletişim kanallarında gürültü (noise) yaratmaktadır.¹⁰¹ Dolayısıyla kurumlarda sürekli iyileştirme ve geliştirme açısından kademe azaltma da üzerinde önemle durulması gereken bir tekniktir.

¹⁰⁰ Hüseyin Yılmaz, "Yönetimde Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Genel Stratejileri Ve Avantajları", http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz2.htm, (12.10.2004), s. 1.

¹⁰¹ Funda Ferik, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=268>, (12.12.2004), s. 1.

2.4.5. Beyin Fırtınası

Sürekli iyileştirme faaliyetlerinde grup çalışmalarında kullanılabilir en etkili ve basit yöntemlerdendir. Beyin fırtınası, grup içinde hayal yoluyla düşünce üretmek için kullanılan sürekli iyileştirmeye ve gelişmeye çok önemli katkıları olduğu bilinen demokratik bir yöntemdir.¹⁰² Beyin fırtınası, toplantılarda yararlı ve yaratıcı fikirlerin oluşmasını sağlamak, zamanı en etkin biçimde kullanarak ortak fikirlerden sorunları ortaya çıkarmak, sorunlara ilişkin hangi verilerin toplanacağına ilişkin karar vermek, sorunu ortadan kaldırmaya yönelik öneriler oluşturmak ve uygulamaya karar vermek, yeni uygulamada çıkabilecek olası sorunları önceden belirlemek gibi amaçlar gözetilerek gerçekleştirilir. Beyin fırtınası grubu 6-12 kişi arasında değişen (bu sayı bazen 5-10 şeklinde de ifade edilmektedir) gruplardan oluşur. Beyin fırtınası şu aşamalar kapsamında uygulanır:¹⁰³

- Görüşülecek konu belirlenir ve tahtaya yazılır. (Büyük ebat kâğıtlarda olabilir)
- Sorun, grup üyelerinin olası sorun önerilerini ortaya koymasından sonra sorunlar arasında en öncelikli sorun demokratik yöntemlerle (oylamayla) belirlenerek ortaya konulur. Bilinen bir sorunu çözmek konu olarak seçilmişse, üyeler çözüm önerilerinde bulunurlar.
- Grupta her üye sıra ile söz alarak fikir belirtir. Her söz alışta sadece bir fikir açıklanır. O konuda aklına fikir gelmeyen “pas” geçer. Tüm fikirler isim belirtmeden yazılır.
- Herkes birbirini dikkatle dinlemelidir. Diğerlerinin fikirlerinden yeni fikir çağrışımları yakalanabilir.
- Fikirler belirtildiğinde üzerinde kesinlikle tartışma yapılmaz. Anlaşılamaması durumunda açıklama talep edilir.

¹⁰² Enver Tahir Rıza, *Eğitimde Yöntemler Teknolojisi*, Karınca Matbaası, İzmir, 1990, s. 135.

¹⁰³ İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite Cep Kitabı*, 3. Baskı, İstanbul: KalDer Yayınları, 1996, ss.22-23; ; İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamaları*, Uludağ Üni. Güçlendirme Vakfı Yayın., Yayın No : 11, Bursa, 1994, s. 107; Prokopenko; a.g.e, s. 181; Hicks, a.g.e, ss. 285-287.

- Tüm fikirler ortaya konulduktan sonra, herkes pas geçince ilk tur oylamaya geçilir. Fikirler tek tek oylanır. Üyeler istedikleri her öneriye oy verebilirler.
- İlk tur oylama sonucu üyeler en çok oy alan öneriler daire içine alınır. Bunlar üzerinde tartışılır. Yine her üye söz alır. Tüm üyeler pas geçince ikinci tur oylamaya geçilir.
- Olumsuz hareket ve tutumlarda bulunmamak ve çatışmaya meydan vermemek gerekir.
- İkinci tur oylama sonucu öneriler, önem sırasına göre belirlenmiş olur.

2.4.6. Kalite Kontrol Çemberleri

Başlangıçta tamamen biçimsel olmayan ilişkiler kapsamında yürütülen Kalite Kontrol Çemberleri, 1962 yılında Japonya'da Ishikawa'nın önerileri ve çalışmalarıyla biçimsel bir yapıya kavuşmuştur. Kalite (Kontrol) Çemberleri, (Quality (control) circles), aynı birimde/ bölümde ve alanda çalışan, benzer işleri yapan, düzenli aralıklarla toplanan gruplardır. Bu gruplar, işleri ile ilgili sorunları tartışır, araştırır, sorunları belirler ve çözüm arar ve çözer, dağılmadan yeni bir konu seçer, çalışmalarını raporlar, kalite kontrol faaliyetlerini gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar. Bu grupların oluşması gönüllülük esasına dayalı olup en az 5 en fazla 10 kişiden oluşur.¹⁰⁴ Çemberler aracılığıyla birey zekâsını kullanma, düşüncelerini geliştirme fırsatı bulur. Bireye işinde kullanacağı araçlar verilerek kendilerini geliştirme ve yaratıcılıklarını ortaya koyma olanağı doğar. Böylece birey bulunduğu ortamla uyum içinde çalışır. Kalite kontrol çemberlerinin en başta gelen amacı adından da anlaşılacağı gibi, üretim, araç, iş yaşamı ve çalışanların kalitesi vb. konularda kalitenin iyileştirilmesidir. Yönetim, K.K.Ç.'lerinin, tüm kuruma bir hareketlilik kazandırmak için bazı şeylerin yapılmasında çalışanların katılımını sağlamaya çaba gösterir.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Meral Aşıkoğlu, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996, ss. 165-166.; Zeynep Düren, *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, Evrim Basım Yayım, İstanbul, 1990, s. 10.; İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, s.168; Ali Seyyar, Sosyal Sözlük, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/sozluk_k.htm

¹⁰⁵ Efil, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamaları*, s. 36.

Sürekli iyileştirme ve kurumsal etkinlik açısından kalite kontrol çemberi uygulamasının temel gerekçeleri insana saygı duymak, içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir kurumsal atmosfer oluşturmak, birey yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak şeklinde açıklanabilir.¹⁰⁶

Ishikawa Kalite Çemberi faaliyetleri yürütülürken dikkat edilmesi gereken 10 noktayı da şöyle belirtmektedir:¹⁰⁷

- Kendini geliştirme,
- Gönüllülük,
- Grup etkinliği,
- Bütün çalışanların katılımı,
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma,
- Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan faaliyetler,
- Kalite kontrol faaliyetlerinde canlılık ve süreklilik
- Karşılıklı gelişme,
- Özgürlük ve yaratıcılık,
- Kalitenin sorunların ve gelişmenin farkında olma.

Kalite Kontrol Çemberi (K.K.Ç.) faaliyetlerinin uygulamaya geçilmesi başlı başına bir iyileştirme ve geliştirme faaliyetidir. Çünkü Kalite Kontrol Çemberleri uygulamasına geçilmesi için her şeyden önce bir kalite yönetim sisteminin ortaya konmasını gerektirmektedir. Bu sistem, servis veya atölyelerde her bölümün etkinliğine ilişkin müdahaleyi sağlayacak bilgileri üretmelidir. Ayrıca K.K.Ç.'rine katılanların davranış yönünden ve teknik açıdan eğitimleri sağlanıp çevreye karşı daha duyarlı olmaları sağlanması gerekmektedir. Bunlardan başka kurumda iletişimim ve ilişkilerin iyileştirilmesi gerekmektedir.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Kalite Çemberleri, <http://www.kalitesitesi.8m.com/kalitecemberleri.htm>, (10.12.2004).

¹⁰⁷ Kalite Çemberleri, <http://www.kalitesitesi.8m.com/kalitecemberleri.htm>

¹⁰⁸ Efil, a.g.e, s.37.

2.4.7. İş Tasarımları

Çok kısa olarak, işlerin yapı ve içeriğinin belirlenmesi olarak tanımlanan iş tasarımı, çalışanların çalışmaya özendirilmesi, moral güçleri ve verimliliklerinin artırılması konusunda önemli etkileri olan bir konudur.¹⁰⁹ İş tasarımları birey öncelikli sürekli iyileştirme kapsamında ele alındığında, bireydeki monotonluğu ortadan kaldırmak, bireyin motive olmasını sağlayıcı düzenlemeler yapmak, bireye yeni sorumluluklar, yeni görevler vererek hem bilgi, beceri ve tecrübesini geliştirmek, hem de kendine güven duygusunu ve işten tatminini sağlamayı amaçlar. İş tasarımları yapılması sonucu bireylerde işten memnuniyet, iş tatmini artışı ve yeni becerilerin kazandırılması sağlandığında, bu durum kurumsal açıdan etkinliğe ve verimliliğe de yansımaktır. Kurumsal açıdan etkinliği sağlamada iş tasarımı yoluyla sürekli iyileştirmeler ve gelişmelerin gerçekleştirilmesi bu açılardan önemlidir. Aşağıda iş tasarımı olarak bilinen, sürekli iyileştirme ve geliştirmede kullanılan kurumsal etkinliği sağlayıcı nitelikli bazı tekniklere yer verilecektir.

2.4.7.1. İş Basitleştirme

İş basitleştirme, işi bizzat yapanın onu en iyi geliştirebilecek kişi olduğunun benimsendiği bir yaklaşıma dayanmaktadır. Bu yaklaşım 1930'larda geliştirilmiştir. İş basitleştirme, bireyleri kendi işleri konusunda yaratıcı düşünmeye yöneltecek biçimde eğitip gelişme sağlayabilmeleri için motive edilmeleri durumunda genellikle daha iyi sonuçlar alınacağı varsayımına dayanmaktadır. İş basitleştirme anlayış biçimi, model ve eylem olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. İş basitleştirmede yönetim çalışanlara güvenmeli, çalışanların iş basitleştirme çalışmaları içinde yer almaya istekli olmaya özendirilmeli ve eğitilmelidir. İş basitleştirmede başarılı sonuçlar alınabilmesi kuruluşa güvenin sağlanmasına ve söz konusu anlayış biçimi konusunda yönetimin karlılığını göstermesine bağlıdır. İş basitleştirme modeli, düzenli bir yaklaşımla aletlerin ve tekniklerin geliştirilmesi yöntemidir. Bu da anlık yargılara dayanan anlık gelişmelerden farklıdır. Genel olarak iş basitleştirmenin geliştirilecek işin seçilmesi, tüm olguların toplanması, süreç şemasının yapılması, mümkün olan tüm sorular sorularak her

¹⁰⁹ İsmet Barutçugil, Üretim Sistemleri ve Yönetim Teknikleri, 2. Baskı, Uludağ Üni. Yayınları, Bursa, 1988, s. 200.

ayrıntının üzerinde durulması; olasılıkların liste haline getirilerek gerekli tüm ayrıntıların düzenlenmesi, tercih edilen yöntemin geliştirilmesi, yöntemin uygulamaya konulması ve kontrol edilmesi şeklinde altı aşaması vardır.¹¹⁰

2.4.7.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, Herzberg'in çalışma yaşamına katkı yaptığı, işin içeriğinin zenginleştirilmesine yönelik bir yöntemdir.¹¹¹ İş zenginleştirme, çalışanın işinden sıkılmasını, monotonluğun giderilmesine ve böylece daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına sürdürmesine yönelik iyileştirme faaliyetleridir. Bu nedenle iş zenginleştirme, bireyin işinde monotonluğu giderecek şekilde iş ile ilgili iyileştirmeler kapsamında işin içeriğini bireyin başarımını geliştirmesine ve iş tatminine ulaşmasını olanaklı hale getirecek biçimde geliştirmek ve değiştirmektir.¹¹² İş zenginleştirmeyle çalışan, işin yalnızca belirli bir kısmını tekrarlamaktan kurtularak, belirli bir işin başlangıcından sonuçlanana kadar süreci içinde yer alır, yürütür veya yakından izleme olanağına kavuşur.¹¹³ Herzberg'e göre kurumlarda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmelidir. Kurumlarda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten ekipler oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir.¹¹⁴

2.4.7.3. İş Genişletme

İş genişletme, monotonluğu gidermek için çalışanların tek bir iş üzerinde sürekli çalışmaları yerine daha geniş bir uzmanlık alanına sahip olmaları ve multi-fonksiyonel görevler üstlenmeleri ile bu sorun kısmen ortadan kaldırılmasını amaçlar. Sürekli iyileştirme ve geliştirme açısından iş genişletme, kurumsal etkinliği de sağlayacak biçimde çalışanların daha geniş alanlarda uzmanlığını sağlayarak daha geniş alanlarda

¹¹⁰ Prokopenko, a.g.e, ss. 159-160.

¹¹¹ Atan, a.g.e, ss. 28-29.

¹¹² Richard I. Drake, Peter J. Smith, *Sanayide Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Önsel Matbaası, İstanbul, 1989, s. 264.

¹¹³ Barutçugil, a.g.e., s. 201.

¹¹⁴ A.g.e., s. 201; İlker Hüseyin Atar, "Motivasyon ve İş İlişkisi", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3311>, (12.12.2004), s. 1

görevler yapmalarını sağlamaya yönelik faaliyetleri kapsar. İş genişletme yatay ve dikey boyutta olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilir. Yatay iş genişletmede işi yapana birbirine benzer işler verilir. Bireyin alması gereken kararlar aynı düzeyde kalmakla birlikte, yüklendiği işler sayıca artmaktadır. Ancak, birey bu şekilde hem monotonluktan kurtulmakta hem de kendini daha da geliştirerek kendine güven duymaktadır. Ayrıca, psikolojik tatmin duygusunu da tatmin etmektedir. İşin yatay olarak genişletilmesi ise, monotonluğu azaltmak, işe alma, devamsızlık ve personel devir hızı gibi sorunları en aza indirmek amacıyla yapılabilir. Ayrıca, teknik yönden gerçekleştirilen bir değişiklikte işlerin birliktem yapılmasını gerektirebilir. Dikey iş genişletmede çalışana daha üst düzeyde ki faaliyet ve kararlar için sorumluluk verilir. Bu tür iş genişletme, çalışanın daha çok sorumluluk alarak başarı ve daha iyi tanınmadan sağlayabileceği daha yüksek düzeyde tatmine ulaşmasına olanak sağlamak amacıyla yapılır.¹¹⁵

2.4.7.4. İş Rotasyonu

Bazı işlerin ortaya çıkardığı sorunları ortadan kaldırmak için çalışanın başkalarıyla işi değiştirilir. İş rotasyonunda değişen iş değil, çalışandır.¹¹⁶ Çalışan başka işlere gönderilmek suretiyle hem iş monotonluğu önlenmiş hem de bireyin istenilen bazı yetenekleri, bilgi ve tecrübesi geliştirilmiş olur. Dolayısıyla iş rotasyonu daha çok birey öncelikli iyileştirmeyi amaç edinmektedir.

2.4.7.5. Esnek Çalışma Saatleri

Sürekli iyileştirmede kullanılabilecek tekniklerden biri de, esnek çalışma saati uygulamasıdır. Bu tekniğin uygulanmasıyla çalışana daha rahat çalışabilme, kurum için daha fazla bir şeyler verebilme olanağı sağlanmış olur. Esnek çalışma saatleri, kurumlarda birçok sorunun çözümünde etkili olabilecek bir özelliğe sahiptir. Özellikle trafik sorununun yaşandığı büyük kentlerde esnek çalışma saatleri, kurumsal etkinliği sağlamada göz önünde bulundurulması gereken bir tekniktir. Çalışma saatleri

¹¹⁵ Drake, Smith, a.g.e, ss. 263-264; Barutçugil, a.g.e., s. 201.

¹¹⁶ A.g.e, s. 262.

programlarının çalışanın kendine özgü durumu da göz önünde bulundurularak değişik şekillerde düzenlenebilmesi, çalışanın verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Esnek çalışma saatleri, çalışanla yöneticinin, çalışanın durumunu göz önünde bulundurarak, çalışana göre çalışma saatlerinin belirlendiği bir düzendir. Esnek çalışma saatlerini günlük, haftalık ve aylık olmak üzere üç değişik biçimde uygulamak mümkündür. Esnek çalışma saatleri kurumlarda verimliliği artırır, kapasite kullanımına olanak tanır ve yatırım dönüş hızını etkiler, çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları üzerinde etkili olur, kaliteli iş yapabilme olanakları gelişir, sık sık izin alma, devamsızlık ve kısa sürede iş değiştirme gibi sorunlar önlenebilir. Ancak, esnek çalışma saatlerinin uygulanabilmesi için işin bu tasarıma uygun olması da gerekmektedir.¹¹⁷

2.4.8. 5S Uygulamaları

Alet, araç ve gereçlerin rasgele yerleştirilmesi, kirli teçhizat, kötü ışıklandırma, döşemede talaş ve pislikler düzensiz bir iş yerinin tipik göstergeleridir. Bu düzensizlik, israfi, kazaları, hazırlık işlemlerinin uzaması ve kalitenin bozulması gibi sonuçlar doğurur.¹¹⁸ Endüstride tertip, düzen ve standart bakıma ilişkin değişik yönleri ifade eden 5S, bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak, organize, temiz ve yüksek performanslı bir işyeri yaratılması ve sürekliliğin sağlanması için kullanılan bir yöntemdir.¹¹⁹ Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmalarında başarı sağlamak için vazgeçilmez bir sürekli iyileştirme ve geliştirme yöntemidir.¹²⁰ Japonlar tarafından geliştirilen 5S sistemi, kurumsal iyileştirmeyi ve gelişmeyi sağlayacak bir sistemi desteklemektir. 5S organizasyon, düzenlilik, temizlik, standartlaştırma ve disiplin elemanlarından oluşur.¹²¹ 5 S deyimini, sistemi oluşturan 5 unsurun Japonca'daki seiri (sınıflandırma), seiton (sıralama, düzenleme), seiketsu (standartlaştırma), seiso (silme, temizleme) ve shitsuke (sahiplenme, disiplin) sözcüklerinin baş harflerinden kaynaklanmaktadır. 5S, bu elemanlara bağlı olarak gereksiz olan her şeyi ortamdan uzaklaştırmayı, her şeyin

¹¹⁷ Nevzat Alpay, "Esnek Çalışma Saatleri", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, Yıl 9, S. 100, MPM Yayını, Ankara, Nisan 1997, s. 6.

¹¹⁸ Yenersoy, a.g.e., s. 171.

¹¹⁹ Aydın Başeski, "İşletmelerin Hizmet Bölümlerinde Toplam Kalite Uygulamaları (Tofaş Örneği)", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, Yıl 14, S. 166, Ankara, Ekim 2002, s. 11.

¹²⁰ "5S ve Toplam Verimli Bakım", 2003'e Doğru, Yıl 1, S. 1, Kütahya Porselen Yayınları, Ocak 1998, s. 4.

¹²¹ Ceylan Eşit, *5S Endüstriyel Temizlik ve Düzen Semineri Notları*, KÜTSO – MPM, KÜTSO Konferans Salonu, Kütahya, 2001.

uygun yerde bulunmasını sağlamayı, bulunulan ortamın temiz tutulmasını, bunları sürekli yapmayı, standartlara uymayı ve disiplini sağlamayı gerekli görür.¹²² S sistemi çalışanlara uygulatılan değil, bizzat çalışanlar tarafından uygulanan bir sistemdir. 5S sistemi, çalışanlara keyifli ve güvenli çalışma koşulları sağlar. Çalışanlarda, işyeriyle "gurur duyma" ve işyerine "ait olma" duygusu artar, Ekip çalışması ve uyum içerisinde çalışma anlayışı gelişir. Çalışanların işyerleriyle ilgili olarak yaratıcı katkıları artar. 5S sistemini uygulayan işyerlerinde, gereksiz malzemelerin işyeri civarında bulundurulması engellenerek, çalışma alanının daha verimli kullanılması sağlanır. Olağan dışı durumlar hemen fark edilir. Eski tezgâhlardan daha çok verim elde edilir. Daha iyi önleyici bakım yapılır. Sonuçta işletmenin performansı artar. Şekil 2.4., 5S elemanlarını ve süreci göstermektedir.



Şekil 2.5. 5S Disiplini ve Elemanları

Kaynak: Ceylan Eşit, 5S Endüstriyel Temizlik ve Düzen Semineri Notları, KÜTSO - MPM, KÜTSO Konferans Salonu, Kütahya, 2001.

¹²² Başeski, a.g.m., s. 11.

2.4.8.1. Sınıflandırma

Mevcut üretim faaliyetleri için gerekli olanların dışındaki makine ve malzemelerin çalışma yerinden uzaklaştırılması anlamına gelir. Ancak uygulamada çalışanlar, üretim için gerekli olup olmadığına bakmaksızın, makine ve malzemelerin yakın gelecekte gerekli olabileceğini düşünerek onları tutma eğilimindedirler. Böylece eldeki teçhizat stoku giderek artar ve bunlar da günlük üretim faaliyetlerine katılırlar. Zamanla ve giderek işletmenin tümünü işgal eden geniş bir stok (makine-malzeme) yığını oluşur.¹²³

2.4.8.2. Düzenlilik

İhtiyaç duyulan gereçlerin kolayca kullanımını sağlayacak şekilde yerleştirilmesi ve arandığında kolayca bulunacak biçimde etiketlenmesi anlamına gelir. Düzenlilik, üretim faaliyetlerinde ve büro işlerinde hareket kaybı, aramadan kaynaklanan kayıplar, malzeme sayısının fazlalığından kaynaklanan kayıplar gibi birçok kaybı önlemektedir. Düzenlilik daima organize olma ile birlikte uygulanmalıdır. Her şey organize olduğunda ortada yalnızca gerekli olanlar kalır ve bundan sonra yapılacak iş bu kalanların nereye ait olduğunun belirlenmesidir. Çalışanlar neyi, nerede bulacaklarını ve işleri bittiğinde nereye bırakacaklarını bilmelidirler. Organize olma ve düzenlilik, sıfır hata, maliyetlerin azaltılması, sıfır kaza koşullarına ulaşmak için temel faktörlerdir. Organize olma ve düzenlilik en önemli iki unsurdur.¹²⁴

¹²³ Memet Özkan, “5S Sürekli İyileştirme”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=87, (29.11.2004).

¹²⁴ A.g.m.,

2.4.8.3. Temizlik

Yerlerin temizlenmesi, makine aksamının silinmesi ve genel anlamıyla fabrika alanındaki her şeyin temiz tutulması anlamına gelir. Temizlik işyerinde kir, toz, pas ve atıkların yığılmasını önlemenin yollarını bularak, işgücünden tasarrufu da kapsar. Fabrikalarda ve bürolarda temizlik, aynı zamanda çalışanlardaki stres ve gerginliği azaltır. Temizlik faaliyetlerinin günlük bazda yapılması gerekir. İşletme temizlik alanlarına ayrılır ve her alan için kişiler görevlendirilir. Hangi alanların hangi günlerde, günün hangi saatlerinde, kimin sorumluluğunda temizleneceğini gösteren

2.4.8.4. Standartlaştırma

Standartlaştırma fonksiyonu, organize olma, düzenlilik ve temizlik sağlandığında ortaya çıkan durumdur. Standartlaştırmadaki amaç, organize olma, düzenlilik ve temizlik uygulaması ile elde edilen kazançlarda bir gerileme olmasını engellemek üzere bu üç aşamayı alışkanlık şekline dönüştürerek uygulamaların korunmasını sağlamaktır. Aksi halde, kısa sürede uygulama öncesine dönlür.¹²⁵

2.4.8.5. Disiplin

5S'deki disiplin, uyarı ve cezalardan farklı olarak, doğru prosedürlerin sürekli olarak korunmasının bir davranış biçimi şekline dönüştürülmesi anlamına gelir. Önceki aşamaların kalıcılığı disiplin ile sağlanır. Disiplin ölçülebilir ve uygulanabilir bir teknik olmaktan ziyade, çalışanların davranış biçimleri ile kanıtlanan bir olgudur.¹²⁶

2.4.9. Toplam Verimli (Önleyici) Bakım

Toplam Verimli Bakım (TVB), daha çok donanıma yönelik olup makine, araç ve gereç iyileştirmesi üzerinde durur. Sürekli olarak teçhizat, takım ve iş yeri

¹²⁵ A.g.m.,

¹²⁶ A.g.m.,

organizasyonunun analizini ve kontrolünü gerekli kılar. Makine veya teçhizat arıza yaptığı zaman, süreçlerde olumsuz sonuçlar ortaya çıkar, süreçlerdeki stoklar artar, kuyrukla uzar, iş birimleri aylak kalır. Hatalı mal üretilir ve siparişler yetiştirilemez.¹²⁷ Bu nedenle arızanın ortaya çıkmadan önlenmesi gerekir. Bu da önleyici bakım veya diğer deyişle Toplam Verimli Bakım ile mümkün olur. TVB'nin uygulanması, imalatın esnekliğini artırır, iş akışı hızlanır. TVB, makinenin kullanılmadığı ya da kullanılmasının engellenmeyeceği bir zamanda yapılması yönüyle arıza bakımdan üstünlüğü söz konusudur. TVB düşüncesinde, bir makine, araç ve gerecin çalışma durumunu, performansını, bazı arıza nedenlerini en iyi işi yapan bilir. Bu nedenle işi yapanın Toplam Verimli Bakım faaliyetleri, makine, araç ve gereçlerin ömrünün uzaması için önleyici bakım yapılmasını, bunun yapılabilmesi için de çalışanların katılımını öngörür. Toplam Verimli Bakımın (TVB) gerçekleşmesiyle birlikte, hatalı parçaların azalması, makine arıza sayısında düşüş, çalışanın verimliliğinde artış vb. gelişmeler beklenir.¹²⁸

2.4.10. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, hem çalışanların hem de kurum ile ilişki içerisinde bulunanları düşünceleriyle birlikte sürekli iyileştirme faaliyetleri içerisine katar. Öneri sistemi, süreçlerde aksayan hususların ortaya çıkmasına, süreçlerin daha etkin ve verimli hale gelmesine, kayıp – fire oranların düşmesine, şikayetlerin azalmasına vb. bir çok fayda sağlamaya yarayan basit bir istemdir. Öneri sistemi kurulmasıyla, çalışanlara kendi aralarında konuştuklarını kurumlarıyla paylaşabilme ve yöneticileriyle konuşabilme fırsatı sağlanmış olur. Tüketici / müşteriler de, kurum hakkında düşündüklerini, kurum açısından önerilerini, öneri sistemiyle kuruma daha kolay iletebilirler. Öneriler, kurumların eksikliklerini, rakiplerine oranla güçsüz oldukları yönleri, süreç ve yönetim hatalarının görülmesini sağlayacağı gibi, yeniliklerin, yeni uygulamaların başlangıcı olarak rekabet üstünlüğü sağlamada da etken rol oynayabilirler. Öneri sisteminin çok geliştiği ve önem verildiği Japon kuruluşlarında, öneri sisteminin temelini bireyin kendi

¹²⁷ Yenersoy, a.g.e., s. 171.

¹²⁸ İmai, a.g.e., s. 159-160.

işinde iyileştirmeler, makine ve süreçlerde iyileştirmeler, enerji, malzeme ve diğer kaynakların iyileştirilmesi, büro işlerinde iyileştirmeler, ürün/hizmet kalitesinde iyileştirmeler, yeni ürünler için öneriler, müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri oluşturur.¹²⁹ Bu bakımdan öneri sistemi, sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde göz ardı edilmemesi gereken bir sürekli iyileştirme ve geliştirme tekniğidir.

2.4.11. İyileştirme Ekipleri

İyileştirme ekipleri süreç geliştirme, proje geliştirme, kalite kontrol gibi çeşitli amaçlar için oluşturulurlar. Süreç geliştirme ekibi, kalitenin süreçlerin kontrolüyle sağlanabileceği düşüncesinden hareketle süreç akış diyagramlarını geliştirmek, ölçme noktalarını ve geriye bilgi gönderim çevrimlerini belirlemek, sürecin yeterliliğini analiz etmek, geliştirme ve uygulamaya koyma planları hazırlamak, kalite, verimlilik ve değişme durumlarını raporlamak ve tam zamanında (JIT= Just in Time) sistemini uygulamaya koymak için) oluşturulur. “Kalite kontrol edilmez üretilir ve kalite herkesin sorumluluğundadır” gibi sloganların uygulamaya yönelik yorumları, kuruluşlarda tüm süreçleri kapsayan bir süreç yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Sistemin süreç yönetimi sorumluluğu altında iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve kontrol edilmesi söz konusu olduğunda, süreç ekipleri en önemli araç olarak ön plana çıkar.¹³⁰ Proje ekipleri, belirlenen bir konuda, proje üzerinde çalışmak ve kurumsal etkinliğe katkı sağlamak üzere oluşturulurlar. Proje ekipleri, uzmanlık gerektiren konularda, bir projenin gerçekleştirilmesi için değişik uzmanların bir araya getirilmesini gerektirir. Bu ekibin her bir üyesi, kendi uzmanlığının gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübeyi ortaya koyarak, projenin ortaya çıkmasını, uygulanmasını ve geliştirilmesini sağlar.

2.4.12. Kontrol Listeleri Hazırlama

Sürekli iyileştirmede kullanılacak yöntemlerinden bir olan kontrol listeleri hazırlama, yapılan her bir usulüne uygun bir biçimde, aksatılmadan ve zamanında

¹²⁹ Imai, a.g.e, s. 113; Yenersoy, a.g.e., ss. 185-187; Ersen, a.g.e., ss. 76-77.

¹³⁰ Yenersoy, a.g.e., ss. 103-106; Efil, ... Toplam Kaliteye Ulaşmada ..., s.170.

yapılmasını sağlamak ve yapıldığını araştırmak için hazırlanırlar. Bu listeler, hem çalışanın hem de kontrol edecek yöneticinin görebileceği bir yere asılır veya ulaşabileceği bir yerde bulundurulur. İşi yapanlar, kontrol listelerine uygun bir biçimde hareket ederler. Denetleyenlerde bu kontrol listelerindeki standartlara göre denetimlerini gerçekleştirirler. Kontrol listeleri, çalışanın işini iyi bir sürece uygun bir biçimde yapmasını, aksaklıkların çıkmamasını sağladığı gibi, süreçlerde yeni sürekli iyileştirme noktalarının görülmesini, yeni düzenlemelerin yapılmasını ve bu düzenlemelerin standart hale getirilmesine de olanak tanır.

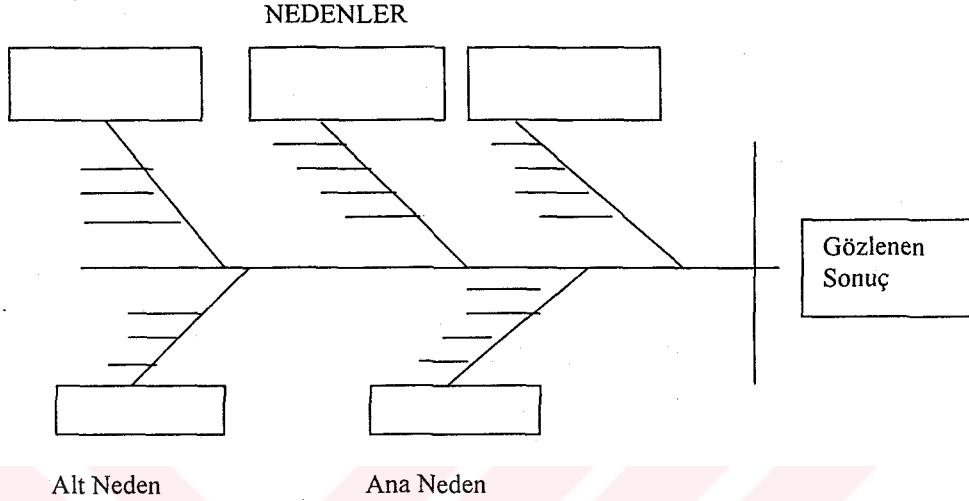
2.4.13. İstatistiksel Araçlar

Sürekli iyileştirmede kullanılabilecek istatistik araçlar ve kısa tanımları aşağıda gösterilmiştir. Bu araçlar, organizasyonda kalite planlama, kalite, geliştirme ve kalite kontrol çalışmalarında ve aynı zamanda kurumsal açıdan yaşanan sorunların ortadan kaldırılması ve sürekli iyileştirme çalışmalarında kullanılırlar. Yedi İstatistiksel Araç olarak adlandırılan teknikler şunlardır:¹³¹

- **Pareto Analizi:** İtalyan iktisatçı Wilfredo Paroto tarafından geliştirilen ve 80:20 kuralı olarak da bilinen Pareto Analizi, özellikle toplam kalite yönetiminin kurucularından Joseph M. Juran'ın çalışmaları neticesinde yönetim alanında yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Ünlü iktisatçı, araştırmaları sırasında işletmelerde stoklara bağlı paranın %80'inin ürünlerin sadece %20'sine ilişkin olduğunu tespit etmişti. Pareto diyagramları, sorunları nedenlerine ve olaya göre sınıflandırılırlar. Kalite geliştirme çalışmalarında ve sorun çözmede yaygın olarak yararlanılan bir teknik olan Pareto Analizi, örneğin, kalite sorunlarının büyük kısmını çözmek için hata kaynaklarının en önemlilerini kaldırmak yetmektedir. Duruşlardaki zaman kayıplarını önlemek için belli başlı nedenleri tepsi tedip onları gidermek yeterli olmaktadır.

¹³¹ Masaaki Imai., **Kaizen - Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, BRİSA Yayını, İstanbul1997; İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite Cep Kitabı**, 3. Baskı, İstanbul: KalDer Yayınları, 1996, ss. 32-74; Efil, a.g.e, ss. 109-146; Çoşkun Can Aktan, "Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler", http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/aktan-yonetimde-konseptler.pdf, (12.10.2004).

- **Neden-Sonuç Analizi (Balık Kılçığı Diyagramı):** Bir sorunun çözülebilmesi için sorunun nedenlerinin ve kaynaklarının ayrıntılı olarak analiz edildiği bir diyagramdır. Japon kalite devriminin öncülerinden Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilen Ishikawa Diyagramı, aynı zamanda “Balık Kılçığı Diyagramı” da denilmektedir. Şekil 2.6’de Balık Kılçığı Diyagramı gösterilmektedir.



Şekil 2.6. Balık Kılçığı Diyagramı

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite Cep Kitabı*, 3. Baskı, İstanbul: KalDer Yayınları, 1996, s. 54.

Şekil 2.6’da görüldüğü gibi, diyagramın sol tarafında “nedenler”, sağ tarafında “sonuç” yer alır. Tek bir sonuç, genellikle bir sorun inceleme konusudur. Her ana nedenin alt nedenleri vardır. Neden – Sonuç Analizi şu yararları sağlar:¹³²

- Yöntem, sorunların üzerine giden aktif bir yönetimi geliştirir.
- Diyagramın hazırlanması iletişimi güçlendirir. Herkesin dikkatini bir noktaya toplamasını sağlar.
- Başlı başına eğitici bir çalımadır. Herkesin bilgisini geliştirir.
- Verilerin toplanmasını ve konuya bilimsel açıdan yaklaşılmasını sağlar.
- Konuya hâkimiyeti sınamaya yarar.
- Tüm sorunlara uygulanabilir.

¹³² Kavrakoğlu, a.g.e, s. 59.

- **Histogramlar:** Histogramlar verilerin görsel olarak incelenmesine ve değerlendirilmesine yarayan grafiklerdir. Histogramlar ile verileri belirli aralıklarla gruplandırılır ve çubuk diyagram (histogram) şeklinde gösterilir.
- **Kontrol Çizelgeleri (Tabloları):** Kontrol çizelgelerinin temelinde, mevcut sürecin kontrol edilebilirliği (yeteneği) hangi sınırlar içerisindedir” sorusuna aranan cevap vardır. İşlemlerde kabul edilebilir veya kabul edilemez kalite veya varyans sınırlarını gösterir. Bir başka ifadeyle, kontrol tabloları ya da çizelgeleri mevcut bir sürecin hangi sınırlar içerisinde kontrol edilebileceğini gösteren grafiklerdir. Kontrol tablolarını ilk geliştiren İstatistiksel Süreç Kontrolü alanındaki çalışmaları ile tanınan Walter Shewhart’dır.
- **Dağılma Diyagramı.** Tipik olarak bir değişkenin bir başka değişkenle ilişkisinin incelendiği bir tekniktir. **Diğer bir deyişle dağılma diyagramı,** iki değişken arasındaki ilişkiyi gösterir. Birbiri ile ilişkili iki ayrı veri, dağılma diyagramları ile analiz edilir. Bir verinin karşıtı olan veri diyagramda çizilerek, iki ayrı veri arasındaki ilişki incelenir.
- **Grafikler:** Çok çeşitli türde grafikler (çizgi grafikleri, çubuk grafikler, daire grafikleri vs.) toplam kalite yönetiminde çok çeşitli amaçlara hizmet etmek üzere kullanılır.
- **Kontrol Çizelgeleri:** Kalite ile ilgili çeşitli verilerdeki gelişmeleri izlemek amacıyla hazırlanan çizelgelerdir. Yedi istatistiksel araç , herhangi bir konuda veri mevcut olduğunda bu verilerin analiz edilmesine imkan sağlar. Ancak bazen analiz edilmek istenilen konu veya olay hakkında yeterli sayısal veri mevcut olmayabilir. İşte bu durumda veri analizi yerine ekip çalışması ile problemlerin çözümlenmesine çalışılır. Bu konuda literatürde *Yedi Yeni İstatistiksel Araç* olarak adlandırılan teknikler kullanılır.
 - **İlişki Diyagramı.(Affinity Diagram):** Bir çok iç içe bağlantılı faktörlerin varlığı durumunda ara ilişkilere ve faktörler arası neden-sonuç bağlantılarına açıklık getirmek için kullanılır.
 - **Yakınlık Diyagramı.** Bir beyin fırtınası tekniğidir. Her katılımcının kendi düşüncesini yazdığı ve sonra bu düşüncelerin konu ile ilişkili olarak gruplandırıldığı ve yeniden sıraya konulduğu ekip çalışmasıdır.
 - **Ağaç Diyagramı:** Hedefler ve alınacak önlemleri göstermek için kullanılır.

- **Matris Diyagramı:** İki değişik faktör arasındaki ilişkiyi açıklamakta kullanılır. Matris diyagramı genellikle kalite taleplerini birbirini tamamlayan karakteristiklerin içine ve sonra da üretim tanımlarına yerleştirmek için kullanılır.
- **Matris ve Veri Analiz Diyagramı:** Bu diyagram, matris tablosu yeterli detay bilgi veremediği zaman kullanılır.
- **Proses Karar Program Tablosu.** (Process Decision Program Chart): Daha önce belirlenmiş hedeflere ulaşmak için hazırlanan planların istenilen şekilde uygulanmaması söz konusu olabilir. İşte sürpriz bir takım sonuçlardan kaçınmak için bu teknik geliştirilmiştir.
- **Ok Diyagramı:** Bir programı tamamlamak için gerekli basamakları göstermek amacıyla hazırlanan iş akış planlarıdır.

2.4.14. 5N 1K

Sürekli iyileştirmede kullanılacak tekniklerden bir olan 5N 1K, gazetecilikte haber yazımında temel kabul edilen “ne, nerede, niçin (neden), ne zaman, nasıl ve kim” sorularının cevap arandığı, grup çalışmalarının yapıldığı ortamlarda fikir üretmede kullanılan tekniktir.¹³³ Bu teknik, sürekli iyileştirmede, “ne geliştirilecek (sorun ne), niçin geliştirilecek, nasıl geliştirilecek, ne zaman geliştirilecek, nerede geliştirilecek ve kim geliştirecek” sorularına cevap bulacak şekilde, sistematize edilerek uygulanmasını gerektirir. Bu teknik diğer teknikler içerisinde de kullanılan önemli bir tekniktir. Bu tekniğin uygulanması için bireyler eğitilir. Bireyin belleğine 5N 1K düşüncesi yerleştirilir. Birey, sürekli iyileştirme ve geliştirmeye sürekli olarak bu teknik açısından yaklaşır. Yaptığı işte ya da çalıştığı iş yerinde “ne iyileştirebilirim, nerede yapabilirim, nasıl yapabilirim, ne zaman yapabilirim, kim yapabilir / kime yaptırılabilir/ kim yapması gerekir” gibi sorulara cevap bulmaya çalışır. Bulduğu cevapları da, yine 5N 1K tekniği ile raporlayarak önerilerini yönetime sunar.

¹³³Gültekin Yıldız, **İşletmelerde Toplam kalite Yönetimi – Toplam Kaliteye Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım**, Sakarya Üni. Matbaası, Sakarya, 1994, 38; http://www.ixtanbul.com/haber_medya.asp, (13.12.2004).

2.4.15. Eğitim Etkinlikleri

Sürekli iyileştirme ister birey öncelikli olsun ister grup isterse yönetim öncelikli olsun her birinde kullanılacak en önemli araçların başında eğitim gelir. Çünkü eğitim bireyde sorumluluk alma, tanınma, terfi gibi düzenleyicileri kullanıma hazır hale getirilmesini, karar verme, sorun çözme, kendine güven duyma ve başarıma duygusunun geliştirilmesini, iletişim yeteneğini ve liderlik bilgisinin artırılmasını, iş tatmininin yükseltilmesini, bireysel amaçların gerçekleştirilmesini ve tatmin edilmesini sağlar. Ayrıca bireyin kariyer gelişimine yardımcı olur. Bireyin dinleme, kavrama yazma yeteneğini yükseltir. Yeni sorumluluklar alma korkusunu giderir. Gruplar ve yönetim açısından ise eğitim, bireyler ve gruplar arası iletişimi, personelin fırsat eşitliği konusunda bilgilerini artırır. Çalışanın yönetsel politikalar ve yasalar hakkında bilgi edinmesini sağlar, kurumsal politika, kural ve düzenlemelere uyulmasına yardımcı olur. Grup içi bağlılığı artırır, iş kazalarının, işe geç gelmelerin ve devamsızlığın azaltılmasında, öğrenme, yetiştirme, iletişim, sürekli iyileştirme ve geliştirme, işçi ve işveren ilişkileri için olumlu bir ortam oluşturulmasında etkili olur.¹³⁴ Konferans, seminer, kurs programları düzenlemek, bireyi değişik kurs ve seminerlere göndermek, işbaşında eğitim, hizmet içi eğitim sürekli iyileştirme ve geliştirme kapsamında kullanılacak önemli eğitim etkinliklerindedir.

2.4.16. Altı Sigma Yaklaşımı

Altı Sigma bir iyileştirme programa olmanın ötesinde karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı olarak müşterilerle, hissedarlar, işverenlerle ve tedarikçilerle paylaşılacak bir felsefe olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, ıskarta oranının azaltıldığı, kalite düzeyinin yükseltildiği ve dolayısıyla kurumsal finansal performansın iyileştirildiği müşteri odaklı bir yöntemdir.¹³⁵ Altı Sigma yönteminde de amaç, süreçlerimizde sıfır hata oranlarına

¹³⁴ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1992; ss 141-143; Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1994, ss. 95-97; Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995; ss. 121-123; İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 283.

¹³⁵ Richard Chua, "Gelişmiş Bir İyileştirme Tekniği: Altı Sigma", (Çev. Rıdvan Bozkurt, Bülent Vardar), **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Yayınları, Ankara, Yıl 15, S. 169, Ocak, 2003, s. 17.

diğer deyişle mükemmellik modeline ulaşmaktır. Altı Sigma yöntemi, mükemmelliğe ulaşmak için, neler yapılması gerektiğinden çok, nasıl yapabileceğinin yöntemlerini göstermekte, bu amaçla veri bilimi (istatistik) teknikleri, kolay ve uygulanabilir araçlar olarak süreç iyileştirmelerinde kullanılmaktadır. Altı Sigmanın mükemmellik hedefi, milyondaki kusur oranının en fazla 3,4 (%0.00034) olmasıdır. Varyasyonu küçük olan bir süreçte, müşteri spesifikasyonlarına göre kusur oranı da azalacaktır. Sigma katsayısının artmasıyla sürecin iyi bir ürün ya da hizmet sunması olasılığı da artacaktır. Altı Sigmalı performans düzeyi, süreç ortalamasıyla en yakın müşteri spesifikasyon sınırı arasında 6 standart sapmalı ya da Altı Sigmalı bir alanın kontrol altında olması anlamına gelir.¹³⁶ Altı Sigma yönteminin adımlarını şunlar oluşturur:¹³⁷

- Ürün/hizmet ve sürecinin özelliklerini tespit et.
- Hedef alınan tüketici grubunu tespit et ve onların tercihlerini ve isteklerini belirle.
- Mevcut çalışma sürecini tanımla.
- Süreci hata geçirmez bir hale dönüştür ve tüm israfları ortadan kaldır.
- Daha iyi bir duruma getirilen süreci ölçmek, analiz ve kontrol etmek suretiyle sürekli gelişmeyi garanti altına al.

Projeler bazında, tanımlama, ölçme, analiz, iyileştirme, kontrol etme olmak üzere beş aşamalı yöntemi kullanılabilir. Yeni bir ürünün, hizmetin ya da sürecin tasarlanması ve geliştirilmesinde Altı Sigma tasarımında, tanımlama, ölçme, analiz etme, tasarım yapma, doğrulamadan oluşan bir yöntem izlenebilir.¹³⁸ Herhangi bir şeyi iyileştirmek için, önce ölçülebilir olması gerekir. Ölçemediğiniz hiç bir sorununu iyileştiremezsiniz. Hâlbuki ölçmeden, analiz etmeden yapılacak iyileştirmeler, sorunların kök nedenini giderici iyileştirmeden çok uzaktır. Altı Sigma, bir işin daha iyi yapılması için nelerin yapılmasının gerektiğinden çok, nasıl yapabileceğinin yöntemlerini açıklamaktadır. Bu amaçla veri bilimi (istatistik) teknikleri, kolay ve uygulanabilir araçlar olarak sunulmaktadır.¹³⁹ Altı Sigma çalışmalarıyla şu sonuçlar sağlanır:¹⁴⁰

¹³⁶ Chua, a.g.m., s. 17.

¹³⁷ Aktan, Değişim ve Yeri Global Yönetim, s. 73.

¹³⁸ Chua, a.g.m., s. 17.

¹³⁹ Polat, a.g.m.,

¹⁴⁰ Chua, a.g.m., s. 17.

- Kalite iyileştirilerek, çevrim zamanları ve maliyetler azaltılır.
- Elektronik ticarete dahil olmak üzere süreçlerin etkililiği ve etkinliği artırılır.
- Ürün ve hizmetlerin tasarımları iyileştirilir.
- Kalite maliyetleri azaltılır.
- Karlılık oranı artar.
- Ret oranları azalır.
- Müşteriye karşılık verme süresi kısalmır.
- Ekipman kullanımı optimize edilir.
- Muayene, bakım, onarım, stok ve tedarik zinciri maliyetleri azalır.

2.4.17. Kalitenin Sistemleştirilmesi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi

Küreselleşerek küçülen dünyada, enformasyon, teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla mümkün olabileceği herkesçe kabul edilmektedir. Bu da ancak, kuruluşlarda, tasarım aşamasında başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla olacaktır. Günümüzde Kalite Yönetim Sistemi konusunda ISO 9000 Kalite Sistem Standardları 1987 yılında yayımlandığı tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan milletlerarası Standardlar haline gelmiştir.¹⁴¹ ISO 9000 KYS, gerek bir kalite sistemi oluşturmak gerekse mevcut bir kalite sistemini değerlendirmek amacıyla kullanılabilen bir kalite yönetim sistemi modelidir.¹⁴²

KYS, ürün veya hizmeti alan müşterilerin ihtiyaçlarının tam olarak karşılanabilmesi için, belirlenen kalite hedeflerinin yerine getirilmesi sırasında uygulanan planlı etkinlikler olarak tanımlanabilmektedir. Bu etkinlikler, bir amaca yönelik olarak parçaların sistemli bir şekilde bir araya getirilmesini içermektedir. Bir

¹⁴¹ <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>, (12.12.2004).

¹⁴² Efil, ... Toplam Kaliteye Ulaşmada..., s. 217.

başka anlatımla, örgütün her biriminde ve örgütün bütününde kalitenin güvence altına alınmasıdır. KYS' de hem ürün veya hizmetin kalite güvencesi hem de müşteri memnuniyeti esas alınmaktadır. Temelinde, maliyet ve zamandan tasarruf; iadelerde, müşteri şikayetlerinde ve servis-bakım giderlerinde azalma; müşteri memnuniyeti; kaynakların optimum kullanımı, yüksek verim, kurumsal etkililiğinin iyileştirilmesi yönetim kolaylığı, çalışanlarda yüksek motivasyon, çağdaş çalışma ortamı yaratma, sağlıklı bilgi akışı, pazar payının artması, kalitede kalıcılık, rekabet gücünü artırma, kuruluşun imajının yükseltilmesi gibi hedefler yer almaktadır.¹⁴³

KYS prensipleri; müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, proses yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, verilere dayalı karar verme yaklaşımı, tedarikçiyle karşılıklı faydaya dayanan ilişkilerdir. Günümüzde yukarıda yer alan hedeflere önem veren kuruluşlar, müşterilerine en kolay ve en etkili şekilde ulaşabilmek için kalite sistemlerini ISO 9000 sertifikalarıyla belgelemeyi tercih etmektedirler.¹⁴⁴ ISO 9000 her ne kadar imalat sektörü faaliyet gösteren kuruluşların teknolojiyle dokümente edilmişse de, hizmet sektöründe, eğitim kurumları vb. kuruluşta da uygulanabilir.¹⁴⁵

2.4.18. Sürekli İyileştirmede Bazı Teknikler

Sürekli iyileştirmede kolay uygulanabilirliğinden dolayı uygulama alanı bulan bazı teknikler vardır. Bu teknikere aşağıda kısaca değinilecektir.

2.4.18.1. Şelale ya da Damla Damla Tekniği

Üst yönetim sürekli iyileştirme ilkelerine uygun bir şekilde eğitim- öğretim ortamı hazırlar, kurum için vizyon ve plan geliştirirler. Vizyon, tüm personel arasında birliği sağlar. Yöneticileri personeli eğitime alarak uzlaşmayı sağlar ve personelin

¹⁴³ Özkaya, a.g.m., s. 1.

¹⁴⁴ A.g.m., s. 1.

¹⁴⁵ Selim Güven, "ISO 9000 ve Kalite Sistemlerinin Belgelendirilmesi", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayınları, Yıl 1, S. 1, Kasım 1992, ss. 14-15; Efil, a.g.e., s. 218.; Özışıkhoğu Köksal, a.g.e, s. 93-93.

gönüllü katılımıyla kurum içindeki birliktelik sağlanır. Ayrıca, kurum içinden bazı personel, başka kuruluşlara eğitim almak için gönderilir. Eğitim alan bu personel, kendi kuruluşunda diğer personeli eğitir. Eğitim alan her personel, aldıkları eğitimi alta yansıtarak adeta damla damla sürekli iyileştirme kurumsal kültür olarak yerleştirilir. Bu model ile personelin yaratıcılığı da harekete geçirilir. Bu teknik, adından da anlaşılacağı gibi, şelale ya da damla damla kurumda etkisini göstererek yayılan, birinden diğerine etkisi geçen, kurum kültürü olarak yer edinmede önemli bir tekniktir.¹⁴⁶

2.4.18.2. Enfeksiyon ya da Balon Tekniği

Bilindiği gibi enfeksiyon olayı hastalıktır. Enfeksiyon kapan kısmında yara genişler. Balonda şiştikçe genişler. Enfeksiyon veya balon modelinde, sürekli iyileştirme faaliyetlerinin aynen enfeksiyon kapan yaranın ya da şişen balonun genişlemesi gibi genişlemesi, yayılması söz konusudur. Yapılan faaliyetler, kurum veya kuruluşta sürekli iyileştirme faaliyetlerini genişletmeye yöneliktir. Bu kapsamda bu teknik daha çok pilot programlarda kullanılır. Bu tekniğin kullanımında görülürlük esastır. Bu teknikle personelin girişimci özellikleri açığa çıkarılır.¹⁴⁷

2.4.18.3. Gevşeme – Sıkma Tekniği

Bu model üst yönetimin liderlere göre işlevlerini kolaylaştıran bir yaklaşımdır. Bu teknikte detaylarla uğraşılır. Bunların sorumluluğunu liderler üstlenir. Personelden oluşan ekipler oluşturulur. Basit planlar hazırlanır. Buteknik, şelale ve enfeksiyon tekniğinin bir karışımıdır.¹⁴⁸

2.4.18.5. Sürekli İyileştirmede Deming Modeli

Sürekli iyileştirme uygulamasının benimsenmesi aynı zamanda değişim yönetiminin uygulanması, kuruluşta değişimlerin başlatılması demektir. Böyle bir değişimin başlatılabilmesi için Deming'in on dört ilkesinin göz önünde sürekli

¹⁴⁶ Doğan, a.g.e., s. 117.

¹⁴⁷ A.g.e., s. 117.

¹⁴⁸ A.g.e., s. 117-118.

iyileştirmenin başarısı açısından oldukça yararlı olacaktır. Deming'in ortaya koyduğu bu ilkeler, yapılması ve yapılmaması gerekenleri içeren ve herhangi bir kuruluşu geleneksel yönetim tarzından uzaklaştırmak için izlenecek ilkelerdir. Bir çok kişi bu ilkelerin yönetim için geçerli olduğunu kabul eder. Deming'in kendisi bile bu ilkelerden "yönetim için on dört madde" şeklinde söz eder. Ancak şunu da ekler: "14 madde (ilke) her yerde, büyük kuruluşlar için olduğu kadar küçükler için de, imalat sektörleri için olduğu kadar hizmet sektörleri için de geçerlidir. Bir kuruluş içindeki bölümler içinde geçerlidir."¹⁴⁹ Bu ilkelerin ortaya atıldığı Out Of the Crisis (Krizden çıkış) adlı kitabında Amerikan yönetim tarzını değiştirmeyi ve Amerikan yönetim tarzının günümüzün ekonomik çağına uygun olmadığını dile getiren Deming, 14 maddenin Amerikan sanayinin kültürel dönüşümünün temeli olduğunu ileri sürer ve yol haritasını niteliğindeki 14 ilkesini sıralar.¹⁵⁰ Bu ilkelere genel olarak bakıldığında amaç belirleme, kurumsal gelişmeyi ve liderliğin kurumsallaşmasını sağlama, iş yapma engellerini kaldırma, iş başında eğitimi sağlama, gibi ilkelerin doğrudan sürekli iyileştirmeye ilgili olduğu görülmektedir. Bu ilkeler şunlardır:¹⁵¹

- **Kurumun Amaçları belirle:** Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için amaçların tespiti.
- **Yeni yönetim yaklaşımını benimse: Değişimlere** uyum sağlayacak bir liderlik üstlenerek yeni yönetim yaklaşımını benimseme ve uygulama. Kurum faaliyetlerinde alışılmış gecikme ve hatalara, kalifiye olmayan işgücüne, kalitesiz mal ve hizmet üretimine eskiden olduğu gibi tolerans gösterme.
- **Kuruluştaki geleneksel ve rutin denetimlere olan bağımlılığı azalt:** Kurumda istatistiksel araçlara önem vererek kalitenin ölçülmesini sağla.
- **Kuruluşlarda fiyat etiketleri ile değerlendirmeyi bırak:** Sadece fiyat etiketlerine bakarak kurumsal başarıyı değerlendirme. Düşük kalitenin söz konusu olduğu bir kurumda düşük fiyatı başarı kabul etme. Mal ve hizmet sunulmasında tüketici ile uzun vadeli bir ilişkinin kurulmasına çalış.

¹⁴⁹ Charles N. Weaver, **TKY'nin Dört Aşaması**, (Çev. Tuncay Birkan, Osman Akınbay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 1999, s. 285.

¹⁵⁰ Weaver, a.g.e, ss. 118-119.

¹⁵¹ Çoşkun Can Aktan, **Değişim ve Global Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 1997, ss. 39-40; Charles N., Weaver, **TKY'nin Dört Aşaması**, (Çev. Tuncay Birkan, Osman Akınbay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 1999, ss. 287-297; Özdemir Servet, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Dördüncü Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, ss. 48-50.

- **Sürekli gelişmeyi sağla:** Kurumda sorunları tespit etmeye çalış. Maliyetleri azalt, kalite ve verimliliği artırmak için üretim ve hizmet sistemini ve süreçlerini geliştir.
- **İş başında eğitimi sağla:** Çalışanların kurum içerisinde eğitimini sağlayacak modern yöntemleri kurumsallaştır.
- **Liderliğin kurumsallaşmasını sağlama:** Çalışanların iş yerinde denetiminde modern yöntemlerin uygulanmasını sağla. Çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için yardımcı ol.
- **Kuruluşlarda çalışanlar üzerindeki korkuya son ver:** Kurum içerisinde çalışanlar üzerindeki korkuyu kaldır. Tüm işlerin daha kaliteli yapılması için çalışanların güven içinde işlerini yapmalarını sağla.
- **Bölümler (departmanlar) arasındaki sınırları kaldır:** Kurumda araştırma tasarım, üretim, satış bölümlerinin birlikte hareket ederek sorunları daha etkin bir şekilde çözümlayebilmelerine olana sağla.
- **Sloganlara son ver:** Kurum içerisindeki sloganları, posterleri ve sayısal hedefleri ortadan kaldır. Çalışanların kendi sloganlarını kendilerinin belirlemesine izin ver.
- **Kuruluşta sayısal hedefleri ve kotaları ortadan kaldırma:** Tespit edilen hedef ulaşmaya çalışmak kalitesizliği beraberinde getirebilir. Çalışanlar ve yöneticiler üst yönetimin istediği hedef ulaşmak için uzun vadede kurumun çıkarlarını zedeleyecek uygulamalar yapabilirler.
- **Çalışanların iş yapmalarını engelleyecek engelleri ortadan kaldır:** Kurum içerisinde çalışanların yaptıkları işten gurur duyma haklarının elerinden alacak ve sınırlayacak uygulamalara ve denetlemelere son ver.
- **Eğitim uygula:** Kurumda çalışanlar için etkin bir eğitim programı oluştur ve çalışanların kendi kendilerini geliştirmelerini motive et.

Değişimi ve değişimi uygulamayı herkesin katılımıyla destekle: Kurum içerisinde herkesin sürekli iyileştirme ve geliştirme (değişime) katkıda bulunmasını sağla. Bu amaca yönelik üst düzeyde özel bir yönetim oluştur.

2.5. KURUMSAL ETKİNLİĞİ SAĞLAMAYA YÖNELİK OLARAK SÜREKLİ İYİLEŞTİRME AÇISINDAN İŞ DÜZENLEMESİ

Kurumsal etkinliği sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilebilecek sürekli iyileştirme faaliyetlerin biri de iş düzenlemesidir. İş düzenlemesinde, hedef işin kendisidir. İşin kendisinde yapılacak bir kısım düzenlemeler sonucu, işin daha etkin ve verimli yapılması sağlanacaktır.

2.5.1. İş Düzenlemenin Amaçları

İş düzenlemesinin en başta gelen amaçları çalışanın işini rahatlıkla yapabileceği bir konuma ulaşması ve işin etkinliği ve verimliliği sağlamasıdır. Buraya kadar anlatılan diğer teknik ve yaklaşımlarda olduğu gibi, iş düzenlemenin de kalitenin artırılması, iş devamsızlıkların ve işten ayrılmaların azaltılması, fire ve iskarta oranının düşürülmesi, maliyetlerin aşağıya çekilmesi, çalışanın moral ve motivasyonun artırılması gibi daha alt boyutlarda diğer deyişle spesifik amaçları vardır.

2.5.2. İş Düzenlemenin Uygulandığı Alanlar ve Konular

İş düzenleme, süreçlerin, iş yapma usul ve yöntemlerinin, işyeri ve donanımların, makine, malzeme ve insan gücü kullanımının düzenlenmesi, ısı, aydınlık, temizlik, genel görünüm, havalandırma gibi fiziksel koşulların iyileştirmesine yönelik alanlara uygulanır.

Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak amacıyla, makine ve diğer ekipmanların, çalışanların işlerini en iyi bir şekilde yapabilecek şekilde ergonomik açıdan iyileştirmeler yapılabilir. Çünkü ergonomik düzenlemeler, bir insan makine sisteminde insanın anatomik, fizyolojik ve psikolojik açıdan incelenmesi, yüklenmeyi artıran faktörlerin iyileştirilmesini, vardiya çalışması, çevre koşullarının incelenmesi ve iş organizasyonunun daha etkin ve insanca bir şekilde düzenlenmesine yardımcı olduğundan bireyin performansını yükseltmekte ve çalışmalardaki verimliliği artırmaktadır.¹⁵² Örneğin, makine başında oturma durumunda olan kişinin boyun ağrılarından şikâyetlerini azaltmak için oturduğu koltuğu, çalışanın şikâyetini önleyecek

¹⁵² Barutçugil, a.g.e., ss. 211-212; Ersen, a.g.e., s. 86; Şimşek, a.g.e., ss. 363-366.

şekilde düzenlenebileceği gibi mümkün olması durumunda iş yaptığı makinenin de işi yapan çalışana göre yapılması gerekir. Hareket akışlarında da bazı düzenlemeler yapılması mümkündür. İş düzenlemesi, bazı teknolojik düzenlemeleri de gerektirebilir. Dolayısıyla iş düzenlemenin uygulandığı alan ve konuları şöyle sıralamak mümkündür:

- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi (Fiziksel koşullar)
- Ergonomik düzenlemeler,
- Teknolojik düzenlemeler,
- İş ile ilgili düzenlemeler.

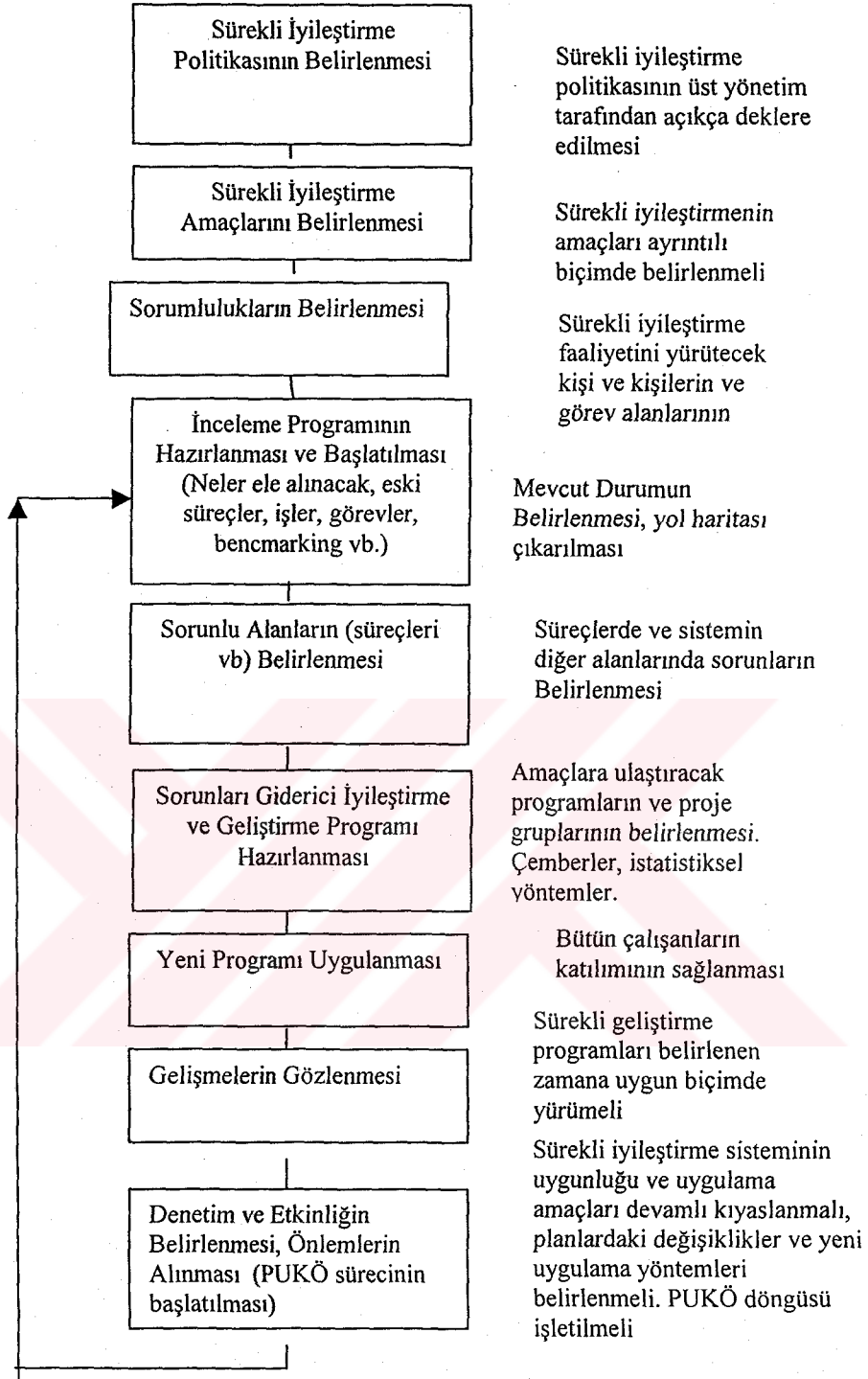
2.6. KURUMSAL ETKİNLİĞİ SAĞLAMAYA YÖNELİK OLARAK SÜREKLİ İYİLEŞTİRME MODELİ

Kurumsal etkinliği sağlamaya yönelik sürekli iyileştirme modeli ve izlenmesi gereken aşamalar aşağıda ele alınacaktır.

2.6.1. Sürekli İyileştirme Sürecinin Uygulanması

Sürekli iyileştirme süreci iş ve işlemlerin yapılmasında olumlu değişikliklerin yapılmasını ifade eder. Bu, iş diyagramlarının oluşturulması, tedarikçi-müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi, nihai ürüne hiçbir katma değer katmayan çabaların elimine edilmesi, farklı uygulamaların azaltılması ve süreçlerin kontrolünü de içerir.¹⁵³ Şekil 2.7, Sürekli iyileştirme'de izlenecek aşamaları genel olarak ortaya koymaktadır.

¹⁵³ <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/arak2.htm>, (1.11.2004).



Şekil 2.7. Sürekli İyileştirmede Genel Olarak İzlenecek Aşamalar

Kaynak : Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Haziran 1997, s. 71'den Sürekli iyileştirme planından uyarlanmıştır. Ayrıca İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli, Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 3. Baskı, Vipaş, Yayınları, Ceylan Matbaacılık, Bursa, Şubat 1998, ss. 129-130 ve Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, Marmara Üni. Yayınları, Yayın No : 584, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 139 ve 166.'dan yararlanılmıştır.

2.6.1.1. Süreç Geliştirme İçin Uygun Zemin Oluşturma

Kurum ve kuruluşlarda süreç iyileştirme, temel müşterilerin belirlenmesi, (müşteri için hangi hizmetin önemli olduğu), sürecin analizi, (müşteri kim, kime hizmet edilecek), sorunun analizi, (mevcut durumun değerlendirilmesi), çözüm için araştırma, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur.¹⁵⁴ Bu aşamalar kapsamında kuruluş düzeyinde süreç geliştirme çalışmaları için zemin oluşturma çabası, kuruluşun gelişme için gerek duyduğu şeylerin farkında olması ve sürekli gelişme bilincinin oluşmasına kadar her şeyi kapsar. Bu, temel eğitimi ve beceri kazandırmayı, amaçların belirlenmesini, engellerin azaltılmasını ve liderliği içerir. Bu anlamda süreç geliştirme için uygun zemin oluşturma, kuruluşta süreç geliştirme çabalarının sürekli teşvik edilmesi ve beslenmesini gerektirir. Yönetim, ne istediği, neyin başarılmasını beklediği konusunda açık bir vizyona sahip olmalı ve geliştirme çalışmalarına nasıl destek olacağını, destek sistemini ortaya koymalıdır. Ekip ve birey düzeyinde iyi seçim yapılması, bu kişilerin kalite geliştirme çalışmalarında özel kavram, araç ve tekniklerle yetiştirilmesi ve eğitilmesi başarılı sonuçlar elde edilmesi için gereklidir.¹⁵⁵

2.6.1.2. Geliştirme İçin Bir Sürecin Seçilmesi

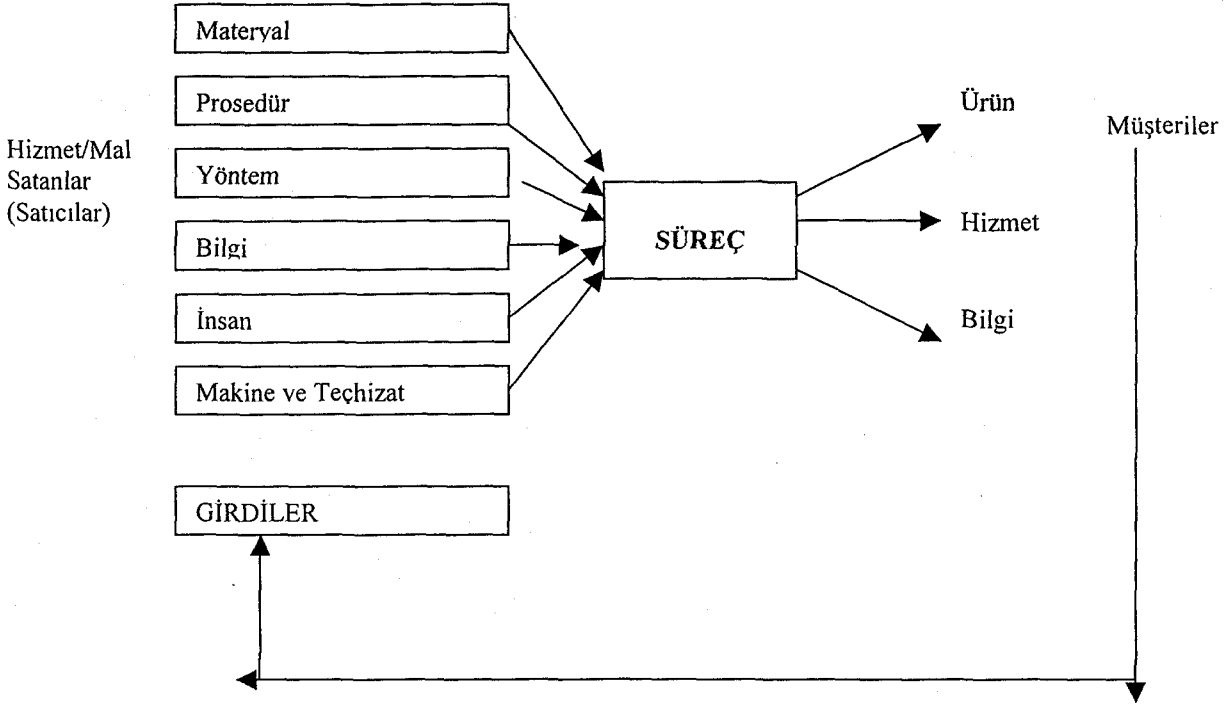
Süreç, bir girdiyle başlayan (iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı etkinlikler dizisidir.¹⁵⁶ Dolayısıyla girdiyle başlayan ve çıktıyla sonuçlanan bir uzantın her bir aşaması, her bir aşamasındaki işlem bir süreç olarak düşünülmelidir. Süreçler, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir.¹⁵⁷ Şekil 2.8, bir süreci göstermektedir.

¹⁵⁴ Cevat Celep, "Okul Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi", Yüksek Öğretim Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması, (Editör : Mithat Çoruh), Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1998, s. 149.

¹⁵⁵ <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/arac2.htm>, (1.11.2004).

¹⁵⁶ <http://www.filizeyuboglu.com/yazi1.html>, (12.10.2004).

¹⁵⁷ Enver Başarır, Harun Çakır, Füsün Özkan, Aydın Mutlu, Standardizasyon ve Kalite, TSE Yayını, Birinci Baskı, Ankara, Ekim 2001, s. 23; Özevren, a.g.e., s. 44.



Şekil 2.8. Bir Süreç

Kaynak : Mina Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Haziran 1997, s. 44.

Giderek küreselleşen ve rekabetin her alanda çok yoğun olduğu dünyamızda müşteri memnuniyetini sağlamanın ve sadık müşteriler yaratmanın önemi herkesçe bilinmektedir. Müşteriye sunulan her mal veya hizmet bir sürecin çıktısı olduğuna göre, bu ürün veya hizmeti, hem müşteri istek ve beklentilerine uygun hem de firma için az maliyetli şekilde çalıştırmak için Ekip tarafından geliştirmeye açık alanda bir süreç seçilir. Geliştirme alanının seçilmesinde potansiyel tüm ihtimaller tanımlanır; öncelikler, gelişmeye en açık ve en ciddi sorunlar tespit edilir. Bir defa geliştirmeye açık süreç tespit edildikten sonra geliştirme ekibi süreçle ilgili ana problemleri tanımlamalı ve kökenindeki sorunları tespit etmelidir. Bu çalışmadan sonra geliştirme ekibi, geliştirme planını oluşturarak amaçlarını ortaya koyabilir. Sürekli geliştirme çabalarına başlanmadan önce, en hassas noktaların tespit edilmesi büyük önem taşır.¹⁵⁸ Bu nedenle kurum ya da kuruluşta süreçlerin iyileştirilmesi için oluşturulan “Süreç İyileştirme Ekibi”, sürecin mevcut durumunu incelemesi sonrası

¹⁵⁸ <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/arac2.htm>, (1.11.2004).

(haritanın çıkarılması, müşterilerle ve süreçte çalışanlarla görüşmeler yapılarak istek, beklenti, aksaklıkların öğrenilmesi, önerilerin alınması, engelleyicilerin öğrenilmesi, mevcut ölçümlerin kaydedilmesi, ölçüm yapılmıyorsa yapılması) süreçlerle ilgili durum daha netlikle ortaya çıkar. Buradan çıkan sonuca göre küçük veya radikal değişiklikler yapılma kararı verilir. Eğer süreçler ile ilgili küçük değişiklikler yapılacak ise şu adımlar izlenmelidir:¹⁵⁹

- Sorunların kökeninin incelenmesi,
- İyileştirme çözüm seçeneklerinin tartışılması,
- Seçeneklerden birine karar verilmesi,
- Pilot uygulama ve pilottaki sonuçların incelenmesinden sonra,
- Uygulamanın yaygınlaştırılması.

Gelişen teknolojiler ve değişimler kapsamında bazı süreçler, yetersiz kalmakta, demode olarak işlevini yitirmektedir. Yeni teknolojilerin kullanılması hem süreçleri kısaltmakta, hem etkinliği (hız gibi) artırmakta hem de müşteri memnuniyeti artmaktadır. İncelemeler sonucunda süreçlerin mevcut durumlarında büyük değişiklikler yapılması gerekiyorsa, ayrıntılı biçimde sorunların araştırılması ve analiz edilmesi gerekmez. Bunlar zaten açıkça görülmekte ve bilinmektedir. Bu durumda şunlar yapılmalıdır:¹⁶⁰

- Yaratıcılık ve yenilikçilik kullanılarak,
- Kıyaslama yoluyla en iyi uygulama araştırılarak,
- Genellikle yeni ve son bilgi teknolojisi olanakları kullanılarak süreçler yeni baştan tasarlanmalıdır.

2.6.1.3. Sürecin Tanımlanması

Geliştirme çalışmaları için bir süreç seçildikten sonra, geliştirme ekibi süreci mümkün olduğu kadar açık ve tam olarak tanımlamalıdır. Süreç tanımlama, sürecin

¹⁵⁹ <http://www.filizyuboglu.com/yazi1.html>, (12.10.2004).

¹⁶⁰ A.g.m.,

müşterileri (iç ve dış müşteriler birlikte) ile tedarikçilerinin belirlenmesi, sürecin o anda nasıl işlediğinin kayıt altına alınması (bunun için genellikle akış diyagramı kullanılır.) ve sürecin performansının ölçümünün tanımlanmasını içerir. Kayıt altına alma, formel ve tüm kuruluşta sürekli kullanılacak bir yöntemle yapılmalıdır. Sürecin tanımlanması ile birlikte, süreç geliştirmede ne aşamaya geldiği de görülebilecektir.¹⁶¹

2.7.1.4. Süreçlerin Standart Hale Getirilmesi

Bir kuruluşta, herkesin iyileştirme sistemi çerçevesinde hareket etmesi çok önemlidir. Bu kapsamda tüm ilgili değişkenler işlemsel olarak tanınmalı ve tüm süreçler standartlaştırılmalıdır. Böylece herkes belli bir süreci aynı şekilde izleme olanağına kavuşur. Standartların mükemmel olmadığı düşünülerek, PUKÖ döngüsü kapsamında sürekli iyileştirilmeleri gerektiği unutulmamalıdır.¹⁶² Sürecin standart hale getirilmesi ile birlikte, geliştirme ekibi söz konusu süreci en iyi uygulama konusunda kurumsal bir nitelik kazanacaktır. Süreç geliştirme çalışmalarının standart hale getirilmesi, geliştirme ekiplerinin performanslarının sürekli olarak değerlendirilmesine olanak tanıyacaktır. Geliştirme ekipleri bu standardı, yap-kontrol et ve uygula döngüsü ile yakalayacaktır. Bunun için öncelikle ölçüm sisteminin kontrol altında olması, sonra sürecin uygulamasının kayıt altına alınması ve tanımlanması ve standart konusunda iletişim kurulması standardın yükseltilmesi çabası gerekir. Bir defa standart oluşturulduktan sonra ekibin tüm süreçlerdeki başarısına yansması söz konusu olacaktır. Standart oluşturma sürecin her zaman en iyi performansla uygulanması açısından gereklidir.¹⁶³

¹⁶¹ <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/arac2.htm>, (1.11.2004).

¹⁶² Pirgaip, a.g.e., s. 30.

¹⁶³ A.g.m.,

2.6.1.5. Sürecin Kısaltılması

Bir süreç tanımlanıp standart hale getirildikten sonra geliştirme ekibince yapılması gereken ilk iş, süreci geliştirmeden de önce, süreci kısaltmak olmalıdır. Süreci kısaltma çabası, yapılmakta olan bir işi, mümkün olduğu kadar etkin bir şekilde yapma gayretidir. Bu çabanın ana unsurları, sürecin gerekli tüm unsurları içinde barındırmasına rağmen gereksiz hiçbir unsura bünyesinde yer vermemesidir.¹⁶⁴

2.6.1.6. Sürecin Geliştirilmesi

Sürecin geliştirilmesi klasik planla-uygula-kontrol et-yap döngüsünün uygulanmasıdır. Ekip bir geliştirme planlar(planla), çözüm geliştirir ve uygular (uygula), gelişmeyi kontrol eder ve başarılı gelişmeleri kurumsallaştırarak tüm birimde hayata geçirir. Ekibin çözüm geliştirme çabası ihtiyaçların belirlenmesi, sorunun kökenlerinin belirlenmesini içerir. Veri toplama ve ölçme teknikleri daha geniş perspektifli çözümler sunulmasını temin edecektir. Bunun için ekip, geliştirme çalışmaları için gerekli teknikler konusunda eğitilmiş olmalıdır. Veri toplama faaliyeti, sürecin geliştirmeden önce ve sonraki durumlarının karşılaştırılmasına imkân verir. Başarı geliştirmeler kurumsal hale getirilmeli, en azından diğer bir geliştirme döngüsüne geçmeye imkân vermelidir.¹⁶⁵

2.7.1.7. Geliştirilmiş Sürece Sahip Çıkılması

Geliştirilmiş sürecin uygulamaya konmasının ardından, ekip başarılı süreci yazılı hale getirmeli ve bu sürecin tüm kuruluşta etkili bir şekilde uygulanması için çaba göstermelidir. Yapılan çalışmaların yazılı hale getirilmesi, geliştirme ekibinin

¹⁶⁴ Pirgarip, a.g.m., 30.

¹⁶⁵ <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/arac2.htm>, (1.11.2004).

elde ettiği tecrübelerin kuruluşun diğer çalışanları ile paylaşılmasına imkan verecektir. Bu aynı zamanda başarılı geliştirme teknikleri için bir yol haritası da olacaktır.¹⁶⁶

2.6.1.8. Sonuçların Gözlenmesi Ve Değerlendirilmesi

Gelişme stratejisinin en önemli yönü, yapılan çalışmaların sonuçlarının sürekli olarak gözlenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu nedenle belirli aralıklarla kurumun hizmetlerinin, iç ve dış müşterilerinin tanımlanması ve bu konuda araştırma ve anketler yapılması gerekir. Amaçlanan sürekli gelişme hedefinden sapmamak için aşağıdaki soruların cevaplandırılması gerekir:¹⁶⁷

- Kuruluşun misyonu nedir? Hangi hizmet ve ürünleri sağlamaktadır?
- İç ve dış müşteriler kimlerdir?
- Şu anda uygulanan ölçüm sistemi nedir?
- Kuruluş müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını ölçmede ne kadar başarılıdır?
- Kuruluş tedarikçileri ile müşterileri arasında nasıl bir iletişim kurmaktadır?
- Kuruluşta nasıl bir öneri sistemi vardır? Bu sistem ne kadar etkindir?
- Kuruluşta ödüllendirme sistemi nasıldır?
- Kalite gelişmeleri özel düzeyde mi yoksa genel düzeyde midir?
- Çalışanların takım çalışması teşvik edilmekte midir?
- Yöneticilerin çalışanlarla ilişkileri nasıldır?
- Üst yönetimin orta düzey yöneticiler ve banko çalışanları gözündeki liderlik kredibilitesi nasıldır?
- Çalışanların yönetimi ne tiptir? Katılımcı mı yoksa direktife dayanan mı?

¹⁶⁶ A.g.m.,

¹⁶⁷ A.g.m.,

- Çalışanların kararları ne kadar isabetlidir? Yetki alt düzeylere devredilmiş midir?
- Hizmet içi eğitime yaklaşım nasıldır?
- Kalite çalışmalarına yaklaşım nasıldır? Hizmetin sonunda mı yoksa süreçlerde mi kalite kontrol edilmektedir?
- Kuruluşun amaç, değer, politika ve prosedürleri açıkça ifade edilmiş ve herkesçe bilinmekte midir?
- Kuruluşun öncelikleri var mıdır?

2.6.1.9. Başarıların Takdir Edilmesi

İyileştirme ve geliştirme çabalarında takdir etme, çalışanların teşvik edilmesi, proaktif bir çalışma ortamında olmaları ve kurumda pozitif bir değişim yaşanması açısından önemlidir. Takdir etme, çalışanların kuruma aidiyetlerini sağlayacaktır. Başarılı iyileştirme ve geliştirme uygulamaları yapanlar ödüllendirilerek takdir edilmelidir.¹⁶⁸

Geleneksel anlamda ödüllendirme, gelir kazandırıcı nitelikte yenilikler getiren, daha faydalı yeni bir ürün bulan ve benzeri durumlarda yapılır. Ancak, kalite geliştirme çalışmalarında en altta çalışanlar da ödüllendirilmelidir. Bunun için kıstas, iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında başarı gösterilmesidir. Ancak burada takdir etme ile ödüllendirmenin birbirinden farklı kavramlar olduklarına dikkat çekmek gerekir. Takdir etme veya etme görevini iyi yapan bir kişi veya grubun ilan edilmesi, kendisine işini iyi yaptığının bildirilmesidir. Bir yönetici, sadece iş bitiminde değil, sürecin her aşamasında çalışanlarının iyi davranışlarını takdir edebilir. Takdir etme, yazılı veya sözlü şekilde teşekkür etmek, kişinin çalışmalarını övmek biçiminde olabilir. Takdir edilme, çalışanlar için önemli bir motivasyon unsurudur. Çalışanlar yaptıkları işin değer bulduğunu görürler. Bu konuda yapılmış araştırmalar, takdir edilmenin kişilerin verimliliklerinde ölçülebilir bir artış olduğunu göstermiştir.¹⁶⁹

¹⁶⁸ <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabı/arak2.htm>, 1.11.2004.

¹⁶⁹ A.g.m,

Çalışanların etkili bir şekilde motive edilmesi ve çalışmalarının desteklenmesini sağlamak için, takdir etmede aşağıdaki özelliklere riayet edilmesi gerekir:¹⁷⁰

- **Neyin takdir edildiği net bir şekilde belirtilmelidir.** Örneğin “Bu raporda iyi iş çıkardınız” şeklindeki cümlede raporun hangi yönünün iyi olduğu belli değildir. Çok iyi mi özetlenmiştir? Süresinden önce mi bitirilmiştir? Araştırma çok kapsamlı mı yapılmıştır? Öneriler mi çok iyidir? Baskısı mı çok güzeldir? Yöneticiler, başarılı çalışmaların tekrarlanmasını istiyorlarsa, hangi konudaki başarıyı takdir ettiklerini açık bir biçimde ortaya koymalıdır.
- **Doğru kişi, doğrudan takdir edilmelidir.** Şayet bir ekip çalışması sonucunda iyi bir rapor yöneticiye sunulmuşsa, raporun yazılmasını gerçekten kim yapmıştır? Bu kişi takdir edilmelidir. Şayet raporun oluşturulmasında fazla bir katkısı yoksa ekip liderinin takdir edilmesinin bir anlamı yoktur. Raporu gerçekten kim hazırlamıştır? Bu soruya cevap bulunmalıdır.
- **Zamanlama iyi yapılmalıdır.** Başarılı çalışma ile takdir etme birbirine çok yakın zaman diliminde gerçekleşmelidir.
- **Sadece sonuçlar değil, süreçler de takdir edilmelidir.** Sonuçlar sadece bir andaki durumu gösterir. Oysa kalite geliştirme süreci, çok değişik durumlara uyumu öngören çok yönlü durumları içerir. Kalite geliştirme çalışmalarında amaç, hemen başarılı sonuçların takdir edilmesinden çok, kalite geliştirme bilincinin içselleştirilmesidir. Bu nedenle sadece sonuçlar üzerinde durulmamalıdır. Takdir etme, “en iyi ekip günleri” düzenlenmesi veya “en mükemmel ekip ödülü” verilmesi şeklinde de yapılmaktadır. En iyi ekip günlerinde, başarılı

¹⁷⁰ A.g.m,

çalışma yapan ekibin onuruna bir gün düzenlenerek bu kişiler onure edilir.¹⁷¹

- **Takım çalışması yapar.** Takım birlikte ne kadar iyi çalışmaktadır? Mükemmel bir takımın üyeleri: (1) Bir takım olarak amaçlarının ne olduğunun farkındadırlar, (2) Çalışmaya çok iyi tanımlanmış sorunlarla ve çok belirgin hedeflerle başlarlar, (3) En etkili bir biçimde organize olurlar, (4) İnteraktif çalışma yetenekleri yüksek ve süreklidir.
- **Kalite araç ve süreçlerini kullanır.** Mükemmel bir takım: (1) Uygun analitik araçları kullanır, (2) Sorunların çözümü için muhtemel tüm alternatifleri tanımlar, (3) Çalışma sonuçlarını değerli hale getirir.
- **Sonuçlar.** Takım; (1) somut sonuçlar üretmeye, (2) Dış müşterinin memnuniyetini artırıcı etkiler oluşturmaya, (3) Yenilikçi bir yaklaşım göstermeye, ve (4) Kalite fırsatlarını en etkili şekilde maksimize etmeye yönelir. Takdir etme ve ödüllendirme, kalite geliştirme çalışmalarında kurumun bir yapı taşı haline gelmelidir. Çalışanların, müşterilerin istek ve beklentilerine cevap veren daha iyi çalışmalar yaptıklarında, dürüstçe takdir edileceklerini veya ödüllendirileceklerini bilmeleri, kalite geliştirme çalışmalarının sürekli hale gelmesi açısından önemli bir motivasyon unsurudur.

2.6.1.10. Süreçlerinin Değişmelere Uyarlanması

Süreç geliştirme ve iyileştirme için yapılan planlama ve uygulamalar değişmez nitelikte olmamalıdır. Kurum zayıf ve güçlü yönleri hakkında daha fazla bilgi edindikçe, uygulanmakta olan iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının buna göre değiştirilmesi, geçmişteki uygulamalardan geri besleme yapılması gerekir. Yapılan çalışmalar neticesinde sonuç başarılı değilse, bu çalışmalar esnasında

¹⁷¹ A.g.m.,

öğrenilenlerden hareketle yeni bir yaklaşım benimsenerek işe yeniden başlanmalıdır.

2.6.1.11. Gelişmeye Devam Edilmesi

Sürekli iyileştirme, sürekli devam eden bir olgudur. Bu nedenle süreçlerin uyarlanmasından sonra yeniden sürekli iyileştirme döngüsü devam eder. Yeni iyileştirme ve gelişmeler ile bu sürer. Sürekli iyileştirmenin sürekliliği gibi, çalışanlarda sürekli iyileştirme düşüncesinin her aşamada yerleştirilmesi, sürekli iyileştirmenin sürekli eğitimler ile desteklenmesi sürekli iyileştirme ve buna bağlı olarak kurumsal etkinliğin sağlanması açısından önemlidir. Sürekli iyileştirmenin devam edebilmesinin bir değer önemli faktörü de, üst yönetimden başlamak üzere tüm yönetim kademelerinde sürekli iyileştirme düşünce kültürünün benimsenmesi, yerleşmiş olması ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yönetimler tarafından desteklenmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla sürekli iyileştirme faaliyeti dinamik bir süreç olup, kurumsal etkinliği sağlamaya yönelik sürekli bir döngüdür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**KURUMSAL ETKİNLİĞİN SAĞLAMASI AÇISINDAN SÜREKLİ
İYİLEŞTİRMENİN KÜTAHYA MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİNDE
UYGULANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE ÖNERİLER**

3.1. MESLEKİ EĞİTİM HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Çıraklık eğitimi, 1977 yılında çıkartılan 2089 sayılı Çırak, Kalfa ve Ustalık Kanunu ile yerini almıştır,¹⁷² 1986 yılında çıkartılan 3308 sayılı kanunla Almanya'dan Türkiye gündemine taşınan Mesleki Eğitim modeline dönüştürülmüştür. Böylece işyerlerinde ara eleman gücü istihdamını mesleki eğitimden geçirme projesiyle, öncelikle sanayi meslek dalları ile başlamış olup, daha sonra tüm meslek dallarını kapsayacak şekilde genişletilmiş ve şu anda 114 meslek dalında faaliyet göstererek esnafa bir standart kazandırdığı gibi çalışanların da mesleki eğitim almaları sağlamıştır.

Mesleki eğitim, çoğunlukla çalışma yaşamına giren ve öğretimine devam edemeyen gençler ile bir meslek öğrenmek isteyen yetişkinleri yöneliktir. Mesleki Eğitim Merkezindeki programlara özel ilgileri olan söz konusu öğrencilerden başka kişilerde katılabilmektedir.¹⁷³ Mesleki Eğitim, haftada 5 gün işyerlerinde ustaların nezaretinde pratik eğitim, haftada 1 gün ise Mesleki Eğitim Merkezlerinde öğretmenler nezaretinde teorik eğitim dersleri verilmektedir.

2001 yılında çıkan 4702 sayılı kanunla da küçük esnaf ve sanatkâr statüsünde olan işyeri sahiplerinin ustalık belgesi sahibi olmadan işyeri açma izni

¹⁷² Sekizinci BYKP Ortaöğretim: Genel Müdürlüğü Meslek Eğitimi, Teknik Eğitim Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT Yayın No : 2576, Ankara 2001, s. 25.

¹⁷³ Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitimin Yeniden Yapılandırılması, Yayın No : 99-2-252, TÜSİAD, İstanbul, Şubat 199,

verilmemektedir.¹⁷⁴ Fakat ticaret odasına kayıtlı işletme statüsündeki işyerlerinde de çalışanların mesleki eğitimden geçme veya kalfalık ve ustalık belgesi sahibi olma zorunluluğu, çalışan sayısı 200'ün üzerinde olan işyerlerine eğitim birimi açma zorunluluğu getirmiştir. Bu kapsamda 2006 yılına kadar tüm işletmelerde çalışanların mesleki eğitim belgesi sahibi olma ve mesleki eğitimden geçirme çalışmaları mesleki eğitim merkezleri tarafından yapılmaktadır.

3.1.1. Mesleki Eğitimde Eğitim Süreci

3308 Sayılı Kanuna göre mesleki eğitim, çıraklık, kalfalık ve ustalık olmak üzere üç süreci kapsar.¹⁷⁵ Mesleki Eğitim Merkezleri de çıraklık, kalfalık ve ustalık eğitimlerini vermek, kişileri iş hayatına hazırlamak için kanunla kurulmuş okullardır. Ancak her bir sürecin hem eğitim alanları, açısından hem de eğitimleri açısından farklı amaç ve özellikleri vardır.

3.1.1.1.Çıraklık Eğitimi Amacı ve Yararları

Çıraklık eğitimin hem genel hem de kişiye yönelik amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçlar bakımından kişiden, işverene, işverenden devlete kadar çıraklık eğitimin yararları bulunmaktadır.

3.1.1.1.1. Çıraklık Eğitimin Amacı

Mesleki eğitimde ilk devreyi oluşturan çıraklık eğitiminin amaçları şöyledir:¹⁷⁶

- Çırak yaşında olup, okul sistemi dışında bulunan gençlere temel meslek eğitimi vermek ve bunları işe yerleştirmek,
- Çıraklık sistemine girecek gençlerin uygun meslek seçimine rehberlik yapmak,

¹⁷⁴ Bkz. 4702 Sayılı Kanun Mad.

¹⁷⁵ Bkz. 3308 Sayılı Kanun

¹⁷⁶ Bkz. 3308 Sayılı Kanun

- 15-18 yaş grubunda olup geleceğini bir işyerinde çalışarak kurmaya çalışan gençlere çıraklık sistemi yoluyla meslek eğitimi vermek,
- İş hayatı içinde bulunup 15-18 yaş grubunda olan gençleri eğitim süresince sosyal güvenlik şemsiyesi altına almak,
- Ülke genelinde, çeşitli mesleklerde kalfalık ve ustalık standartlarını belirlemek,
- İşyerlerinde öğrenilemeyen iş ve işlemleri ders araç ve gereçleriyle zenginleştirilmiş laboratuvar ve atölyelerde öğretmek,
- Kalfa ve ustaların meslek kurslarıyla, mesleklerinde gelişmelerini sağlamak,
- Ustaların, işyerlerinde çırak öğrencilere sanatlarını daha iyi öğretmelerini sağlamak amacıyla "Usta Öğreticilik" kurslarıyla gelişmelerini sağlamak,
- İş hayatında çalışma disiplinini sağlamak,
- Eğitim kurumlarıyla iş hayatı arasında işbirliğini geliştirmek, iş hayatının belli bir düzene bağlanmasına katkı sağlamak,
- Yapılan işlerin teknolojisini, kalitesini ve verimini yükseltmek.

3.1.1.1.2. Çıraklık Eğitiminin Yararları

Mesleki Eğitim Merkezlerinde verilen çıraklık eğitiminin başta çırak öğrenciye olmak üzere, işverene, devlete değişik yararlarını saymak mümkündür.

Bu eğitimlere katılan çırak öğrenciler, sosyal güvenlik şemsiyesi altına alınmakta; herhangi bir iş kazasına, meslek hastalığına karşı güvence altında bulunmaktadır. Bu öğrencilerin hastalık sigorta primleri devlet tarafından karşılanmaktadır. Bu eğitime tabi öğrencilerin askerlik işlemleri çıraklık eğitimi sonuna kadar tecil edilmektedir. Çıraklık eğitimi alan öğrenciler, işyerlerinden asgari ücretin %30'undan aşağı olmamak kaydı ile ücret almaları, böylece ailelerine yük olmamaları sağlanmaktadır.¹⁷⁷ Ayrıca diğer örgün eğitim kurumlarındaki öğrencilerin faydalandığı tüm haklardan faydalanmaktadırlar.

¹⁷⁷ Bkz. 3308 Sayılı Kanun Mad. 25.

İşverenler açısından mesleki eğitimin sağladığı yararları bakıldığında, işyerinde çalışan ve eğitime alınan çırakların sigorta primlerinin devlet tarafından ödenmesi; çırak öğrencilere ödenen ücretlerin her türlü vergiden muaf tutulması ve işverence gider olarak gösterilmesi sağlanmıştır.

İşverene sağladığı bir diğer yarar ise, gelir ve kurumlar vergisi mükellefi gerçek veya tüzel kişiler; işyerlerinde çalıştırdıkları işçi/personel sayısının en az %5 oranında çıraklık, teknik ve meslek lisesi öğrencilerine beceri eğitimi yaptırmaları halinde 3308 sayılı kanununun 33.maddesi gereği, Fon'a ödedikleri miktarın %50'si teşvik primi olarak fondan kendilerine iade edilmesidir.

Mesleki Eğitime tabi çırakların işverenler için şu yararları da sayılabilir:

- Meslek eğitimi gören çıraklar işyerine daha faydalı olmakta, yapılan üretim kalitesinin yükseltilmesine ve iş veriminin artmasına katkı sağlamaktadırlar.
- Eğitime bir sözleşme ile başlanmak suretiyle, çırakların gelişigüzel işyeri değiştirmeleri önlenmiş, iş hayatına çalışma disiplini getirilmiştir.

Çıraklık eğitiminin devlete, ihtiyaç duyulan vasıflı ara insan gücünün süratli, ekonomik ve etkin bir şekilde karşılanmasını kolaylaştırır.

3.1.2. Kalfalık Eğitimi

Mesleki Eğitim Merkezlerinde ikinci devreyi kalfalık devresi oluşturmaktadır. Çıraklık Eğitime tabi öğrenciler, kabul edilebilir mazeretleri dışında çıraklık eğitimi süresi sonunda açılacak ilk kalfalık sınavına girmek zorundadırlar. Sınavlar sonunda kalfalık almaya hak kazananlara kalfalık belgesi verilir. Kalfalık belgesi bulunmayanlar kalfa unvanı ile çalışamaz ve çalıştırılmazlar. Bu belgeye sahip olanlar, kalfalık unvanı kullanılmayan işyerlerinde dengi işlerde çalıştırılırlar. 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkarlar Kanunu kapsamındaki işyerlerinde çalışarak kalfa olanlar en az bir yıl o işyerinde çalışırlar. Bu sürenin sonunda işyerini değiştirmek isteyen kalfaya üç ay önce

başvurmak kaydıyla, o işyeri çıkma izni verir. Çıkma izni olmadan başka işyerleri kalfayı işe alamazlar.¹⁷⁸

3.1.3. Ustalık Eğitimi (Kalfalara Uygulanan Teorik Eğitim)

Kalfalık belgesine sahip gençlere, mesleklerinde usta olabilmeleri ve bağımsız işyeri açabilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlayan eğitimidir.¹⁷⁹ Kalfalık dönemindeki eğitim genel olarak yoğunlaştırılmış kurslar şeklinde uygulanmaktadır. Ustalık eğitimi süresi bütün mesleklerde 1-2 yıldır. Bu süre içinde kalfalar işyerlerinde çalışırlar ve çıraklık eğitimi merkezlerinde kendileri için düzenlenen kurslara katılırlar. Bu kurslar mesai saatleri dışında yapılır. Ustalık eğitimi kurslarını tamamlayanlar ustalık sınavına girmeye hak kazanırlar. Kurslara katılmayanlar ise 5 yıl süreyle, mesleğinde çalıştığını belgelendirmek suretiyle ustalık sınavına girebilmektedirler.¹⁸⁰

3.1.4. Usta Öğreticilik Kursları

Üç yıllık "Ustalık Eğitimi Kursları"nı başarı ile tamamladıktan sonra katılacakları "Ustalık İmtihanları"nda başarı gösteren ustalarımız "Bağımsız İşyeri Açma" hakkını kazanmış olurlar. Ancak ustalarımızın yanlarında çırak çalıştırabilmeleri için Çıraklık Eğitimi Merkezi'nce açılacak "İş Pedagojisi" kurslarına katılmaları gerekmektedir. "Usta Öğreticilik Kurslarına katılanlar ve bu kursların sonunda usta öğreticilik belgesine sahip olanlar yanlarında çırak çalıştırabilirler.¹⁸¹

3.2. KÜTAHYA MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

3308 Sayılı Yasaya dayalı olarak kurulan Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi kuruluşu ve organizasyon yapısı hakkında genel olarak bilgiler aşağıda verilmiştir.

¹⁷⁸ Bkz. 3308 Sayılı Kanun Madde 16-17.

¹⁷⁹ Bkz. 3308 Sayılı Kanun Mad. 27.

¹⁸⁰ 3308 Sayılı Kanun'un Mad.27.

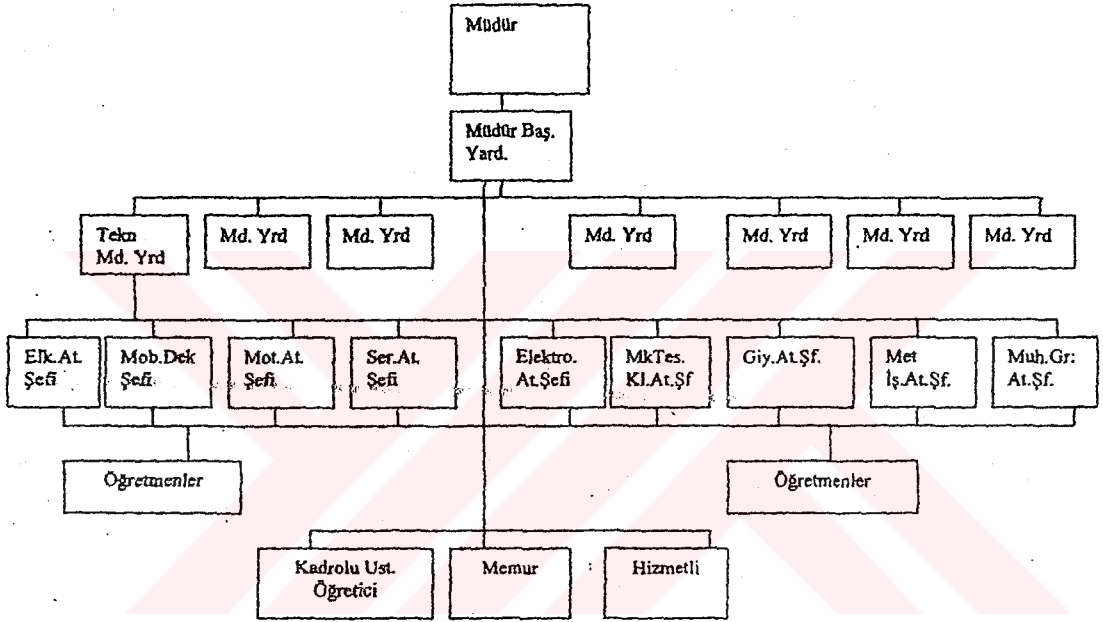
¹⁸¹ 3308 Sayılı Kanun'un 31. Mad

3.2.1. Kuruluşu

Eski sanayi sitesinin bulunduğu alanda kooperatif binası olarak yapılan bina da 05.07.1987 tarihinde 15 meslek dalı ile eğitim öğretime başlamıştır. Bu bina daha sonra 1989 yılında M.E.B.'ca satın alınmıştır. 1991 yılında ilk kademe (kalfa) mezunlarını vermiştir.

3.2.2. Organizasyon Yapısı ve Personel Durumu

Kütahya MESEM organizasyon şeması Şekil 3.1'de görülmektedir:



Şekil 3.1. MESEM Organizasyon Şeması

Organizasyon şemasında da görüldüğü gibi, Kütahya MESEM, üst yönetim, şefler, öğretmenler, usta öğreticiler, memur ve hizmetliler şeklinde genel olarak üç hiyerarşik yapıdadır. Şefler, teknik müdür yardımcısı denetimi altındayken; memur ve hizmetliler doğrudan müdür baş yardımcısına bağlıdır.

3.3. KÜTAHYA MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ SÜREKLİ İYİLEŞTİRME ALANLARININ ANALİZİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARININ DEĞERLENDİRMELERİ

Kütahya MESEM’de yapılan araştırma yöntemi ve araştırma sonucu ulaşılan bulgular hakkında ayrı başlıklar halinde aşağıda bilgiler verilecektir.

3.3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Kütahya MESEM’de yapılan araştırma için ortaya konan hipotezler şunlardır:

Kütahya MESEM’de;

H₁ = Teknolojik yeterlilik açısından sürekli iyileştirmeye açık alanlar vardır.

H₂= Fiziksel koşullar ve konum açısından sürekli iyileştirmeye açık alanlar vardır.

H₃= İnsan kaynaklarına yönelik sürekli geliştirmeye açık alanlar vardır.

H₄= Katılımcılık açısından sürekli iyileştirmeye açık alanlar vardır.

H₅= Yönetmel ve yapısal olarak sürekli iyileştirmeye açık alanlar vardır.

H₆= Öğrencilere yönelik ilgi konusunda yapılması gerekenler vardır.

H₇= Süreçlerin sürekli iyileştirmesine yönelik yapılması gerekenler vardır.

H₈= Öğrenciler ve personel sürekli iyileştirme alanlarına yönelik ortak temel faktörler konusunda aynı düşünceye sahiptirler.

H₉= Belirlenen sürekli iyileştirme alanlarına yönelik olarak gerçekleştirilecek sürekli iyileştirme etkinliği, kurumsal etkinliği artıracaktır.

3.3.2. Araştırma Yöntemi

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinde sürekli iyileştirme alanlarının belirlenmesi, bu kapsamda mevcut durum analizi yapılmasını amaç edinen, hem öğrencilere hem de personele yönelik iki ayrı dönemde aynı anket formunun kullanıldığı anketler yapılmıştır. Ayrıca, öğrenci ve personelle yüz yüze görüşme yöntemi uygulanarak bilgi toplanmıştır.

Personele yönelik anket, sürekli iyileştirme alanlarını yönetsel, teknolojik, katılımcılık, insan kaynakları, yapısal, yönetsel ve fiziksel konum ve koşullar açısından analiz etmeyi amaçlamıştır. İki ayrı dönemde gerçekleştirilen ve 30 yargıdan oluşan anketlerden elde edilen bulguların frekans ve oransal dağılımları temel faktörleri kapsamında aynı tablo içinde karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Öğrencilere yönelik ise iki ayrı dönemde 22 yargının yer aldığı katılımcılık, ilgi, teknolojik yeterlilik, süreçlerin etkinliği, fiziksel konum ve koşulları analiz etmeye yönelik anket uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Öğrencilerin Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi hakkındaki düşünceleri öğrenilerek, bu görüşler doğrultusunda hangi alanlarda iyileştirme faaliyeti olabileceği, diğer deyişle öğrencilerin hangi alanlarda iyileştirme bekledikleri belirlenmek istenmiştir. Teknolojik yeterlilik, ilgi, katılımcılık ve fiziksel konum ve koşullar temel faktörleri kapsamında farklı iki dönemde yapılan anketler ile dönemler itibarıyla ortaya konulan yargılara bakış açılarında değişimler araştırılırken, aynı zamanda Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin sürekli iyileştirme konusundaki çabalarının sonucu öğrenilmek istenmiştir.

Yapılan her bir ankette beşli derecelendirme kullanılmıştır. Buna göre ankette kullanılan derecelendirmelerin anlamı şöyledir.

- | | | |
|----------------------------|---------------------------|---------------|
| 1. Kesinlikle katılmıyorum | 2. Kısmen katılmıyorum | 3. Fikrim yok |
| 4. Kısmen katılıyorum | 5. Kesinlikle katılıyorum | |

Her iki dönemdeki anket bulgularının frekans değerleri ve oranları tek bir tabloda verilerek dönemseller bulgular arasında karşılaştırma yapılması kolaylaştırılmıştır. Tablolarda öncelikle ilk dönem anketinin ilk derecelendirmesine karşılık gelen frekans ve oransal dağılımı; sonra yine aynı derecelendirmeye karşılık gelen ikinci dönem anketin frekans ve oransal dağılımına yer verilmiştir.

3.3.3. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileriyle Yapılan Anketlerin Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırmada, öğrencilere yönelik öğrencilerin görüş ve düşüncelerini ortaya koymak, böylece iyileştirmeye açık alanların görülmesi kapsamında yüz yüze görüşmelerin dışında iki ayrı dönemde anket yapılmıştır. Bu anketlerden elde edilen bulgular, frekans ve oransal dağılımlarıyla birlikte temel faktörlere göre ayrılan tablolarda gösterilmiştir. Tablolardaki bulgular değerlendirilirken kesinlikle katılmıyorum (1) kısmen katılmıyorum (2) yargılarına katılım oranları toplam olarak olumsuz; kısmen katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) yargıları toplam olarak olumlu şekilde değerlendirilmiştir.

3.1. Tablo Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileriyle Yapılan Anketlerin Teknolojik Yeterlilik İle İlgili Bulguları*

Yargılar	1. Anket		2. Anket		1. Anket		2. Anket		1. Anket		2. Anket	
	1	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Teknolojik Yeterlilik Analizi												
1 Okulda, öğrenme faaliyetleri için gerekli teknoloji mevcuttur.	16	34,0	15	31,9	7	14,9	10	21,3	9	19,1	7	14,9
2 Öğretmenler, eğitim teknolojilerinden etkili bir biçimde yararlanırlar ve büyük ölçüde öğretim materyallerini derslerinde kullanırlar.	6	12,8	6	12,8	14	29,8	10	21,3	11	23,4	11	23,4
3 Okulumuz, teknolojilerden yararlanma için diğer kuruluşlarla işbirliği içindedir.	6	12,8	6	12,8	7	14,9	4	8,5	27	57,4	31	66,4
Toplam Frekans ve Oranlar	28	59,6	27	57,5	28	93,7	24	51,3	47	99,9	54	114,9
Toplam Ortalama Oranlar (%)	19,8		19,1		31,2		17,0		33,3		15,6	

*. Tüm tablolarda sıralama 1. anket – 2. anket şeklinde olup dereceleme 1. kesinlikle katılmıyorum; 2. Kısmen katılmıyorum; 3. Fikrim yok; 4. Kısmen katılıyorum; 5. Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

3.2. Tablo Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileriyle Yapılan Anketlerin Katılımcılık İle İlgili Bulgular

Katılımcılık Açısından Analiz	1		2		3		4		5	
	1	%	1	%	2	%	3	%	4	%
1 Okul; yöneticilerin, öğretmenlerin,, öğrencilerin ve destek personelinin katılımıyla belirlenen kurallar ile çalışır.	9	19,1	9	19,1	12	25,5	9	19,1	4	8,5
2. Görüş ve önerilerde bulunmak için sistemli bir öneri sistemi vardır.	10	21,3	10	21,3	8	17,0	7	14,9	17	36,2
3 Okulda, ortaya konan düşüncelerin dinlendiğini ve fikirlerden yararlanıldığını hissediyorum.	17	36,2	15	36,2	9	19,1	7	14,9	8	17,0
4 Geliştirilen yeni öğretim programlarının denenmesinde öğrenciler aktif rol oynar.	13	27,7	13	27,7	6	12,8	6	12,8	11	23,4
5 Öğretmenler, öğrencilerin önerilerini alarak ders planlarında değişiklik yaparlar.	21	44,7	20	44,7	8	17,0	6	12,8	7	14,9
6 Öğrenciler, öğrenme biçimlerine uygun öğretim metotlarını öğretmenleriyle birlikte belirleme yetisine sahiptir.	11	23,4	13	27,7	6	12,8	4	8,5	15	31,9
7 Okul, velilerle düzenli aralıklarla öğrenme faaliyetlerine katılmak ve yaratıcı fikirleri ortaya atmak çeşitli fırsatlar sağlar.	12	25,5	11	25,5	3	6,4	3	6,4	11	23,4
Toplam Frekans ve Oranlar	93	197,9	91	202,2	52	110,6	40	89,4	73	155,3
Toplam Ortalama Oranlar (%)	28,2		28,8		15,8		12,7		22,1	

3.3. Tablo Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileriyle Yapılan Anketlerin İlgili Temel Faktörü İle İlgili Bulguları

İlgi	1	%	1	%	2	%	2	%	3	%	3	%	4	%	4	%	5	%	5	%
1 Okul, öğrenme problemi ile karşılaşan öğrenciler için özel destek programları hazırlar.	18	38,3	18	38,3	8	17,0	5	10,6	7	14,9	7	14,9	7	14,9	6	12,8	7	14,9	10	21,3
2 Öğrencilere, öğretim programının hedeflerine ulaşmadaki alternatif yolları gösterilerek rehberlik yapılır.	13	27,7	14	29,8	8	17,0	4	8,5	6	12,8	7	14,9	9	19,1	6	12,8	11	23,4	16	34,0
3 Her öğrencinin kişisel becerilerini göstermesi (zihinsel, sosyal, estetik ve el becerileri) için teşvik edilir	12	25,5	13	27,7	7	14,9	5	10,6	7	14,9	6	12,8	14	29,8	9	19,1	7	14,9	14	29,8
Toplam Frekans ve Oranlar	43	91,5	45	95,8	23	48,9	14	29,7	20	42,6	20	42,6	30	63,8	21	44,7	25	53,2	40	85,1
Toplam Ortalama Oranlar (%)		30,5		31,9		16,3		9,9		14,2		14,2		21,2		14,9		17,7		28,3

3.4. Tablo Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileriyle Yapılan Anketlerin Süreçlerin Yeterliliği İle İlgili Bulgular

Süreçlerin Yeterliliği	1	%	1	%	2	%	2	%	3	%	3	%	4	%	4	%	5	%	5	%
1 Öğrenciler, kendilerinin değerlendirilmesinde kullanılan kriterleri bilirler.	11	23,4	10	21,3	8	17,0	7	14,9	8	17,0	8	17,0	13	27,7	9	19,1	7	14,9	13	27,7
2 Kayıt, kayıt yenileme gibi işlemler ve süreçler kolay ve anlaşılır bir şekildedir.	10	21,3	12	25,5	4	8,5	1	2,1	7	14,9	8	17,0	11	23,4	5	10,6	15	32	21	44,7
Toplam Frekans ve Oranlar	21	44,7	22	46,8	12	25,5	8	17	15	31,9	34	71,9	24	51,1	14	29,7	22	46,9	34	72,4
Toplam Ortalama Oranlar (%)		22,3		23,4		12,7		8,5		15,9		17		25,5		14,8		23,4		36,2

3.5. Tablo Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Öğrencileriyle Yapılan Anketlerin Fiziksel Konum Ve Koşulların Yeterliliği İle İlgili Bulgular

Fiziksel Konum ve Koşullarda Yeterlilik	1	%	1	%	2	%	2	%	3	%	3	%	4	%	4	%	5	%	5	%
1 Okul, gayet iyi isimaktadır.	10	21,3	12	25,5	7	14,9	5	10,6	3	6,4	1	2,1	11	23,4	10	21,3	15	31,9	20	42,5
2 Okul, gayet iyi aydınlatılmaktadır.	11	23,4	13	27,7	6	12,8	4	8,5	2	4,3	1	2,1	15	31,9	10	21,3	11	23,4	17	36,2
3 Atölye ve laboratuvarlardaki araç ve gereçler eğitim için yeterlidir.	12	25,5	13	27,7	11	23,4	8	17,0	6	12,8	5	10,6	7	14,9	7	14,9	11	23,4	14	29,8
4 Okul ve diğer kısımları (atölye, laboratuvar vb.) temiz ve düzenlidir.	14	29,8	16	34,0	8	17,0	4	8,5	7	14,9	3	6,4	11	23,4	11	23,4	7	14,9	13	27,7
5 Okulumuz, sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek için yeterli imkânlarla sahiptir. (Spor salonu, oyun salonu, kantin vs.)	22	46,8	22	46,8	11	23,4	8	17,0	2	4,3	2	4,3	8	17	9	19,1	3	6,4	5	10,6
6 Okula ulaşım gayet kolaydır.	15	31,9	18	38,3	14	29,8	6	12,8	5	10,6	5	10,6	5	10,6	4	8,5	7	14,9	13	27,2
7 Okul, yer ve fiziksel konum olarak en uygun yer ve konumdur.	24	51,1	24	51,1	10	21,3	5	10,6	5	10,6	8	17	6	12,8	5	10,6	2	4,3	5	10,6
Toplam Frekans ve Oranlar	108	229,8	118	251,1	67	142,6	40	85	63,9	25	53,1	63	134	56	119,1	56	119,2	87	184,6	
Toplam Ortalama Oranlar (%)		32,8		35,8		20,3		12,4		9,1		7,5		19,1		17,0		17,0		26,3

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin teknolojik yeterlilik analizi kapsamında iki değişik dönemde öğrencilerle yapılan ilk anket sonucu %15,6’sı kısmen; %11,3’ü kesinlikle teknolojik yeterlilik konusundaki yargılara katıldıkları yönünde görüş belirtirken; ikinci ankette öğrencilerin %14,9 kısmen; %10,6’sı kesinlikle teknolojik yeterlilik konusunda görüş belirttikleri görülmektedir. Her iki sonuç karşılaştırıldığında sonuçlar arasında olağanüstü bir değişim olmadığı, ikinci anket grubundaki öğrencilerin teknolojik yeterlilik açısından Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi nispeten daha az yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Buna karşın; Her iki ankette de, fikir belirtmeyenlerin oranında yükseklik göze çarpmaktadır. Ancak her iki ankette de, öğrencilerin Kütahya Mesleki Eğitim Merkezini teknolojik yeterlilik açısından yeterli görmedikleri anlaşılmaktadır.

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin katılımçılık açısından analiz edildiği öğrenciler ile yapılan anket yedi yargıdan oluşmuştur. Tablo 3.2’den de anlaşılacağı gibi, İlk anket sonuçlarına bakıldığında öğrencilerin toplam ortalama olarak %21,5’i kısmen; %12,5’i kesinlikle; ikinci ankette ise öğrencilerin %21,5’i kısmen; %19,3’ü kesinlikle ortaya konan yargılara katıldıkları yönünde görüş belirttikleri anlaşılmaktadır. Bu oran ilk ankette toplam %34; ikinci ankette ise toplam %40,8’dir. Katılımçılık açısından bakıldığında, ikinci anket grubundaki öğrencilerin Kütahya Mesleki Eğitim Merkezini daha katılımcı olduğu görüşündedirler. Dolayısıyla katılımçılık yönünde olumlu bir görüş değişikliği dikkati çekmektedir. Ancak, bu yargılara katılmama oranına bakıldığında her iki ankette de %44–41 gibi bir oranda olduğu görülmektedir. Bu oran oldukça yüksek bir orandır. Dolayısıyla Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi katılımçılığı artırıcı çalışmalara daha etkin bir eğitim faaliyeti için ağırlık vermelidir.

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi öğrencileriyle yapılan ve ilgi temel faktörünün araştırıldığı ankette ilgi temel faktörüyle ilgili yargılara Tablo 3.3’de görüldüğü gibi, toplam ortalama olarak ilk anket katılımçılarının %21,2’si kısmen; %17,7 kesinlikle; buna karşın ikinci anket grubunun %14,9’u kısmen; %28,3’ü kesinlikle katıldıkları şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yargılara katılım dereceleri toplamlarına bakıldığında, ilk anket grubunun toplam %39 olduğu; buna karşın ikinci anket grubunun %46 olduğu görülmektedir. Buradan anlaşılacağı gibi, ikinci yapılan ankette öğrencilerin ilgi temel

faktörlerine yaklaşım derecesi daha yüksektir. Dolayısıyla bu bulgulardan Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin ilgi temel faktörü kapsamında olumlu bir gelişim ve çalışma içinde olduğu söylenebilir. Ancak, yargılara katılmama toplam oranlarına bakıldığında, burada da %46-41 gibi yüksek oranlar dikkati çekmektedir. Bu bulgulardan her ne kadar olumlu bir gelişme olduğunu söylemek mümkünse de, öğrencilerin ilgi yargısına olumlu bakışı yükseltecek yapılması gereken faaliyetler olduğu anlaşılmaktadır.

Süreçlerin yeterliliği konusunda yapılan anketlerde, Tablo 3.4'de görüldüğü gibi, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi öğrencilerinin %48-50 oranlarında olumlu görüş sahibi oldukları anlaşılmaktadır. Her iki anket karşılaştırıldığında büyük çaplı oransal bir değişim olmadığı görülmekle birlikte, süreçlerin yetersizliği konusunda %35-32 arasında bir görüş yoğunluğu olduğu; buna karşın %16-17 dolaylarında fikir belirtmeyen olduğu görülmektedir. Bunların toplam oranı %50'ler dolayındadır. Dolayısıyla bu bulgulardan her iki ankete katılan öğrencilerin süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda beklentileri veya değişik bir ifade ile memnuniyetsizlikleri söz konusudur.

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin fiziksel konum ve koşullarının yeterliliğinin analiz edildiği anketin bu bölümündeki yargılara Tablo 3.54'den anlaşılacağı gibi, ilk anket yapılan öğrencilerin %36'sı; ikinci anket yapılan öğrencilerin %43'ü yeterli şekilde görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulardan ikinci grup anket yapılan öğrencilerin ilk anket uygulananlara göre fiziksel konum ve koşulları daha yeterli görmeleri, geçen dönem içinde bir kısım iyileştirme faaliyetlerine bağlanabilir. Ancak, fiziksel konum ve koşulların yeterli görülme oranının yüksekliği her iki ankette de dikkati çekmektedir. Gerek öğrenciler gerekse veliler ile yapılan yüz yüze görüşmelerde de fiziksel konum ve koşullardan şikâyetler olduğu anlaşılmıştı. Buradan çıkan sonuçta Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin fiziksel konum ve koşulları itibariyle öğrencilerin memnuniyetsizliğini ortaya koymaktadır.

3.3.4. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeli ile Yapılan Anketlerin Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırmada, personele yönelik de anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin yönetsel, teknolojik, katılımcılık, insan kaynakları, yapısal ve fiziksel konum ve koşullarının yeterliliğine yönelik personelin görüş ve düşüncelerini ortaya koymak, böylece iyileştirmeye açık alanların görülmesi kapsamında yüz yüze görüşmelerin dışında yapılmıştır. Anket uygulamasının, görüş ve düşüncelerde oluşan değişimi ortaya koyması açısından iki değişik dönemde yapılmıştır. Bu anketlerden elde edilen bulgular, frekans ve oransal dağılımlarıyla birlikte temel faktörlere göre ayrılan tablolarda gösterilmiştir. Tablolardaki bulgular değerlendirilirken kesinlikle katılmıyorum (1) kısmen katılmıyorum (2) yargılarına katılım oranları toplam olarak olumsuz; kısmen katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) yargıları toplam olarak olumlu şekilde değerlendirilmiştir.

Tablo 3.6. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeliyle Yapılan Anketlerin Yönetsel Açardan Analizi İle İlgili Bulguları

Sıra	Yönetsel Açardan Analiz	1	%	1	%	2	%	2	%	3	%	3	%	4	%	4	%	5	%	5	%
1	Yetki devredilmekten çekinilmez.	5	13,2	8	21,1	14	36,8	2	5,3	9	23,7	4	10,5	9	23,7	15	39,5	1	2,6	9	23,7
2	Okuldaki tüm başarılı çalışmalar, duyurulur ve ödüllendirilir.	3	7,9	2	5,3	16	42,1	6	15,8	5	13,2			13	34,2	11	28,9	17	44,7	3	7,9
3	Okul yönetimi, sorunları ve görüşleri dinlemek için zaman ayırır.	3	7,9	3	7,9	6	15,8	5	13,2	2	5,3	1	2,6	13	34,2	12	31,6	14	36,8	17	44,7
4	Yönetim, okulda verimli bir şekilde çalışmak için işbirliği yapar.	4	10,5	2	5,3	4	10,5	4	10,5	2	5,3	4	10,5	10	26,3	12	31,6	15	39,5	17	44,7
5	Okulumuzda yönetim tarafından yaratıcı düşünme ve bunun ortaya konulması teşvik edilir.	1	2,6	2	5,3	2	5,3	1	2,6	4	10,5	8	21,1	10	26,3	9	23,7	19	50	20	52,6
6	Okul yönetimi, yeni gelişen yönetim tekniklerinin uygulanmasını önemser ve destekler.	3	7,9	3	7,9	1	2,6	1	2,6	1	2,6	3	7,9	14	36,8	14	36,8	17	44,7	18	45,3
	Toplam Frekans ve Oranlar	19	50	20	52,8	43	113,1	19	50	23	60,6	16	42,1	69	181,5	73	192,1	83	218,3	84	218,9
	Toplam Ortalama Oranlar (%)		8,3		8,8		18,85		8,3		10,1		7,0		30,2		32,0		36,3		36,4

Tablo 3,7. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeliyle Yapılan Anketlerin Teknolojik Açıdan Analizi İle İlgili Bulguları

Sıra	Teknolojik Açıdan Analiz	1	%	1	%	2	%	2	%	2	%	3	%	3	%	3	%	4	%	4	%	5	%	5	%
1	Okulda, öğrenme faaliyetleri için gerekli teknoloji mevcuttur.	2	5,3	4	10,5	3	7,9	3	7,9	2	5,3	2	5,3	18	47,4	24	63,2	11	28,9	11	28,9	11	28,9	11	28,9
2	Öğretmenler, eğitim teknolojilerinden etkili bir biçimde yararlanırlar ve büyük ölçüde öğretim materyallerini derslerinde kullanırlar.	1	2,6	1	2,6	7	18,4	7	18,4	3	7,9	3	7,9	20	52,6	19	50	7	18,4	8	21,1	8	21,1	8	21,1
3	Okulumuz, teknolojilerden yararlanma için diğer kuruluşlarla işbirliği içindedir.	5	13,2	5	13,2	1	2,6	1	2,6	5	13,2	5	13,2	17	44,7	17	44,7	10	26,3	10	26,3	10	26,3	10	26,3
4	İnternet ve bilgisayar teknolojilerinden yararlanılarak bürokratik işlemler azaltılmaktadır.	3	7,9	3	7,9	2	5,3	2	5,3	1	2,6	1	2,6	17	44,7	16	42,1	15	39,5	16	42,1	16	42,1	16	42,1
	Toplam Frekans ve Oranlar	11	29	13	34,2	34,2	13	34,2	11	29	11	29	72	189,4	76	200	43	113,1	45	118,4	45	118,4	45	118,4	
	Toplam Ortalama Oranlar (%)		7,2		8,5		8,5		8,5		7,2		7,2		47,3		50		28,2		28,2		29,6		29,6

Tablo 3.8. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeliyle Yapılan Anketlerin Katılımcılık Açısından Analizi İle İlgili Bulguları

Sıra	Katılımcılık Açısından Analiz	1	%	1	%	2	%	2	%	3	%	3	%	4	%	4	%	5	%	5	%
1	Okul; yöneticilerin, öğretmenlerin,, öğrencilerin ve destek personelinin katılımıyla belirlenen kurallar ile çalışır.	9	23,7	9	23,7	3	7,9	3	7,9	4	10,5	4	10,5	15	39,5	15	39,5	7	18,4	7	18,4
2	Görüş ve önerilerde bulunmak için sistemli bir öneri sistemi vardır.	8	21,1	4	10,5	10	26,3	9	23,7	10	26,3	6	18,8	8	21,1	9	23,7	6	15,8	6	15,8
3	Okulda, ortaya konan düşüncelerin dinlendiğini ve fikirlerden yararlandığını hissediyorum.	2	5,3	2	5,3	12	31,6	11	28,9	4	10,5	4	10,5	14	36,8	14	36,8	6	15,8	6	15,8
4	Öğrencilere, öğretim programının hedeflerine ulaşmadaki alternatif yolları gösterilerek rehberlik yapılır.	3	7,9	3	7,9	9	23,7	13	34,2	6	15,8	6	18,8	13	34,2	17	44,7	3	7,9	3	7,9
5	Öğretmenler, öğrencilerin önerilerini alarak ders planlarında değişiklik yaparlar.	8	21,1	10	26,3	7	18,4	7	18,4	8	21,1	10	26,3	11	28,9	11	28,9	2	5,3	2	5,3
6	Okul, velilerle düzenli aralıklarla öğrenme faaliyetlerine katılmak ve yaratıcı fikirleri ortaya atmak çeşitli fırsatlar sağlar.	2	5,3	2	5,3	11	28,9	13	34,2	5	13,2	3	7,9	18	47,4	21	55,3	7	18,4	4	10,5
	Toplam Frekans ve Oranlar	32	84,4	30	79	52	136,8	56	147,3	37	97,4	33	92,8	79	207,9	87	228,9	31	81,6	29	76,3
	Toplam Ortalama Oranlar (%)		14,0		13,1		22,8		24,5		16,2		15,4		34,6		38,15		13,6		12,7

Tablo 3-9. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeliyle Yapılan Anketlerin İnsan Kaynakları Açısından Analizi İle İlgili Bulguları

İnsan Kaynakları Etkinliği Analizi	1	%	1	%	2	%	2	%	3	%	3	%	4	%	4	%	5	%	5	%
1 Öğretmenler de aktif olarak sürekli öğrenme ve kendilerini geliştirme çabası içerisindeyler	4	10,5	4	10,5	5	13,2	5	13,2	3	7,9	3	7,9	21	55,3	21	55,3	5	13,2	5	13,2
2 Öğretmenlerin ve yöneticilerin mesleki gelişimlerini destekleyen planlanmış hizmet içi eğitim programları vardır.	6	15,8	6	15,8	4	10,5	4	10,5	2	5,3	2	5,3	17	44,7	17	44,7	9	23,7	9	23,7
3 Personelin gelişmesi için çeşitli iyileştirme tekniklerinden (rotasyon, seminare gönderme vb.) yararlanılır.	6	15,8	6	15,8	2	5,3	1	2,6	1	2,6	2	5,3	17	44,7	18	47,4	11	28,9	12	31,6
Toplam Frekans ve Oranlar	16	42,1	16	42,1	11	29	10	26,3	6	15,8	7	18,5	55	144,7	56	147,4	25	65,8	26	73,9
Toplam Ortalama oranlarlar (%)		14,0		14,0		9,6		8,7		5,2		6,1		48,2		49,1		21,9		24,6

Tablo 3.10. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Personeliyle Yapılan Anketlerin Yapısal Açından Analizi İle İlgili Bulguları

Yapısal Açından Analiz	1	%	1	%	2	%	2	%	3	%	3	%	4	%	4	%	5	%			
1	1	2,6	1	2,6	8	21,1	8	21,1	4	10,5	4	10,5	9	23,7	9	23,7	12	31,6	15	39,5	
2			1	2,6	9	23,7	8	21,1	9	23,7	9	23,7	12	31,6	6	15,8	8	21,1			
3	1	2,6	3	7,9	8	21,1	8	21,1	3	7,9	3	7,9	13	34,2	9	23,7	11	28,9			
4	2	5,3	3	7,9	7	18,4	6	15,8	7	18,4	6	15,8	15	44,7	15	44,7	5	13,2	8	21,1	
5	2	5,3	2	5,3	8	21,1	8	21,1	2	5,3	2	5,3	11	28,9	11	28,9	15	39,5	15	39,5	
Toplam Frekans ve Oranlar	6	15,8		26,3	40	105,4	38	100,2	25	65,8	24	63,2	60	157,9	47	123,8	57	150,1			
Toplam Ortalama Oranlar (%)		3,1		5,2		21,0		20,0		13,6		12,6		37,8		31,5		24,7			30,0

Tablo 3.11. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi personeliyle yapılan anketlerin fiziksel konum ve koşullar açısından analizi ile ilgili bulgular

Sıra	Fiziksel Konum ve Koşullar Açısından Analiz	1	%	1	%	2	%	2	%	2	%	3	%	3	%	3	%	4	%	4	%	4	%	5	%	5	%		
1	Okul, gayet iyi isimdir.					2	5,3	2	5,3	2	5,3	1	2,6	1	2,6	9	23,7	9	23,7	26	68,4	26	68,4						
2	Okul, gayet iyi aydınlatılmaktadır.	2	5,3	2	5,3	3	7,9	3	7,9	3	7,9					8	21,1	8	21,1	22	57,9	28	73,7						
3	Atölye ve laboratuvarlardaki araç ve gereçler eğitim için yeterlidir.	4	10,5	4	10,5	6	15,8	6	15,8	6	15,8	5	13,2	4	10,5	14	36,8	15	39,5	9	23,7	9	23,7						
4	Okul ve diğer kısımları (atölye, laboratuvar vb.) temiz ve düzenlidir.	3	7,9	3	7,9	7	18,4	7	18,4	7	18,4	2	5,3	2	5,3	15	39,4	14	36,8	11	28,9	12	31,6						
5	Okulumuz, sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek için yeterli imkânlara sahiptir. (Spor salonu, oyun salonu, kantin vs.)	13	34,2	13	34,2	9	23,7	8	21,1	2	5,3	2	5,3	2	5,3	9	23,7	10	26,3	5	13,2	5	13,2						
6	Okula ulaşım gayet kolaydır.	6	15,8	7	18,4	5	13,2	2	5,3	1	2,6	1	2,6	1	2,6	16	42,1	12	31,6	10	26,3	16	42,1						
	Toplam Frekans ve Oranlar	28	73,7	29	76,3	32	84,3	28	73,8	10	26,4	9	23,7	71	186,8	68	179	83	218,4	96	252,7								
	Ortalama Oranlar (%)		12,2		12,7		14,0		12,3		4,4		3,9		31,1		29,8		36,4		42,1								

Tablo 3,6'daki bulgulardan anlaşılacağı gibi, ilk anket uygulanan Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi personelinin %66,5'i; ikinci ankete katılanların %68,4'ü Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin yönetim yaklaşımını ve etkinliğini olumlu bulmaktadır. Her iki anket arasında önemli bir sapma söz konusu değildir. Bu bulgulardan, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi personelinin yönetim anlayışından memnun olduğu görülmekle birlikte, yaklaşık %33'lük bir kitle ya olumsuz düşünce taşımaktadır ya da düşünce belirtmemektedir. Bu kapsamda, %33'lük dilimin neden görüş belirtmediği veya hangi nedenlere bağlı olarak olumsuz görüş belirttiği araştırılarak yönetim etkinliğini daha da artırması, yönetsel açıdan iyileştirme faaliyetlerinde bulunması mümkündür.

Tablo 3.7'deki bulgular değerlendirildiğinde, ayrı dönemlerde gerçekleştirilen her iki ankette de, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi personelinin Kütahya Mesleki Eğitim Merkezini teknolojik açıdan yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Bir önceki anket bulguları ile sonraki anket bulguları karşılaştırıldığında toplam ortalama %75,5'den %79,6'ya doğru bir yükselme olduğu görülmektedir. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin teknolojik açıdan yetersiz olduğu düşüncesini belirtenlerin oranı %15-%17'lerde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8'deki bulgulardan Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin katılımı sağlamaya yönelik etkinliklerinin de personel tarafından her iki ankette de %48-%50 dolaylarında olumlu görüş belirtmişlerdir. Ancak, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin her iki anket bulgularından da anlaşılacağı gibi, katılımı konusunda %50 dolaylarında olumsuz görüş veya görüş belirtmeyen personel bulunmaktadır. Bu bulgulardan, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinde katılımı etkinliğini iyileştirmeye yönelik bir kısım tekniklerin uygulanarak, olumlu düşüncelerin oranının yükseltilmesi gerekir. Diğer bir deyişle, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinde personele yönelik katılımı geliştirerek yönetim etkinliğini artırmaya yönelik önemli bir alan mevcuttur.

İnsan kaynaklarının yeterliliğini ve insan kaynaklarının niteliğini geliştirmeye yönelik faaliyetlerin yeterliliğini araştırmaya yönelik anketlerden elde edilen bulgular, Tablo 3,9'da görülmektedir. Tablo 3,9'daki bulgulardan da anlaşılacağı gibi, insan kaynaklarına yönelik çabaların olumlu değerlendirildiği, yapılan faaliyetlerde insan kaynaklarının niteliğinin geliştirilmesi veya durumu göz önüne alındığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinde yapılan faaliyetlerin insan orijinli olduğu ve insan niteliğini geliştirmeye yönelik faaliyetlerin mevcut olduğu düşüncesinin olduğu anlaşılmaktadır. Toplam ortalama oranlara karşılaştırıldığında, ortaya konan yargılara olumlu yaklaşımın bir önceki anket bulgularına göre az da olsa arttığı görülmektedir. Bu bulgulardan Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinde insan kaynakları orijininde kurumsal etkinliği artırmaya yönelik bir kısım çabaların sonucu olduğu söylenebilir.

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin personel görüşleriyle yapısal açıdan analiz edilmesine yönelik anket bulguları Tablo 3.10'da görülmektedir. Personel ile yapılan her iki anket bulgularından yapısal açıdan bakıldığında sürekli iyileştirmenin sağlanması için önemli oranda modern yönetim teknik ve araçlarından yararlanıldığı, süreçlerin gözden geçirilerek iyileştirmeler yapıldığı, kayıt yenileme gibi bazı işlemlerin kolay ve anlaşılabilir hale getirildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.11, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi personelinin Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin fiziksel konum ve koşullarını yansıtan görüşleriyle ilgili bulgular yer almaktadır. Bir önceki anket bulgularıyla sonraki anket bulguları karşılaştırıldığında ilk anket bulgularına göre %%77,5 olan fiziksel konum ve koşullar ile ilgili olumlu görüş toplam oranı, %71,9 'a gerilemiştir. Ancak, ortaya çıkan bulgulardan anlaşılacağı gibi, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi personelinin %70'inden fazlası, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin fiziksel ve konum ve koşullarının yeterli olduğu görüş ve düşüncesini paylaşmaktadırlar.

Yapılan yüz yüze görüşmelerden de genel olarak fiziksel koşulların ve gereçlerin yeterli olmakla birlikte Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin merkez binasının sanayi çarşısı içinde kalması, binanın okul olarak tasarlanmaması gibi nedenlere bağlı şikâyetler söz konusudur.

3.4. KÜTAHYA MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİNİN KURUMSAL ETKİNLİĞİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK SÜREKLİ İYİLEŞTİRME MODELİ

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi (MESEM) sürekli iyileştirme modeli kapsamında çalışmanın teori kısmında ortaya konulan sürekli iyileştirme sürecine göre öncelikli olarak mevcut durum ortaya konarak, sürekli iyileştirme politikası, amaçlar, standartlar ve süreçlerin sorumluları belirlenmelidir. Yapılması gerekenler, bu politika, amaç ve mevcut durum göz önünde bulundurularak yapılırken, standartlarda buldukları nokta göz önünde bulundurularak geliştirilmeye çalışılmalıdır. Bu kapsamda Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi için geliştirilen sürekli iyileştirme modeli çerçevesinde yapılması gerekenler diğer deyişle izlenecek yol ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda öncelikle mevcut durum analiziyle başlayan Kütahya MESEM sürekli iyileştirme modeli, Kütahya MESEM’de misyon, vizyon ve politikaların belirlenmesi ve standartların geliştirilmesiyle süre giden sürekli bir döngü olarak kabul edilmiştir. Sorunlu ya da sürekli iyileştirmeye açık alanların belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırma bulguları bu model içerisinde değerlendirilerek, bir kısım öneriler sıralanmıştır.

3.4.1. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi Mevcut Durumu

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi değişik yönleriyle ortaya konmuştur. Bunlar aşağıda ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır.

3.4.1.1 Fiziki Konum ve Koşullar

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi hizmet binası Kütahya yeni sanayi sitesindedir. Hizmet binası 1987 yılında acil bina ihtiyacından dolayı madeni eşya ve sanatkârları odası için yapılan kooperatif binasıdır. Bina zemin üzerinde 1 kat şeklinde inşa edilmiş, 5 derslik ve 4 laboratuvar atölyeden oluşmaktadır. Fiziki yapısı bir eğitim kurumu olarak tasarlanmadığından dolayı eğitim-öğretim hizmetlerine cevap verememektedir. Bina içerisindeki yüksek meblağlar tutan tadilatlar yapılmasına rağmen eğitim için yeterli hale getirilememiştir.

Mevcut hizmet binası öğrenci sayısına göre yeterli gelmediğinden bu zamana kadar Marmara çini, Yimpaş, Seher Tekstil, Kocadağ Çini, Evliya Çelebi Çini, Hürok Mermer, Satel Elektrik gibi işyerlerinde dış şube sınıfları oluşturularak eğitim-öğretim hizmetleri sürdürülmeye çalışılmıştır.

- Merkez binası konum itibariyle sanayi içerisinde olduğundan, özellikle kız öğrencilerin okula ulaşmada çeşitli zorluklarla karşılaşmaları sorun olmakta; bazı veliler okulun bulunduğu yerin konumunu gerekçe göstererek kızlarını okula göndermemektedirler
- Mevcut hizmet binası kooperatif binası olarak yapıldığından, derslik olarak oluşturulan sınıflar eğitim için uygun değildir. Binada tuvalet ve lavabolar yetersiz gelmektedir.
- Koridorları dar olduğundan doğal afetlerde veya yangın çıkma durumunda mevcut öğrencinin binayı derhal boşaltması güçtür.
- Mevcut atölyelerin bina yapısı ve büyüklükleri yetersizdir.
- Binanın ısınma sorunu bulunmaktadır.

3.4.1.2. Bölümler ve Atölyeler

1987 yılında 15 meslek dalı ile başlayan eğitim-öğretim hizmetleri bu güne gelindiğinde 114 meslek dalına çıkmıştır. Merkez bünyesinde mobilya, metal işleri, doğalgaz ve sıhhi tesisat, çini-seramik, tesviye, giyim, metal işleri, mobilya, elektrik, oto motor bölüm ve atölyeler bulunmaktadır

3.4.1.3. Öğrenci Sayısı

Merkezdeki mevcut öğrenci sayısı 990'dır. Bu sayı ustalık eğitimi öğrencileri ile birlikte 1300 sayısını bulmaktadır. Yakın köylerden 72 kadar öğrenci gelmektedir.

3.4.1.4. Araç – Gereç, Atölye, Barınma ve Sosyal Olanaklar

Hizmet verilen dış şubelerde gerekli eğitim araç ve gereçlerinin temini güçtür. Bu şubelere aynı zamanda öğretmenlerin ulaşımında aksaklıklar yaşanmaktadır. Atölyeler yeteriz olup özellikle tesviye, elektrik-elektronik, çini-seramik, oto motor atölyelerine ihtiyaç vardır. Bilgisayarlı eğitim yapabilmek için yeterli donanım bulunmamaktadır. Özellikle köylerden gelen öğrencilerin ulaşımında ve derslere katılımlarında problemler yaşanmakta olup öğrencilerin barınacağı pansiyona ihtiyaç vardır. Mesleki Eğitim Merkezine ait spor kulübü, folklor ekibi, okul futbol takımı bulunmaktadır. Ayrıca masa tenisi, satranç, atletizm ve güreş dallarında spor yapan öğrencilerimiz vardır. Ancak bu çalışmalar için gerekli olan kapalı spor salonu bulunmamakta ve sosyal olanaklar sınırlıdır.

3.4.1.5. Personel

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi bir müdür, bir müdür yardımcısı, 6 müdür yardımcısı, 9 atölye şefi, 60 öğretmen ve usta öğreticisi, hizmetli ve memuru ile eğitim hizmetleri vermektedir.

3.4.1.6. Finansal Yapı

Mesleki Eğitim Merkezi, finansal olarak bağlı bulunduğu Milli Eğitim Bakanlığı bütçesinden ayrılan fonlardan aktarılan kaynak ile faaliyetlerini devam ettirmekle birlikte, ayrıca döner sermaye işletmesi bulunmaktadır. Bir kısım ihtiyaçlar döner sermaye işletmesince karşılanmaktadır.

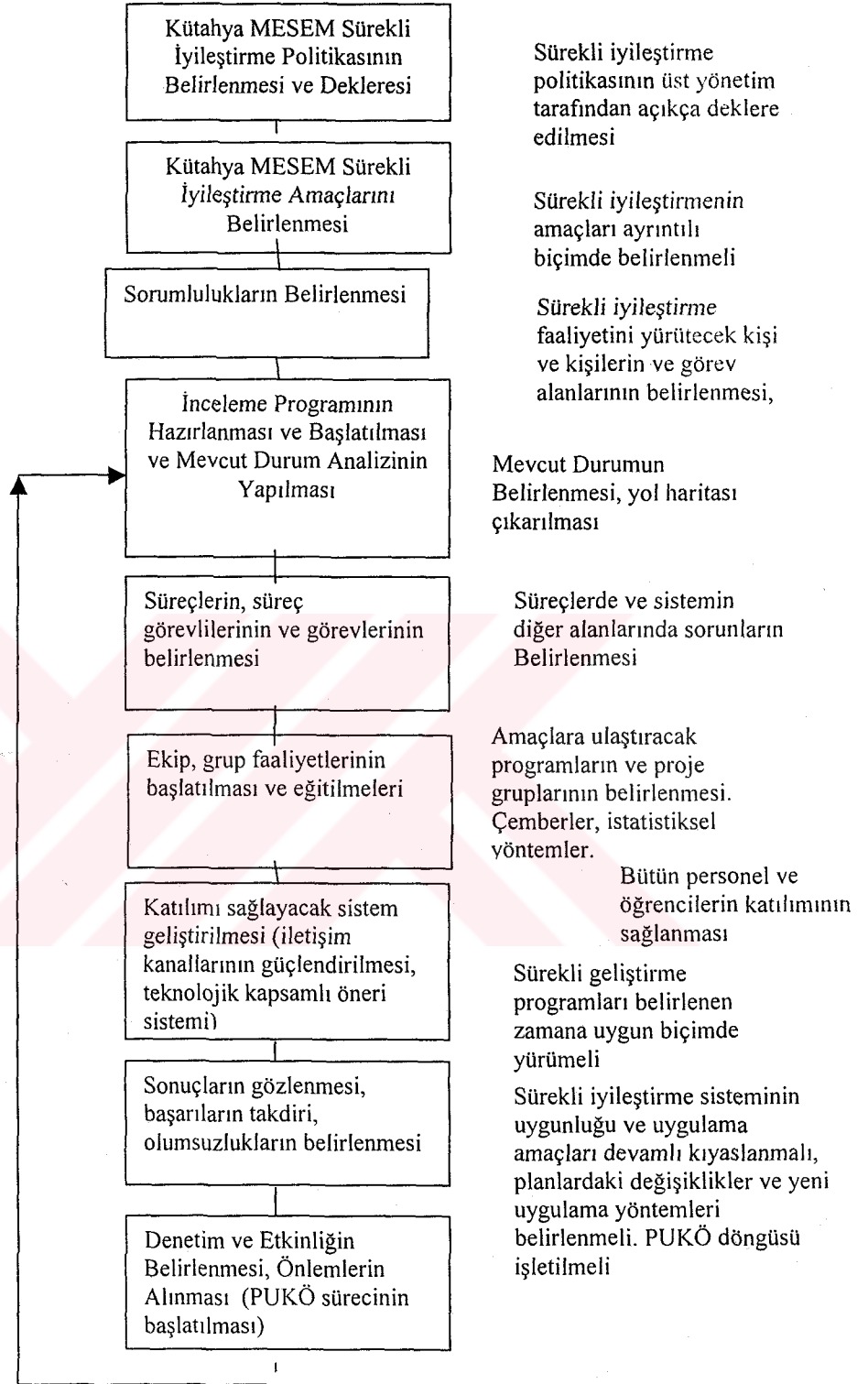
3.4.1.7. Yönetmel Yapı

Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olan Kütahya MESEM, organizasyon şemasından da görüleceği gibi yönetmel yapı, üst yönetim, şefler, öğretmenler ve usta öğreticiler ile memur ve hizmetlilerden oluşmaktadır. Yönetmel yapı, bölüm ve atölyeler düşünülerek müdür yardımcısı ve şeflere bağlanmıştır. Ancak müdür yardımcılarında biri idari işler ile görevlendirilmiştir. Memur ve hizmetliler ise doğrudan müdür başyardımcısına bağlıdır. Uygulamada memur ve hizmetlilerin kontrol işlevini müdür yardımcıları yapmaktadır.

3.4.2. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin Sürekli İyileştirme Politikasının Belirlenmesi

Bakanlık direktifleri doğrultusunda kalite yönetimi başlatılan Kütahya MESEM’de yazılı bir kalite politikası bulunmadığı gibi, kuruluşun misyon ve vizyonunu açıklayan ifadelerde bulunmamaktadır. Kütahya MESEM’de sürekli iyileştirme faaliyetinin etkinliği için açık ve anlaşılabilir ifadeler ile kurum politikasının oluşturulması, kurum misyon ve vizyonunun yazılı hale getirilerek, kurumun bu politikalarının bir kültür haline dönüşmesi ve herkesin benimsemesi için herkesin görebileceği yerlere asılmalıdır.¹⁸² Bunlarla birlikte, okul yönetimi tarafından yeni politikanın deklere edilerek bundan böyle kurumda bu politika kapsamında faaliyetlerin gerçekleştirildiği deklere edilmelidir.

¹⁸² Okulun misyon, vizyon, amaçlarının belirlenmesiyle ilgili olarak bkz. Yıldız Işık, Zafer Aksoy vd., 2002 Yılı Başında Milli Eğitim, MEB Yayınları, Ankara, Aralık 2001, s.53.



Şekil 3.2. Kütahya MESEM için Sürekli İyileştirme Modelinde İzlenecek Süreç

3.5. BULGULARA GÖRE KÜTAHYA MESEM'DE KURUMSAL ETKİNLİĞİ SAĞLAMAYA YÖNELİK İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinde personel ve öğrenciler ile yüz yüze bire bir, yerinde inceleme ve gözlemler yaparak gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen bulgulara göre iyileştirme önerilerine aşağıda başlıklar halinde yer verilecektir.

3.5.1. Kütahya MESEM'de Başarılı Bir Sürekli İyileştirme İçin Ortama İlişkin Genel Önerileri

Kütahya MESEM'de sürekli iyileştirmede başarının sağlanabilmesi için sürekli iyileştirmeye yönelik ortamın iyileştirilmelidir. Ayrıca ast üst ilişkilerinden arınmış, iletişimde güçlü, bireysel farklılıklara saygılı, ekip olma becerisi yüksek, etkin yetki devrine sahip, yetki ve sorumlulukların açık bir biçimde belirlenmesi, süreç işlem şemaları belirgin ve personelin tümünün tüm süreçlerden bilgisinin olduğu bir kurum konumuna getirilmesi gerekir. Bunlar aynı zamanda sağlam temellere dayanan kurum kültürünün de göstergeleridir.¹⁸⁴

3.5.2. Fiziksel Koşullar ve Olanaklar Açısından İyileştirme Önerileri

Araştırma bulgularından özellikle öğrencilerin fiziki konum ve koşullardan yakındıkları anlaşılmaktadır. Fiziksel koşullar ve olanaklar, bireylerin her zaman karşı karşıya kaldıkları ve birebir yaşadıkları genel görünümün, hizmet vermeye yeterli hizmet olanakları, ısıtma, aydınlatma, ulaşım, tasarım gibi değişik anlatır. Bu koşulların ve olanakların iyileştirilmesi önemlidir.¹⁸⁵ Fiziksel koşulların ve olanakların iyileştirilmesinin verimlilik üzerinde etkisi olduğunu başta Hawthorne olmak üzere

¹⁸⁴ Gülin Arkun, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler", Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması, (Ed.tör:Mithat Çoruh), Haberal Vakfi, Ankara, 1998, s. 253.

¹⁸⁵ Okullar için fiziksel ortam ile ilgili öneriler için bkz. Okullarda sürekli iyileştirmede yapılması gereken önemli hususlar ile ilgili olarak bkz. A. Kadir Vardaroğlu, Volkan Kaplama, "Öğretim Kurumlarında Bir Toplam Kalite Yönetimi Aracı Olarak Öğrenmeyi Öğrenme Modeli ve Öğrenen Organizasyona Geçiş Sorunları", Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme, (Ed.tör:Mithat Çoruh), Haberal Vakfi, Ankara, 1997, s. 27 ve 29.

birçok araştırma bulguları ortaya koymuştur. Bu nedenle etkin bir eğitim ve öğretim gerçekleştirmek için Kütahya MESEM’de yakınma konusu olan fiziksel koşullara ilişkin iyileştirme uygulamaları başlatmak gerekir.

3.5.2.1. Genel Fiziksel Koşullara Yönelik Öneriler

Yapılan anketlerde, kurum yönetici ve personeliyle yapılan görüşmeler sonucu, ortaya çıkan mevcut durum analizinde belirginleşen en önemli sorun, etkin biçimde eğitimin gerçekleştirilebileceği, okul için kalite göstergelerinden¹⁸⁶ biri olan fiziksel olanakların yetersizliği olduğu anlaşılmaktadır. Okul binasının durumu mevcut durumda eğitim faaliyetlerine öğrenci sayısı itibariyle yeterli gelmediği gibi, binanın mevcut durumu itibariyle de eğitim kurumu olarak faaliyette bulunulacak bir konumda da olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, mesleki eğitim için önemli olan atölyelerin farklı bölgelerde olması da eğitimin etkinliğini sorun haline getirdiği anlaşılmaktadır.

Okul ile ne gibi şikâyetleri olduğu, ne gibi sorunlar yaşadıklarına, okulda nelerin olması gerektiği kapsamında yapılan birebir görüşmelerde öğrencilerin okulun iyi ısınmadığından şikâyet ettikleri görülmüştür.

Yine Mesleki Eğitim hizmet binasının küçük sanayi bölgesiyle iç içe olması, güvenlik ve emniyet gibi bazı sorunların olduğu da bu analiz neticesinde ortaya çıkmış, buna bağlı olarak velilerin kız çocuklarını mesleki eğitim için okula göndermekten imtina ettikleri anlaşılmaktadır.

Öğrencilerin gelişmesinin sağlanması için teknolojik gelişmeler paralelinde atölye ve laboratuvarın hazırlanması önemlidir. Çünkü bu olanaklar, öğrencilerin yeteneklerinin her zaman ortaya çıkarabilecekleri, her öğrencinin böyle bir ortamda kolayca öğrenebilmesini sağlar.¹⁸⁷ Bu nedenle merkez hizmet binasının yetersizliği, atölyelerin farklı yerlerde açılmasından başka, iş dışı şubelerinin açılmasına yol açmıştır. Ancak, okul dışı şubelere öğretmenlerin ulaşımında sorunlar yaşadıkları; yeterli

¹⁸⁶ Celep, a.g.m., s. 151.

¹⁸⁷ Ali Balcı, *Etkili Okul*, Erek Matbaa, Ankara, 1993, s. 12.

eğitim araçlarının, laboratuvar, atölye olanakları ile fiziksel olanaklarının buralarda sağlanamadığı, bunların da eğitimi olumsuz etkilediği görüşmeler sonucu anlaşılmıştır.

Yine bu dış şubelerde, iş yerinden ayrılmadan aynı iş yeri ortamında eğitime tabi tutulmadan dolayı, öğrencilerin öğrenci psikolojisi ve okul ortamına taşınamaması da görüşmeler sonucu ortaya çıkan diğer bir sorun olmuştur.

Tüm bu olumsuzlukların ve sorunların en belirgin kaynağının okulun fiziksel konumu, koşulları ve bulundu yerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu sorun, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin daha etkin bir biçimde kendine yüklenen işlevi yerine getirebilmesi hizmet binasının eğitim ve öğretime daha elverişli, bulunduğu yer itibariyle güven ve emniyetli yeni bir bölge ve binaya taşınmasıyla sorun ancak özölebilecektir. Araştırmada fiziksel konum ve koşullara bağlı ortaya çıkan ve eğitimi faaliyeti etkileyen sorunun çözümü için, valilik, il milli eğitim müdürlüğü ve Ticaret Sanayi Odası ve işletmeler müşterek olarak toplanarak sorun çözümü için nelerin yapılması ve hangi unsurların harekete geçirilerek sorunun özöme kavuşturulacağı üzerine stratejiler geliştirmelidirler.

3.5.2.2. Mevcut Durumda Fiziksel Koşulları ve Olanakları İyileştirmeye Yönelik Öneriler

Mevcut koşulların eldeki olanaklar kapsamında iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için mevcut hizmet binası, gerek personel ve gerekse öğrenciler ile beyin fırtınası, 5NK, neden sonuç analizi, anket, birebir görüşme gibi sorun belirleme yöntemleriyle fiziksel koşullar ve olanaklar yönüyle ayrıntılı bir biçimde analize tabi tutularak, sorunlar belirlenmelidir. Bu sorunların öncelikleri yine sorun çözme yöntemleriyle belirlenmelidir.

Tablo 3,4'de göröldüğü gibi personel anketlerinde sorun olarak görölmeyen hizmet binasının ısıtmasının öğrencilerin önemli bir bölümü tarafından sorun olarak göröldüğü anlaşılmaktadır. Etkin bir eğitim hizmeti açısından öğrenciler tarafından önemli sorun olarak görölen ısıtma sorunu üzerinde durulmalıdır. Yine aynı tablodaki

bulgulardan öğrencilerin ve personelin sosyal olanakların yetersizliğinden yana görüş belirttikleri görülmektedir. Bu husus karşılıklı görüşmelerde de ifade edilmiştir. Öğrencilerin boş vakitlerinde veya ders aralarında sosyal açıdan kendilerini ihtiyaçlarını karşılayacakları kantin- kafeterya hizmetlerini ve başka ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri sosyal olanaklar geliştirilmelidir.

3.5.2.3. İnsan Kaynaklarına Yönelik Sürekli Geliştirme

Tablo 3,9'daki bulgulardan da anlaşılacağı gibi, insan kaynaklarına yönelik çabaların olumlu değerlendirildiği, yapılan faaliyetlerde insan kaynaklarının niteliğinin geliştirilmesi veya durumu göz önüne alındığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinde yapılan faaliyetlerin insan orijinli olduğu ve insan niteliğini geliştirmeye yönelik faaliyetlerin mevcut olduğu düşüncesinin olduğu anlaşılmaktadır. Toplam ortalama oranlara karşılaştırıldığında, ortaya konan yargılara olumlu yaklaşımın bir önceki anket bulgularına göre az da olsa arttığı görülmektedir. Bu bulgulardan Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinde insan kaynakları orijininde kurumsal etkinliği artırmaya yönelik bir kısım çabaların sonucu olduğu söylenebilir.

Sürekli iyileştirmede en önemli unsurlardan biri insandır. İnsanın önemli bir unsur olmasının nedeni hem sistemi kuran, işleten olması hem de sistem içinde yer almasındandır. Bu açıdan sürekli iyileştirmede insan unsuru kilit unsur kabul edilerek, Kütahya MESEM'de sürekli iyileştirmenin başarısı için Deming'in ilkelerinde ortaya koyduğu ilkelere bir olan korku kaldırılmalıdır. Personel ve öğrenciler sürekli iyileştirme için cesaretlendirilmelidir. Burada insan kaynaklarına yönelik sürekli iyileştirmeden kasıt sadece kurum personeline yönelik sürekli iyileştirme faaliyetleri öğrencileri de içeren faaliyetlerdir. Bu nedenle insan kaynakları ifadesi personel olarak düşünülmemelidir.

3.5.2.3.1. Bireye Yönelik Sürekli İyileştirme

Kütahya MESEM'de bireye yönelik sürekli iyileştirme önerileri kurum içi personele ve öğrencilere yönelik iyileştirme olmak üzere iki aşamada ele alınacaktır.

3.5.1.3.1.1. Kurum Personeline Yönelik Sürekli İyileştirme

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinde 60 personel görev yapmakta 1300 öğrenci eğitim görmektedir. Bu nedenle bireye yönelik sürekli iyileştirme kurum içi personelin geliştirilmesi; öğrencilerin geliştirilmesine yönelik iki yönlü olmalıdır.

Kurum içi personelin geliştirilmesine yönelik sürekli iyileştirme, öncelikle yönetimin, kurum içinde başlatılan Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde oluşturulan kalite geliştirme ekiplerinde beyin fırtınası gibi teknikler kullanılarak, kurum içi personelin hangi özelliklerinin geliştirilmesinin gerektiği hususunda geliştirecekleri düşünceler doğrultusunda olmalıdır. Kurum içi personel ile toplantılar yapılarak da belli fikirler oluşturulabileceği gibi, tüm personelin aynı anda toplanmanın ve geniş toplantılarda sonuç almanın zorluğu düşünülerek, genel olarak eğitim ihtiyaçları sınıflandırılarak anket yöntemiyle de bireyin ihtiyaç duyduğu, gelişmesini sağlayacak eğitimler alması sağlanmalıdır. İl düzeyinde ve değişik yerlerde personelin katılmasına olanaklı kurs, seminer, eğitim programları yönetim tarafından belirlenerek personelin bu programları katılması teşvik edilmeli ve sağlanmalıdır.

Kurum içi personelin sorun çözme yöntemleri ve sorun çözmeye yararlanan basit istatistiksel (balık kılıcı gibi) yöntemler, motivasyon, iletişim yeteneklerini geliştirme, grup liderliği gibi konularda eğitimler verilerek, sorun çözme yetenekleri geliştirilmelidir.

Okulda personelin kaynaşmasını ve birbirlerinden bir şeyler öğrenmesini sağlamak üzere yemekli veya çay toplantılar düzenlenmelidir.

Yeni gelişmelerin okulda uygulanmasını sağlamak amacıyla döner sermaye olanaklarıyla bir personel eğitime gönderilerek o eğitimi alması ve kurumda o eğitimi diğer personele aktararak diğer personelin de kendini geliştirilmesi düşük maliyetle sağlanmalıdır.

Gerek okulun yaptığı anketlerde gerekse yüz yüze görüşmelerde genelde yüksek öğretime devam edememiş, küçük yaşlarda iş yaşamı içine girmiş olan Mesleki Eğitim

Merkezi birçok öğrencinin çeşitli ailevi ve psikolojik sorunları olduğu anlaşılmaktadır. Buna binaen, okul personelinin özellikle öğrencilerin bu sorunlarının çözümüne yardımcı olacak eğitimleri almaları sağlanarak, hem personelin kendi gelişimini sağlaması, hem de aldığı eğitim ile öğrencilerin sorunlarını çözerek onların bireysel gelişmelerini sağlamalarına yardımcı olunmalıdır. Bu konuyla ilgili gerek üniversite, gerek hastane, emniyet teşkilatının ilgili servisleri, gerekse ildeki MEB bağlı psikolojik araştırma merkezi personelleriyle işbirliği yapılarak yararlanılabilir.

3.5.2.3.1.2. Öğrenciye Yönelik Sürekli İyileştirme

Öğrenciler, Mesleki Eğitim Merkezine meslek edinerek veya mesleklerini geliştirerek kendilerine güven artırmanın yanı sıra, iş yaşamının içinde oldukları düşünülerek karşılaştıkları sorunları nasıl çözebileceklerine yönelik 5NK ve beyin fırtınasını gibi basit sorun çözme yöntemleriyle hem yaşamlarında hem de çalıştıkları yerlerde uygulayabilecekleri önemli bir teknik olan 5S tekniğini öğrenmelidirler. Çalıştıkları işletmelerde sorunları en aza indirecek olan iletişim becerilerini artırmaya yönelik öğrencilerin yazma, anlama, anlatma kabiliyetlerini artırıcı faaliyetler düzenlenmelidir.¹⁸⁸

Kaizen felsefesinin öğrencilere benimsetilmesine yönelik eğitimler verilmelidir. Özellikle TVB (toplam verimli bakım) şuurunun öğrencilere kazandırılması sağlanarak, hem okulda hem iş yerlerinde çalıştıkları makine, alet ve cihazların gördükleri veya bildikleri arızalarının giderilmesine yönelik bildikleri, gördükleri sorunları bildirmeleri veya sorun giderici önlemler almaları sağlanmalıdır.

Öğretmenler rehberliğinde işbirliği ve ekip çalışması şuurunu verecek şekilde ekipler oluşturulmalı, ekip içinde sorun çözme yöntemlerinin uygulanması sağlanmalıdır.

¹⁸⁸ Bkz. Vardaroğlu, Kaplama, a.g.m., s. 23.

3.5.2.3.1.3. Gruba Yönelik Sürekli İyileştirme

Tablo 3.2 ve 3.8'deki anket bulgularından anlaşılacağı gibi, Kütahya MESEM'de katılımcılık kültürü istenilen düzeylerde değildir. Her ne kadar bir önceki döneme göre katılımcılık açısından oransal olarak biraz artış görülse de bu yeterli değildir. Bu nedenle Kütahya MESEM'de kurumsal etkinliği artırmak için öncelikli olarak yapılması gerekenlerden biri de gruplara yönelik katılımcılık kültürünü geliştirerek sürekli iyileştirme faaliyetlerine katkı sağlamak olmalıdır.

Kütahya MESEM, çeşitli bölümlere ayrılmış ve bu bölümlere uygun atölyelerde uygulamalı eğitim faaliyetlerini yürütmektedir. Bu oluşum nedeniyle genel olarak sorun çözme ve bireye yönelik iyileştirmede ortaya konulduğu gibi, gruba yönelikte, her grubun kendi beklentisine uygun eğitimlerin yanı sıra, grup eğitimleriyle kişilerin mesleki yönden gelişmeleri ve yeni gelişmelerden haberdar olmaları sağlanmalıdır. Bunun için üniversite ve diğer ilgili kurumlarla karşılıklı işbirliği gerçekleştirilebilir.

3.5.3. Yönetim Öncelikli Sürekli İyileştirme

Milli Eğitim Bakanlığı Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü, "Planlı Merkez Gelişim Modeli" adı altında Mesleki Eğitim Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetim ilke ve felsefesi doğrultusunda etkili bir yönetim anlayışını, sürekli iyileştirme ve işbirliğine dayalı ekip çalışmasını sağlamak ve kurum kültürü olarak benimsetmeyi öngören bir kılavuz hazırlamıştır.¹⁸⁹ Tüm merkezlerde bu kılavuz doğrultusunda uygulamaya geçilmesi istenmiştir. Bu kapsamda bakanlığı direktifleri doğrultusunda, alt yapı oluşturulamadan kalite geliştirme ekipleri oluşturulmuş ve çalışmalarına başlamıştır. Kalite yaklaşımı ile misyon ve vizyon belirlenmemiştir. Ancak, gerek yönetim gerekse bu ekiplerde yer alan personelin geneli, modern yönetim yaklaşımları konusunda eğitim almamış olup, gerçekleştirilen uygulamanın kurum kültürüne dönüştürüldüğü söylenemez. Yönetim öncelikli sürekli geliştirme kapsamında, Bakanlıkça, bakanlık bünyesinden TKY konusunda eğitim sürecini yönlendirebilecek

¹⁸⁹ Mesleki Eğitim Merkezleri ve Halk Eğitim Merkezleri için Planlı Merkez Gelişim Modeli Uygulama Kılavuzu, MEB Çıraklık Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara, 2001.

bir ekiple olabileceği gibi, Mesleki Eğitim Merkezlerinin bulunduğu üniversitelerle veya MPM – KalDer gibi kuruluşlarla işbirliği yaparak, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ve sürekli iyileştirmenin kurum kültürüne dönüştürülmesine yönelik geniş çaplı bir program uygulanmalıdır. Bu konuda Bakanlığın gerekli alt yapı çalışmalarını yaparak bu kurum ve kuruluşlar ile bir program hazırlamalıdır. Bu programlar kapsamında yöneticilere yönelik; genel olarak Toplam Kalite Yönetimi, ekip oluşturma, sürekli iyileştirme, Kalite Kontrol Çemberleri, istatistiksel yöntemler, zaman yönetimi, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi gibi konularda bilgilendirme yapılması gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetim, (TKY) ile ilgili faaliyetlerin, bu konuda yeterli formasyonu bulunmayan MESEM yönetimlerine bırakılması, uygulamanın yüzeysellikten öteye geçmemesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle eğitim kılavuzunda ortaya konulan düşüncelerin eyleme dönüştürülebilmesi için öncelikle, yöneticilerin bu konunun önemini ve kendilerine sağlayacakları yarara inanması gerekmektedir. Bilindiği gibi, bu TKY ve sürekli iyileştirme gibi yaklaşımların uygulanması ve kurum kültürü haline dönüşmesi, üst yönetimin desteği ve katkılarıyla mümkündür. Genel olarak burada ifade edilen yönetime yönelik iyileştirmeler Kütahya MESEM için de geçerlidir. Yine de, bu yaklaşım kapsamında oluşturulan ekipler aylık olarak toplantılarını yapmakta olup, bazı çözüm önerileri getirmektedir.

3.5.4. Diğer İyileştirme Önerileri

Kütahya MESEM için teknik ve araçlar itibariyle diğer sürekli iyileştirme önerilerine aşağıda yer verilecektir.

3.5.4.1. Kontrol Noktaları ve Çizelgeleri Oluşturma

Kurum içinde “yaptığımı yaz yazdığımı yap” genel kaidesine, yapılacak işlerin belirlenmesi, talimat ve prosedürlerin oluşturulması, birçok işin yapılmasını kolaylaştıracak, çatışmaları önleyecektir. Bunun için basit bir şekilde yapılması gereken, günlük olarak yapılması gereken işlerin sıralanmasıdır. Bu işlem basit olarak günlük

yaşamda çarşıya çıkarken alınacakların listesini yapma ve çarşıda alınanların üzerini çizme şeklinde özellikle ev hanımları arasında yaygın bir alışkanlıktır. Bu alışkanlık, ev hanımının çarşıda işlerini en etkin bir biçimde yaparak kendine zaman kazandırdığı gibi, alacaklarını unutmamasını sağlayarak, tekrar çarşıya çıkarak hem zaman hem de az da olsa masrafa girmesini önler.

Kontrol çizelgeleri yöneticiler ile işi yapanın uzlaşması sonucu oluşturulur. Bunun için her personel işleri sıralar ve kendi hangi işleri yapıp yapmadığını listeden kontrol eder. Bu işlerin bir plan dahilinde yapılmasını sağlayarak işleri hızlandıracağı gibi, yöneticilerin neyi kontrol etmesini de gösterdiğinden işi yapanlar ile denetleyiciler arasında kontrol çizelgeleri uzlaşma aracı olur. Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi'nde kontrol listesi yöntemi bulunmamakta, denetleyiciler kendilerine göre kıstaslarla denetim yapmaktadırlar. Bunun ise bazı sıkıntılara ve tartışmalara yol açtığı görüşmelerden anlaşılmaktadır.

3.5.4.2. Kurum içinde 5 S Uygulaması ve Temizlik

Tablo 3.2 ve Tablo 3.11'deki bulgulardan anlaşılacağı gibi, fiziksel koşulların analizine yönelik anket yargılarına öğrenciler ile personelin yaklaşımının farklı olduğu görülmektedir. Isıtma, aydınlatma, temizlik ve düzenlilik ile ilgili yargılara personelin katılım oranının öğrencilerin söz konusu yargılara katılım oranına göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Öğrenciler açısından bakıldığında, fikir belirtmeyenler ile birlikte %45-50 dolaylarında öğrencinin ısıtmayı, aydınlatmayı, temizlik ve düzenliliği problem olarak gördüğü söylenebilir. Bu bulgulardan hareketle Kütahya MESEM'de bu konulardaki sorunların neler olabileceği araştırılarak standartlar geliştirilmeli ve 5S uygulaması başlatılmalıdır. Çalışmanın teorisinde ortaya konulduğu gibi, 5S bireyden başlayıp kurum ve kuruluşlara kadar uzanan yararları bulunmaktadır. Kütahya MESEM'de 5S uygulamaları başlatılmalı, personele gereksiz şeylerin ortandan kaldırılması, çalıştığı alanda, büroda veya atölyede tertip ve düzenin, temizliğin sağlanması şuru verilmeli ve bunda yönetim öncü olmalıdır.

Fiziksel ortam yeniden bu uygulama çerçevesince gözden geçirilmeli, işi yapan personelin görüşleri doğrultusunda iş yerinde işlerin yapılmasını kolaylaştıracak, işleri

ve süreçleri basitleştirecek fiziksel ortam ve koşullar işle ilgili düzenlemeler yapılmalıdır. Yönetim, oluşturulan kontrol noktaları ve kontrol çizelgeleri dâhilinde 5S uygulamalarının yapılıp yapılmadığını kontrol etmeli ve 5S alışkanlığının kurum kültürü olarak kazandırılmasını sağlamalıdır.

5S uygulaması, öğrenciler ile yapılan görüşmeler esnasında ortaya çıkan temizlik sorununun çözülmesini de önemli ölçüde sağlayacaktır.

3.5.4.3. Bürokratik İşlemlerin Azaltılması

Gerek öğrenciler ile gerekse personel ile yapılan ve süreçlerin analiz edilmek istendiği anket yargılarının oransal dağılımı Tablo 3.4 ve Tablo 3.10'da görülmektedir. Bu bulgulardan da anlaşılacağı gibi her iki ayrı dönemde yapılan ankette de hem personelin hem de öğrencilerin bu yargılara olumlu yaklaşımı %55'in altındadır. Buna karşın %45'lik bir yoğunluk, ya fikir belirtmemekte ya da bu yargılara olumsuz yaklaşmaktadır. Dolayısıyla süreçlerde iyileştirme, geliştirme yönünde bir kısım beklentilerin olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle öğrenciler ile yapılan yüz yüze görüşmelerde, bazı basit bürokratik işlemlerden yakındıkları görülmüştür. Örneğin bir öğrenci, Çıraklık aşamasını geçtiğini kalfalık için müracaat edeceğini, çıraklık döneminde verdiği halde yeniden kendinden nüfus cüzdan fotokopisi, iyi hal kâğıdı gibi belgelerin tekrar istendiğini, hâlbuki bunların dosyasında mevcut olduğunu belirtmiştir. Öğrenci açısından (öğrencilerin çalışan kişiler olduğu göz önüne alındığında) zaman kaybına ve iş yeri açısından işgücü kaybına yol açan, aynı zamanda israf ve kâğıt kalabalığı oluşturan, bu ve benzer bürokratik işlemlerin azaltılmasına yönelik derinlemesine analizler yapılarak, işlerin basitleştirilmesi ve zaman ve işgücü kaybına yol açan nedenlerin ortadan kaldırılması sağlanmalıdır.

Teknolojik gelişmelerin yaşamın her alanına girdiği günümüzde, okullarda ADSL internet bağlantısı olduğu düşünülerek bu yeni gelişme paralelinde düzenlemeler gerçekleştirilmeli, internet ortamından kayıt olanağı sağlanmalı, örneğin kişi hakkındaki bilgileri, gerektiğinde kimlik numarası ile sağlanmalıdır.

Her bir öğrencinin sabıka kaydı için adliyeden sabıka kaydı istenmesi yerine, öğrencilerden toplanan bilgiler doğrultusunda sabıka kaydı bir seferde okul tarafından çıkartılmalı, hem kayıt işlemleriyle uğraşan görevlinin, hem de adliye servisinin daha etkin görev yapması sağlanmalıdır.

3.5.4.4. Personel ve Öğrenci Katılımının Sağlanması ve Memnuniyet Anketleri

Tablo 3.2 ve Tablo 3.8'deki bulgulardan anlaşılacağı gibi hem öğrenciler ile hem de personel ile yapılan anket sonuçlarında yaklaşık olarak %45-50 oranında katılımcılık konusunda olumsuz düşünce taşındığı görülmektedir. Bu bulgular dikkate alınarak kurumsal etkinliği sağlamaya yönelik sürekli iyileştirmenin sadece yönetimin ya da birkaç personelin işi olmadığı düşüncesinden hareketle, okulda sürekli iyileştirmeyi sağlamak için katılımı sağlayacak, her türlü ortam hazırlanmalı, iletişim kanalları kurulmalıdır. Bazı öğrencilerin öneri kâğıtlarına bir şey yazmaktan çekindikleri görülmektedir. Bu nedenle öğrencilerin kurumun web sayfasındaki öneri, düşünceler ve anket bölümleri kanalıyla da önerilerinin alınması sağlanmalıdır. Bunun için öğrencileri bilgilendirilmelidir. Bu nedenle, günümüz gelişen teknolojileri de düşünülerek kurumun süreçlerinin, eğitim kalitesinin veya fiziksel olanaklarını iyileştirilmesine veya geliştirilmesine katkı sağlayacak her türlü düşüncenin iletilmesini sağlayacak iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

Belli dönemlerde personelin düşüncelerini almaya yönelik anketler yapılarak, personelin memnuniyetsizliğine yol açan faktörler belirlenmelidir.

Öğrencinin okulun müşterisi olduğu, onların okuldan memnuniyetlerinin önemli olduğu düşüncesi öğrencilere benimsetilmelidir. Öğrenci memnuniyetine ve memnuniyetsizliğine yol açan faktörler belirlenmeli, dönem dönem yapılan anket ve benzeri teknikler ile öğrencilerin okuldan memnuniyetleri araştırılmalı, memnuniyetsizliğe yol açan faktörler belirlenmelidir.

3.5.4.5. Bilgisayar Teknolojisinin Kullanımının Geliştirilmesi

Tablo 3.7'deki bulgular değerlendirildiğinde, ayrı dönemlerde gerçekleştirilen her iki ankette de, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi personelinin Kütahya Mesleki Eğitim Merkezini teknolojik açıdan %75-80 gibi yüksek oranda yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Buna karşın öğrenciler ile yapılan ve Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin teknolojik yeterliliğinin analiz edildiği iki anket sonucunda da, öğrencilerin Kütahya Mesleki Eğitim Merkezini teknolojik yeterlilik açısından yeterli görmedikleri anlaşılmaktadır. Bunun gerekçeleri alt faktörler kapsamında daha ayrıntılı analiz edilerek, bu konuda neler yapılması gerektiği üzerinde durulmalıdır. Öğrencilerin bu konudaki beklentileri araştırılmalıdır.

Günümüzde artık her köşe başında açılan internet kafeler bulunmaktadır. Bilgisayarların ucuzlaması, internetteki gelişmeler ve yaygınlaşma bilgisayar kullanımını hem basitleştirmiş hem de yaygınlaştırmıştır. İnternette bilgiye ulaşım hem hızlı, hem işitsel hem de görsek bir biçimde olmaktadır. Bu nedenle, okulda bilgisayar ve internet destekli eğitimlerin verilebilmesi ve her dersin bilgisayar teknolojisine dayalı bir biçimde işlenebilmesi için, hem teknolojik donanımların sağlanması hem de bu donanımların tüm personel tarafından kullanılmasını sağlayıcı eğitimlerin verilmesi önemlidir. MSEM bünyesinde öğrencilere de mutlaka bilgisayar kullanımı ve teknolojisi konusunda bilgiler verilmeli, bu teknolojiden öğrencilerin yararlanması sağlanmalıdır.

3.5.4.6. WEB Sitesinin Etkin ve İşlevsel Hale Getirilmesi

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin kendi adına bir web sitesi bulunmaktadır. Ancak bu site, hem içerik açısından yeterli değil, hem de işlevsel açıdan yeterli değildir. Örneğin, kendi sınav notunu öğrenmek isteyen bir öğrenci, MESEM web sitesinde oyalanmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle, öğrenci kimlik veya öğrenci numarasını girerek sınav notunu veya kendisiyle ilgili diğer bilgileri kolayca öğrenebilmelidir. Öğrencilerin e-mail adresi almaları ve kullanmaları sağlanmalı, gerektiğinde önemli bilgiler ve açıklamalar, öğrencilerin e-maillerine gönderilerek bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.

3.5.4.7. Başarıların Takdir Edilmesi

Kamu kurum veya kuruluşlarında başarıların takdir edilmesi genel esaslara bağlanmıştır. Kurum içinde yapılan güzel çalışmalar, iyileştirmeler, yapılan öneriler sonrası katkıların pek dikkate alındığı söylenemez. Bu bakımdan Kütahya MESEM bünyesinde, en çok öneri getiren, sürekli iyileştirme faaliyetleri sonucunda başarılı çalışmalarıyla kuruma katkı sağlayan, eğitim ve öğretim kalitesinde yükselmeye neden olan personele, öğrencilere en azından teşekkür mahiyetinde bir belge, şilt veya plaket verilmelidir. Kanunların ve kurumun olanakları dikkate alınarak değişik takdir ya da ödüllendirme sistemleri de geliştirilebilir.

3.5.4.8. Sürekli İyileştirme Sonuçlarının Gözlenmesi ve Önlemlerin Alınması

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi'nde sürekli iyileştirme uygulaması sonucu başarıların takdir edilmesi gibi, ortaya çıkan olumsuzluklar içinde önlem alınması gerekir. Bunun için sürekli iyileştirme (PUKÖ = Planla, uygula, kontrol et, önlem al) döngüsü tekrar Şekil 3.2'de görüldüğü gibi işletilir. Ancak, sürekli iyileştirme sonucu ulaşılan standartlar, süreçlerin yeni konumu standart hale getirilmelidir.

3.5.4.9. Öğretim Programlarında İyileştirme

Araştırma bulgularından öğrencilerin görüşlerinden yararlanılarak bu görüşler doğrultusunda ders programlarında değişiklik yapılmadığı anlaşılmaktadır. Ders programlarında öğrencilerin önerilerini alarak, mevzuatlar çerçevesinde bir kısım değişiklikler yapmak, ders işleyişinde klasik yöntemin dışına çıkarak, teknolojik araç ve gereçlerden yararlanarak dersleri işlemek eğitim- öğretim etkinliğini artıracaktır. Öğrencilerin önerilerinin alınması ve bir kısım değişikliklerle uygulanması, düşüncelerine önem verildiği ve fikirlerinden yararlanıldığı hissini vereceği için öğrencilerin kendinin önemsendiğini hissederek, okuluna ve derslerine olan ilgisini de artıracaktır.

Her ders programının belirlenmesinde ilgili disiplin alanındaki bilimsel gelişmeler belirleyici olacaktır. Ancak, ders programlarında verilen akademik bilgi ve becerilerin etkili kullanımını sağlayacak temel yeterliliklerinde program içeriğinde yer alması ve uygulanmasının etkin bir biçimde sağlanması gerekmektedir. Bu değişiklikler, öğrencilerin teknolojik gelişmeler paralelinde mesleklerin yapısında ortaya çıkacak değişikliklere kendilerini adapte etmelerini sağlayacak, yaşam boyu öğrenme yeteneklerinin gelişmesini sağlamada bir araç olacaktır.¹⁹⁰

3.6. ARAŞTIRMANIN GENEL DEĞERLEMESİ

Yapılan anketler sonucu ulaşılan bulgulardan ve yüz yüze görüşmelerden ortaya çıkan sonuca göre, mevcut durum analiz edildiğinde Kütahya Mesleki Eğitim merkezinin en önemli sorununun hizmet binasının eğitim ve öğretime elverişli olmaması olduğu görülmektedir. Öğrencilerin önemli bir bölümü, Kütahya MESEM'in sosyal ve kültürel olanakları sağlamada yeterli olmadığı görüşündedir. Binanın okul olarak tasarlanmaması, hem fiziksel kullanımının eğitime elverişsiz kılmakta; hem de 1300 öğrenciye hizmet veren bu bina öğrencilerin sosyal, kültürel ve günlük ihtiyaçlarını karşılamaya yetmemektedir. Bu bakımdan Kütahya MESEM'in en başta gelen sorununu konumluk yer ve bu yere bağlı fiziksel koşulların oluşturduğu söylenebilir. Ayrıca Kütahya MESEM hizmet binasının sanayi sitesiyle iç içe olması da özellikle kız öğrenci velilerince sorun olarak görülmektedir. Bu sorunun çözümü, okul yönetiminden öte başta İl müdürlüğü, valilik ve bakanlık kapsamında ele alınarak çözülecek bir sorundur.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerden öğrencilerin okulun ısınmadığından, temizliğinden şikâyet ettikleri görülmüştür. Yine öğrenciler, eğlenme, sosyal faaliyetlerde bulunma, spor yapma gibi faaliyetleri okulun fiziksel konumunun yetersizliği dolayısıyla yapamadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada, okulun yetersizliği, eğitim ve öğretim dış alanlara yayılmasına, işyerlerinde iş dışı şubeler açılmasına neden olmuştur. Ancak, öğretmenler, buralardaki

¹⁹⁰ Apay, Kılıç, a.g.m, s. 15.

eğitim için gerekli araç – gerecin hazır bulundurulmadığından, materyal yetersizliğinden ve ulaşım sorunlarında söz ederek, iş dışı şubelerde etkin eğitim ve öğretimin sağlanamadığını ifade etmişlerdir.

Benzer şekilde okulun uygulamalı derslerinin yapıldığı atölyelerin de mekân olarak farklı yerlerde açılması da sorunlara yol açtığı araştırma kapsamında yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır.

Araştırma bulgularından öğrencilerin %50'ye yakını, öğrencilerin öğrenme faaliyetleri için yeterli teknoloji mevcut görüşüne katılmadıkları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla öğrencilerin önemli bölümü, eğitim etkinliğini sağlayacak teknoloji yetersizliğinden şikâyetçidir.

Araştırma bulgularından, “okul, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve destek personelin katılımıyla belirlenen kurallar ile yönetilir” yargısına katılmama oranının yüksek olduğu görülmektedir. “Ders planlarında öğrencilerin önerilerinin alınarak değişiklik yapıldığı” ile “okulda ortaya konan düşüncelerin dinlendiği ve fikirlerinden yararlandığını hissetme” oranının da düşük olduğu gözlemlenmektedir. Öğrenciler ile yapılan anketlerde katılımçılık ile ilgili yargılara katılmama yönünde yoğunluk dikkat çekmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak, Kütahya MESEM’de katılımçı yönetim teknikleri uygulanarak öğrencilerin katılımçılık duygusunu tatmin edecek faaliyetler ve iyileştirmeler yapılarak kurumsal etkinlik artırılabilir.

Araştırma bulgularından ilgi temel faktörü analiz edildiğinde ortaya konan yargılardan örneğin “okulda öğrenme problemi ile karşılaşan öğrenciler için özel destek programları hazırlanır” yargısına öğrencilerin yaklaşık olarak her iki ankette de %50'sinin katılmadığı anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularından “Öğrencilere öğretim programlarının hedeflerine ulaşmadaki alternatif yollar gösterilerek rehberlik yapılır.” yargısına %38; “Her öğrencinin kişisel becerilerini göstermesi (zihinsel, sosyal, estetik ve el becerileri) için teşvik edilir” yargısına ise her iki ankette de %37–40 oranlarında katılmama söz konusudur. Bu oran fikri belirtmeyenler ile birlikte düşünüldüğünde %50'lere ulaşabilir. Dolayısıyla Kütahya MESEM’de “ilgi temel faktörü” kapsamında

öğrencilerin beklentileri bulunmaktadır. Öğrencilerin ilgi temel faktörü kapsamındaki beklentileri daha ayrıntılı analiz edilerek, bu kapsamda iyileştirmeler yapılması Kütahya MESEM'in kurumsal etkinliği açısından önemli olacaktır.

Araştırma kapsamında Kütahya MESEM'de, MEB tarafından gönderilen bir dokümanda yer alan 8 sayfalık bir anket formunun hedef kitle gözetilmeden öğrencilere, personele, velilere uygulandığı görülmüştür. Hâlbuki anket formundaki birçok görüş, öğrencilerin seviyesinin üstünde olduğu gibi, öğrencinin cevaplandırmasını da gerektirmemektedir. Aynı şekilde öğretmen ve velilerin cevaplandırmasını gerektirmeyen birçok görüş bulunmaktadır. Bu anket formunun incelenmesi neticesinde, yapılan uygulamanın yanlış ve geniş olduğu, anket formunun bu şekliyle rasyonel sonuçlar çıkarmasının mümkün olmadığı görülmüştür. Ayrıca, buna devam edilmesi durumunda, kurumsal etkinliği sağlamaya yönelik iyileştirmeyi ve gelişmeyi sağlayacak rasyonel sonuçlar alınamayacağı gibi, yapılan çalışma, personel açısından iş yükü oluşturacak, bürokrasiyi artıracaktır. Araştırmadan elde edilen bu bulgulardan hareketle, Kütahya MESEM'de, ihtiyaç ve beklentilerin analizine yönelik, hedef kitlelere yönelik ayrı anket gerçekleştirilmesinin önemi ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan anlaşıldığı gibi, Kütahya MESEM'de katılımcılık, fiziksel konum ve koşullar, teknolojik yeterlilik, yapısal ve yönetsel yeterlilik, süreçlerin etkinliği, insan kaynakları ve ilgi faktörleri açısından çalışmanın hipotezini doğrular nitelikte sürekli iyileştirmeye açık alanlar olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, çalışmanın hipotezinde de ortaya konulduğu gibi, öğrenciler ile personelin fikirleri aynı faktörler üzerinde örtüşmemektedir. Örneğin teknolojik yeterlilik ve fiziksel konum ve koşullar konusunda personelin öğrenciler gibi düşünmediği, Kütahya MESEM'i yeterli gördükleri anlaşılmıştır.

Ayrıca araştırma bulgularından iki farklı dönemde yapılan anket sonuçları arasında çok önemli farklılıklar olmadığı; ancak ikinci dönem uygulanan anket sonuçlarında anketlerde ortaya konan yargıya katılım oranının temel faktörler bazında nispeten arttığı görülmektedir. Ancak bu artış yüksek değerlerde değildir.

Araştırma sonucundan Kütahya MESEM’de sürekli iyileştirmeye açık alanlar bulunduğu, bu alanların sürekli iyileştirme faaliyetleri kapsamında ele alınması durumunda kurumsal etkinliğinde artacağı görölmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Son 10-15 yıldır gelişmelere bakıldığında hızlı değişimler ile rekabet baskısının gündemde olduğu görülmektedir. Kurum ve kuruluşlar, değişimlerle baş edebilmek, rekabet karşısında gücünü koruyarak varlığını sürdürebilmek için, sürekli gelişmesini sağlamak, diğerlerine göre üstün olmak zorundadır. Kamu alanında ise, kurum ve kuruluşların diğer kuruluşlara göre durağan olduğu gözlenmektedir.

Kurum ve kuruluşlarda kurumsal etkinliği sağlayarak önemli avantajlar sağlayan gelişmelere kamu kurum ve kuruluşları, epey zaman sonra ayak uydurabilmektedir. Bugün her kuruluşta uygulanabilecek ve kurumsal etkinliğe katkı sağlayacak birçok basit yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerin uygulanması durumunda kurumlarda birçok sorunların çözümsüzlükten kurtulduğu, verimliliğinin arttığı görülecektir.

Sürekli eğitimi en önemli araç gören sürekli iyileştirmeyi uygulamaya başlayan birçok kuruluş, fire oranlarında düşüş, enerji kaybında azalma, temiz bir fiziksel ortam ve mutlu çalışanlara kavuşmuştur. Sürekli iyileştirme ve geliştirmede en önemle unsur insan olması nedeniyle, insanın potansiyel gücünden yararlanmak önemlidir. Bu nedenle, insan verimliliğini maksimum noktaya çıkarmayı amaçlayan sürekli iyileştirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, doğru amaçların, doğru araçların belirlenmesi, paylaşılan bir vizyon ve misyonun açık bir şekilde ortaya koymasını da gerektirmektedir. Ayrıca, iletişim kanallarının kişilerin düşünce ve önerilerini rahatlıkla ortaya koyabileceği bir şekilde rasyonelize edilmesi gerekmektedir. Sürekli iyileştirme, iyileştirmeyi bir yaşam felsefesi haline getirdiğinde, personelin bulunduğu yerdeki sorunları belirlemeden, çözmeye kadar, sürece katkısı söz konusudur. Sürekli iyileştirme çalışmaları sonucu, işler yeniden tasarlanabilir, süreçler kısaltılabilir.

Sürekli iyileştirme kapsamında araştırma yapılan Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinde, sürekli iyileştirmenin kurumsal etkinliğe etkisi araştırılmıştır. Araştırmada yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulguları sonucu Kütahya MESEM'de öncelikle mevcut durum analiz edilerek, hangi sorunlar olduğu araştırılmış, sorunun önceliği, içsel veya dışsal boyutluluğu belirginleştirilmiştir. Araştırma sonrası

bulgulara göre de, Kütahya MESEM’de sürekli iyileştirme faaliyetleri kapsamında nelerin yapılabileceği, tespit edilerek öneriler araştırmada sunulmuştur.

Bu bulguları ve önerileri özetlemek gerekirse, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin teknolojik yeterlilik analizi kapsamında iki değişik dönemde öğrencilerle yapılan her iki ankette de, öğrencilerin Kütahya Mesleki Eğitim Merkezini teknolojik yeterlilik açısından yeterli görmedikleri anlaşılmaktadır.

Araştırma bulguları katılımçılık açısından analiz edildiğinde, ilk ankette toplam %34 olan oran; ikinci ankette toplam %40’a yükselmiştir. Her ne kadar nispi bir yükselme söz konusu olsa da, yargılara katılmama oranına bakıldığında her iki ankette de %44-41 gibi bir oranda olduğu görülmektedir. Bu oran oldukça yüksek bir orandır. Dolayısıyla Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinde eğitim – öğretim etkinliği açısından etkinliği kurumsal etkinliği sağlamak için katılımçılığı artırıcı çalışmalara daha etkin bir biçimde ağırlık verilmelidir.

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezi öğrencileriyle yapılan ve ilgi temel faktörünün araştırıldığı ankette ilgi temel faktörüyle ilgili yargılara katılım dereceleri toplamalarına bakıldığında, ilk anket grubunun toplam %39 olduğu; buna karşın ikinci anket grubunun %46 olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan da anlaşılacağı gibi, ikinci yapılan ankette öğrencilerin ilgi temel faktörlerine yaklaşım derecesi daha yüksektir. Dolayısıyla bu bulgulardan Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin ilgi temel faktörü kapsamında olumlu bir gelişim ve çalışma içinde olduğu söylenebilir. Ancak, yargılara katılmama toplam oranlarına bakıldığında, burada da %46-41 gibi yüksek oranlar dikkati çekmektedir. Bu bulgulardan her ne kadar olumlu bir gelişme olduğunu söylemek mümkünse de, öğrencilerin ilgi yargısına olumlu bakışı yükseltecek yapılması gereken faaliyetler olduğu anlaşılmaktadır.

Süreçlerin yeterliliği konusunda yapılan anketlerde ise, öğrencilerinin %48-50 oranlarında olumlu görüş sahibi oldukları anlaşılmaktadır. Her iki anket karşılaştırıldığında büyük çaplı oransal bir değişim olmadığı görülmekle birlikte, süreçlerin yetersizliği konusunda %35-32 arasında bir görüş yoğunluğu olduğu; buna

karşın %16-17 dolaylarında fikir belirtmeyen olduğu görülmektedir. Bunların toplam oranı %50'ler dolayındadır. Bu bulgulardan öğrencilerin süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda beklentileri olduğunu ortaya koymaktadır. Ki, süreçlerin kolay ve anlaşılması gerektiği konusundaki beklentileri açıkça bulgulara yansımış durumdadır.

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin fiziksel konum ve koşullarının yeterliliğinin analiz edildiği anketin bulgularına bakıldığında, yüz yüze görüşmelerde belirtilen hususların anket sonuçlarına yansıdığı görülmektedir. Bulgulara göre, yargılara, ilk anket yapılan öğrencilerin %36'sı; ikinci anket yapılan öğrencilerin %43'ü katılmaktadır. Bu bulgulardan ikinci grup anket yapılan öğrencilerin ilk anket uygulananlara göre fiziksel konum ve koşullar açısından Kütahya MESEM'i daha yeterli görmelerine rağmen, genel olarak değerlendirildiğinde fiziksel konum ve koşullar açısından yetersizlik göze çarpmaktadır. Diğer deyişle, öğrencilerin %57'sinden fazlası, Kütahya MESEM'i fiziki konum ve koşullar itibariyle yeterli görmemektedirler.

Kütahya MESEM personeline yönelik araştırma kapsamında yapılan anket bulgularından; Kütahya MESEM personelinin yönetim anlayışından memnun oldukları anlaşılmaktadır. Ancak yine de yaklaşık %33'lük bir kitle ya olumsuz düşünce taşımaktadır ya da düşünce belirtmemektedir. Bu kapsamda, %33'lük dilimin neden görüş belirtmediği veya hangi nedenlere bağlı olarak olumsuz görüş belirttiği araştırılarak yönetim etkinliğini daha da artırması, yönetsel açıdan iyileştirme faaliyetlerinde bulunması mümkündür.

Kütahya MESEM personeli kurumlarını teknolojik açıdan yeterli görmektedirler. Bir önceki anket bulguları ile sonraki anket bulguları karşılaştırıldığında toplam ortalama %75,5'den %79,6'ya doğru bir yükselme olduğu görülmektedir. Araştırmanın hipotezi olarak ortaya konulan "öğrenci ile personelin görüşleri örtüşmektedir" hipotez, doğrulanmamıştır. Dolayısıyla öğrencilerin görüşleriyle personelin görüşleri burada çelişmektedir. Bu çelişkiyi oluşturan nedenler araştırılmalıdır.

Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin katılımıcılığı sağlamaya bulgularından da anlaşılacağı gibi, katılımıcılık konusunda %50 dolaylarında olumsuz görüş veya görüş belirtmeyen personel bulunmaktadır. Bu bulgulardan, Kütahya MESEM’de katılımıcılık açısından sorun olduğu, bu nedenle katılımıcılığı iyileştirmeye yönelik bir kısım teknikler uygulanarak, olumlu düşüncelerin oranının yükseltilmesi kurumsal etkinlik açısından gerekmektedir.

Araştırma bulgulardan da anlaşılacağı gibi, insan kaynaklarına yönelik çabaların olumlu değerlendirildiği, yapılan faaliyetlerde insan kaynaklarının niteliğinin geliştirilmesi veya durumu göz önüne alındığı anlaşılmaktadır. Toplam ortalama oranlara karşılaştırıldığında, ortaya konan yargılara olumlu yaklaşımın bir önceki anket bulgularına göre az da olsa arttığı görülmektedir. Bu bulgulardan Kütahya MESEM’de insan kaynakları orijininde kurumsal etkinliği artırmaya yönelik bir kısım sürekli iyileştirme çabalarının olduğu söylenebilir.

Personel ile yapılan her iki anket bulgularından yapısal açıdan bakıldığında sürekli iyileştirmenin sağlanması için önemli oranda modern yönetim teknik ve araçlarından yararlanıldığı, süreçlerin gözden geçirilerek iyileştirmeler yapıldığı, kayıt yenileme gibi bazı işlemlerin kolay ve anlaşılabilir hale getirildiği anlaşılmaktadır.

Kütahya MESEM personelinin fiziksel konum ve koşullarını yansıtan görüşleriyle ilgili bulgular analiz edildiğinde, fiziksel konum ve koşullar ile ilgili olumlu görüş toplam oranlarının, %70’in üzerinde olduğu görülmektedir. Böyle olmasına rağmen, yapılan yüz yüze görüşmelerde genel olarak fiziksel koşulların ve gereçlerin yeterli olduğu vurgulanmakla beraber, Kütahya Mesleki Eğitim Merkezinin merkez binasının sanayi çarşısı içinde kalması, binanın okul olarak tasarlanmaması gibi nedenlere bağlı bir kısım şikâyetler söz konusudur. Öğrencilerin fiziksel konum ve koşullardaki yetersizlik görüşleriyle değerlendirildiğinde, bir çelişki söz konusudur. Ancak, yüz yüze görüşmeler sonucu personelin dile getirdiği şikâyetler dikkate alındığında, öğrencilerin fiziksel konum ve koşullarda bazı konularda halkı oldukları anlaşılmaktadır.

Kütahya MESEM’de eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesi kapsamında personele yönelik ayrı bir anket uygulanmalıdır. Bu anket formunda personelin okul yönetimin etkinliği konusundaki düşünceleri, okulun ihtiyaçları, okuldaki eğitiminin geliştirilmesine ve öğrenci ilişkilerine yönelik görüşler yer almalıdır.

Kütahya MESEM öğrencileri, çıraklık dönemlerinde bir ustanın yanında belli bir dönem yetişmek zorundadır. Bu nedenle usta – çırak ilişkileri öğrenci açısından son derece önemlidir. Kütahya MESEM’de usta – çırak ilişkilerinin sağlıklı, eğitimin amacına uygun bir biçimde gidip gitmediğine yönelik ayrı bir anket yapılmalıdır. Bu anket formunda, ustanın ilgisi, nezaketi, yeterliliği, çalışma koşullarının ve iş emniyetinin yeterliliği, fiziksel ve ruhsal yapıyı bozacak şeylerin varlığını (iş yerinde içki, veya zararlı diğer içeceklerin kullanılması ve teşvikiyle ilgili) analiz etmeye yönelik görüşler yer almalıdır.

EK-1’de görüldüğü gibi, Kütahya MESEM’de kayıt işlemlerinin kolaylaştırılması amacıyla standart başvuru formları oluşturulmuştur. Bu formlarda, öğrencilerden öğrenim belgesi fotokopisi, vesikalık fotoğraf, kimlik fotokopisi ve sağlık raporu istenmektedir.

Bilindiği gibi, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan her kişinin bir kimlik numarası bulunmaktadır. Bugün, Kütahya ve diğer illerdeki MESEM’lerin ADSL bilgisayar bağlantıları olduğu düşünüldüğünde her bir öğrencinin kimlik numarasının başvuru formuna yazılmasıyla ihtiyaç duyulduğunda öğrencinin kimlik bilgilerine kolayca ulaşılabilmesi mümkündür. Bu nedenle öğrenciden kimlik fotokopisi istenmesinin bürokratik işlemler artırmaktan, klasörleri kabartan kağıt israfından başka bir şey değildir. Okuldaki fotokopi makinesinin arızalanması durumunda öğrencinin bir fotokopi için şehir merkezine gidip gelmesi gerekmektedir. Bu konuyla ilgili geliştirilen örnek bir belge Ek-2 görülmektedir.

Bir diğerk husus da, örneğink ıraklıktan kalfalığa, kalfalıktan ustalığa geçenk öğrencilerden istenilen belgeler ile ilgilidir. Bu öğrencilerden, sağlık raporu, öğrenim durumu belgelerinin fotokopileri ile kimlik fotokopileri tekrar istenmektedir. Hâlbuki bir önceki belgeler kurumda mevcut olduğundan, bu belgelerin tekrar istenmesi süreçleri ve personel iş yükünü uzatmaktadır. Çıraklıktan kalfalığa, kalfalıktan çıraklığa geçenk öğrencilerden (dıştan başvuru hariç) istenilecek belgelerde bu görüşler doğrultusunda gözden geçirilerek en aza indirilmesi için gerekenler yapılmalıdır.

Kütahya MESEM web sitesi gözden geçirilerek ihtiyaçlara cevap verir hale getirilmeli, özellikle kayıt aşamalarında bu teknolojiden etkin bir biçimde yararlanılması için sitede başvuru koşulları ve istenilenler ayrıntılı ve anlaşılır biçimde verilmeli, yasal düzenlemelere bağlı olarak geliştirilen formlar güncelleştirilerek sitede yer almalıdır.

Web sitesinde başvuru sahibin ihtiyaç duyacağı kimlik numarasını öğrenme, SSK numarası ve bilgilerini öğrenme ve benzeri ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak öğrenci – MESEM arasında ilişkileri en etkin bir biçimde sağlayacak düzenlemelere yer verilmelidir. Kayıt dönemlerine ve koşullarına ilişkin bilgilere, sınav tarih ve sonuçlarına sitede yer verilmeli, öğrencinin kendi numarası veya ismiyle kolayca sıvan sonuçlarına ulaşabilmesi sağlanmalıdır.

Anket formları web sitesine de yayınlanarak, interaktif ortamda öğrenci ve diğerk ilgililerin katılımı sağlanmalıdır.

Üniversite ve Sivil Toplum Kuruluşları temsilcilerinin Kütahya MESEM’de yapılan toplantılara katılmaları çok önemli olmakla birlikte, bunların toplantılara katılımında gereken önemi vermedikleri, işlerin şeklen yapıldığı anlaşılmıştır. Hâlbuki bu kuruluş temsilcilerinin toplantılara katılımı ve fikir ortaya koymaları yeni gelişmelere yol açabilecektir. Bu nedenle, söz konusu kurum temsilcilerinin toplantılara katılımının sağlanması önem arz etmektedir.

Sonuç olarak araştırma bulgularından Kütahya MESEM’de, sürekli iyileştirmeye açık önemli alanların olduğu anlaşılmıştır. Kütahya MESEM, kurumsal etkinliğini geliştirmek için sürekli iyileştirme kapsamında bu çalışmada ortaya konulan model ve öneriler doğrultusunda sürekli iyileştirme faaliyetlerini başlattığında, ihtiyaç, beklenti ve sorunlar daha iyi anlaşılacak; birçok sorun, sorun olmaktan çıkarken, kurumsal etkinlikle birlikte iyi bir kurum ortamı da sağlanacaktır.



EK 1: Kütahya MESEM tarafından Geliştirilen Başvuru Formları**(Meslek Lisesi Mezunları)****MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ MÜDÜRLÜĞÜ'NE****KÜTAHYA**

...../...../20...

...../...../ Eğitim - Öğretim yılında

Meslek Lisesi bölümünden mezun oldum. 3308 Sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitimi Kanununun 29 maddesinden yararlanıp merkezinizdedahında ustalık sınavlarına katılmak istiyorum.

İmza

İsim- Soyad

Adres:.....

.....

.....

Tel : Ev :

İş :

GSM :

T.C. Kimlik No :

Ekler :1) Öğrenim belgesi fotokopisi

2) 4 Adet vesikalık fotoğraf

3) 1 adet sağlık belgesi

(Kalfalıktan Ustalık Geçiş Başvurusu)

MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

KÜTAHYA

...../...../20...

...../...../ Eğitim – Öğretim yılında

Meslek dalında mezun olup kalfalık belgemi aldım. 3308 Sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitimi Kanununun 28/c maddesinden yararlanıp merkezinizde ustalık sınavlarına katılmak istiyorum.

İmza

İsim- Soyad

Adres:.....

.....

.....

Tel : Ev :

İş :

GSM :

T.C. Kimlik No :

Sigorta No :

- Ekler :** 1) Öğrenim belgesi fotokopisi
 2) 4 Adet vesikalık fotoğraf
 3) Kalfalık belgesinin aslı
 4) 1 adet SSK Hizmet belgesi
 5) ... Bonservis hizmet belgesi
 6) 1 adet sağlık belgesi

(Denklik Belgesiyle Seviye Sınavlarına Başvuru)**MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ MÜDÜRLÜĞÜ'NE****KÜTAHYA**

...../...../20...

..... Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından verilen denklik belgesi ile
 Merkezinizde/...../20..... sınav dönemindeMeslek
 dalında seviyesi sınavlarına girmek istiyorum.
 Gereğini arz ederim.

İmza

İsim- Soyad

Adres:.....

.....

Tel : Ev :

İş :

GSM :

T.C. Kimlik No :

Sigorta No :

- Ekler :**1) Öğrenim belgesi fotokopisi
 2) 4 Adet vesikalık fotoğraf
 3) 1 Adet Denklik belgesi
 4) 1 adet sağlık belgesi

EK 2: Önerilen Bir Başvuru Formu Örneği (Ustalık)**MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ MÜDÜRLÜĞÜ'NE****KÜTAHYA**

...../...../20...

...../...../ Eğitim – Öğretim yılında

Meslek dalında mezun olup kalfalık belgemi aldım. 3308 Sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitimi Kanununun 28/c maddesinden yararlanıp merkezinizde ustalık sınavlarına katılmak istiyorum.

İmza

İsim- Soyad

Adres:.....

.....

.....

Tel : Ev :

İş :

GSM :

T.C. Kimlik No :

Sigorta No :

- Ek :**
- 1) Öğrenim belgesi fotokopisi
 - 2) 4 Adet vesikalık fotoğraf
 - 3) Kalfalık belgesinin aslı
 - 4) 1 adet SSK Hizmet belgesi
 - 5) ... Bonservis hizmet belgesi
 - 6) 1 adet sağlık belgesi

Not : Diğer formlarda benzer şekilde, istenilen belgelerden nüfus cüzdan fotokopisi çıkarılarak yeniden düzenlenmelidir. Daha önceki süreçte sağlık belgesi verilmişse verilen sağlık belgesi geçerli sayılarak tekrar istenmemelidir. (Bu husus Bakanlıkça düzenlenmelidir)

EK- 3: Öğrencilere Yönelik Gerçekleştirilen Anket Formu

Sıra	Yargı	Kesinlikle	Kısmen	Fikrim yok	Kısmen	Kesinlikle
		1	2	3	4	5
1	Okulda, öğrenme faaliyetleri için gerekli teknoloji mevcuttur.					
2	Öğretmenler, eğitim teknolojisinden etkili bir biçimde yararlanırlar ve büyük ölçüde öğretim materyallerini derslerinde kullanırlar.					
3	Okulumuz, teknolojilerden yararlanma için diğer kuruluşlarla işbirliği içindedir.					
4	Okul; yöneticilerin, öğretmenlerin,, öğrencilerin ve destek personelinin katılımıyla belirlenen kurallar ile çalışır.					
5	Görüş ve önerilerde bulunmak için sistemli bir öneri sistemi vardır.					
6	Okulda, ortaya konan düşüncelerin dinlendiğini ve fikirlerden yararlandığını hissediyorum.					
7	Geliştirilen yeni öğretim programlarının denenmesinde öğrenciler aktif rol oynar.					
8	Öğretmenler, öğrencilerin önerilerini alarak ders planlarında değişiklik yaparlar.					
9	Öğrenciler, öğrenme biçimlerine uygun öğretim metotlarını öğretmenleriyle birlikte belirleme yetisine sahiptir.					
10	Okul, velilerle düzenli aralıklarla öğrenme faaliyetlerine katılmak ve yaratıcı fikirleri ortaya atmak çeşitli fırsatlar sağlar.					
11	Okul, öğrenme problemi ile karşılaşan öğrenciler için özel destek programları hazırlar.					
12	Öğrencilere, öğretim programının hedeflerine ulaşmadaki alternatif yolları gösterilerek rehberlik yapılır.					
13	Her öğrencinin kişisel becerilerini göstermesi (zihinsel, sosyal, estetik ve el becerileri) için teşvik edilir					
14	Öğrenciler, kendilerinin değerlendirilmesinde kullanılan kriterleri bilirler.					
15	Kayıt, kayıt yenileme gibi işlemler ve süreçler kolay ve anlaşılır bir şekildedir.					
16	Okul, gayet iyi ısınmaktadır.					
17	Okul, gayet iyi aydınlatılmaktadır.					
18	Atölye ve laboratuvarlardaki araç ve gereçler eğitim için yeterlidir.					
19	Okul ve diğer kısımları (atölye, laboratuvar vb.) temiz ve düzenlidir.					
20	Okulumuz, sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek için yeterli imkânlara sahiptir. (Spor salonu, oyun salonu, kantin vs.)					
21	Okula ulaşım gayet kolaydır.					
22	Okul, yer ve fiziksel konum olarak en uygun yer ve konumdadır.					

EK 4: Personelle Yapılan Anket Formu

Sıra	Yargı	Kesinlikle	Kismen	Fikrim yok	Kismen	Kesinlikle
		1	2	3	4	5
1	Yetki devredilmekten çekinilmez.					
2	Okuldaki tüm başarılı çalışmalar, duyurulur ve ödüllendirilir.					
3	Okul yönetimi, sorunları ve görüşleri dinlemek için zaman ayırır.					
4	Yönetim, okulda verimli bir şekilde çalışmak için işbirliği yapar.					
5	Okulumuzda yönetim tarafından yaratıcı düşünme ve bunun ortaya konulması teşvik edilir.					
6	Okul yönetimi, yeni gelişen yönetim tekniklerinin uygulanmasını önemser ve destekler.					
7	Okulda, öğrenme faaliyetleri için gerekli teknoloji mevcuttur.					
8	Öğretmenler, eğitim teknolojisinden etkili bir biçimde yararlanırlar ve büyük ölçüde öğretim materyallerini derslerinde kullanırlar.					
9	Okulumuz, teknolojilerden yararlanma için diğer kuruluşlarla işbirliği içindedir.					
10	İnternet ve bilgisayar teknolojisinden yararlanılarak bürokratik işlemler azaltılmaktadır.					
11	Okul; yöneticilerin, öğretmenlerin,, öğrencilerin ve destek personelinin katılımıyla belirlenen kurallar ile çalışır.					
12	Görüş ve önerilerde bulunmak için sistemli bir öneri sistemi vardır.					
13	Okulda, ortaya konan düşüncelerin dinlendiğini ve fikirlerden yararlandığını hissediyorum.					
14	Öğrencilere, öğretim programının hedeflerine ulaşmadaki alternatif yolları gösterilerek rehberlik yapılır.					
15	Öğretmenler, öğrencilerin önerilerini alarak ders planlarında değişiklik yaparlar.					
16	Okul, velilerle düzenli aralıklarla öğrenme faaliyetlerine katılmak ve yaratıcı fikirleri ortaya atmak çeşitli fırsatlar sağlar.					
17	Öğretmenler de aktif olarak sürekli öğrenme ve kendilerini geliştirme çabası içerisindeyler					
18	Öğretmenlerin ve yöneticilerin mesleki gelişimlerini destekleyen planlanmış hizmet içi eğitim programları vardır.					
19	Personelin gelişmesi için çeşitli iyileştirme tekniklerinden (rotasyon, seminere gönderme vb.) yararlanılır.					
20	Kayıt, kayıt yenileme gibi işlemler ve süreçler kolay ve anlaşılır bir şekildedir.					
21	Süreçler gözden geçirilir ve mümkün olduğu ölçüde kısaltılmasına önem verilir.					
22	Süreçlerde kimin nerede ne işi yapacağı belirgindir.					
23	Amaç, hedef ve araçların doğru bir biçimde belirlenmesine büyük önem verilir.					

24	Sürekli iyileştirmenin sağlanması için modern yönetim tekniklerinden (K.K.Ç, ekip, proje grubu, TKY, ISO vb.) yararlanılmaktadır.					
25	Okul, gayet iyi ısınmaktadır.					
26	Okul, gayet iyi aydınlatılmaktadır.					
27	Atölye ve laboratuarlardaki araç ve gereçler eğitim için yeterlidir.					
28	Okul ve diğer kısımları (atölye, laboratuvar vb.) temiz ve düzenlidir.					
29	Okulumuz, sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek için yeterli imkânlara sahiptir. (Spor salonu, oyun salonu, kantin vs.)					
30	Okula ulaşım gayet kolaydır.					



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACARCA Ali, **Ortaöğretim Düzeyinde TKY Sistemi Uygulanabilirliğinin Kütahya Ticaret Meslek Lisesi'nde Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE, Kütahya, 2000.
- AKLAN Mehmet Orhan, "Koç Topluluğu", **4. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler**, TÜSİAD – Kalder Yayını, İstanbul, Kasım 1995.
- AKTAN Çoşkun Can, **Değişim ve Global Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 1997.
- AKDEMİR Ali, **Yönetici Engeli**, Adalet Matbaacılık, Ankara, 1994, s. 84-85.
- ALPAY Ahmet, KILIÇ Ruhi, "Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları", **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, (Ed.tör: Mithat Çoruh), Haberal Vakfı, Ankara, 1997.
- ARKUN Gülin Arkun, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler", **Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması**, (Ed.tör: Mithat Çoruh), Haberal Vakfı, Ankara, 1998.
- ARSLAN Şengül, "Öğrenen Organizasyonlar", **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, (Ernst & Young), Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.
- AŞIKOĞLU Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996.
- ATAN Özlem, **Organizasyonlarda Yöneten ve Yönetilenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1994.
- AYPAY Nevzat Alpay, "Esnek Çalışma Saatleri", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, Yıl 9, S. 100, MPM Yayını, Ankara, Nisan 1997.
- AYTAÇ Serpil, "Yönetim Yaklaşımlarında Yeni Paradigma Değişimi", **Bilgi Toplumu Dergisi**, S. 3, 2001.
- AZADE Şennur., **Meslek Liselerinde Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri (Eskişehir İl Örneği)**, A.Ü. SBE Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000.

- BALCI Ali , **Etkili Okul**, Erek Matbaa, Ankara, 1993.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Üretim Sistemleri ve Yönetim Teknikleri**, 2. Baskı, Uludağ Üni. Yayınları, Bursa, 1988.
- BAŞARIR Enver, ÇAKIR Harun, ÖZKAN Füsün, MUTLU Aydın, **Standardizasyon ve Kalite**, TSE Yayını, Birinci Baskı, Ankara, Ekim, 2001.
- BAŞESKİ Aydın, “İşletmelerin Hizmet Bölümlerinde Toplam Kalite Uygulamaları (Tofaş Örneği), **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, Yıl 14, S. 166, Ankara, Ekim 2002.
- BAYKAL Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bakış**, İ.Ü. Yayınları, İstanbul, Aralık 1975.
- BEKTAŞ Çetin, “Hizmet Süreçlerinin Toplam Kalite Yönetimine Göre Düzenlenmesinde Bir Araç : Kıyaslama Yöntemi”, **Standart**, Eylül 2001.
- BENLİ Erdoğan , **Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Organizasyonun Öğrenen Olabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE, Kütahya, 2001.
- BİRDAL İlker, AYDEMİR Nilgün, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık, İstanbul, 1992.
- CAVUŞ Bülent, **Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Ün., SBE, Ankara, Eylül 1999.
- CELEP Cevat, “Okul Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi”, Yüksek öğretim Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması, (Editör : Mithat Çoruh),**Haberal Eğitim Vakfı Yayını**, Ankara, 1998.
- CHUA Richard , “Gelişmiş Bir İyileştirme Tekniği: Altı Sigma”, (Çev. Rıdvan Bozkurt, Bülent Vardar), **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Yayınları, Ankara, Yıl 15, S. 169, Ocak, 2003.
- ÇAKMAK Cengiz, **Örgütsel Yapıların Değişim Odaklı Yeniden Yapılandırılması ve Türk Telekom Örneği**, DPÜ SBE; İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya, 1999.
- ÇETİNER Orhan, **Toplam Kalite Yönetimi ve Mesleki Eğitim Kesiminde Uygulanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Konya, 1996.

- DOĞAN Elife, **Endüstri Meslek Liselerindeki Uygulamaların Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Uygunluğu Hakkındaki Yönetici Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Ün., SBE, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı, Ankara, 2001.
- DRAKE Richard I., SMITH Peter J., **Sanayide Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Önsel Matbaası, İstanbul, 1989.
- DÜREN Zeynep, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Basım Yayım, İstanbul, 1990.
- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üni. Yayını, Bursa, 1993.
- EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 3. Baskı, VİPAŞ A.Ş., Bursa, Şubat 1998.
- , **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamaları**, Uludağ Üni. Güçlendirme Vakfı Yayın., Yayın No : 11, Bursa, 1994.
- , **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üni. Basımevi, Bursa, 1993.
- ELMACI Orhan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kütahya, 2000.
- ERIC Abrahamson, "Managerial Fads and Fashions, The Diffusion and Rejection of Innovations", **The Academy of Management Review**, Volume 16, Issue 3., 1991.
- EROL Hasan, **Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notları**, MPM-KÜTSO Seminerleri, Kütahya, 23.10.2003.
- ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, SİM Matbaacılık, İstanbul, Mart 1997.
- EŞİT Ceylan, **5S Endüstriyel Temizlik ve Düzen Semineri Notları**, KÜTSO – MPM, KÜTSO Konferans Salonu, Kütahya, 2001.
- GARVIN David, **Managing Quality, The Strategic and Competitive Edge**, The Free, 1988.
- GEYLAN Ramazan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1992.
- , **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995
- , **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1994

- GÜLER Canan, ÇEVİK Orhan, “Toplam Kalite Yönetiminin Öğrenci ve Öğretim Elemanı Tarafından Algılanması ve Bir Uygulama, (Editör: Mithat Çoruh), **Haberal Eğitim Vakfı Yayını**, Ankara, 1997.
- GÜVEN Selim, “ISO 9000 ve Kalite Sistemlerinin Belgelendirilmesi”, **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayınları, Yıl 1, S. 1, Kasım 1992.
- HICKS Herberth, **Kurum ve Kuruluşların Yönetimi: Sistemler be Beşeri Kaynaklar Açısından**, I. Cilt, (Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin), San Matbaası, A.İ.T.A. Neşriyat Derneği, Ankara, 1975.
- İMAİ Masaaki, **Kaizen - Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, BRİSA Yayını, İstanbul, 1997.
- İŞİK Yıldız, AKSOY Zafer vd., **2002 Yılı Başında Milli Eğitim, MEB Yayınları**, KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, 3. Basım, İstanbul, Ağustos 1996.
- , **Kalite Cep Kitabı**, 3. Baskı, İstanbul: KalDer Yayınları, 1996.
- KAYA Bülent, “ Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama (Bencmarking), **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1997/1.
- KAYNAK Tuğray, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, 1990.
- KOCABAŞ İbrahim, Toplam Kalite Yönetimini Eğitime Sağlayacağı Katkıları”, **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, (Editör: Mithat Çoruh), Haberal Vakfı, Ankara, 1999.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul1995.
- KÖKSAL Hayal (Özşıklıoğlu) Köksal, **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- KÖSEOĞLU M, HARRİSON D.K., LINK D., “Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 94/4.
- LEWIS Rahoh, SMITH H. Douglas, Total Quality In Higher Education, St. Luice Pres., 1994.
- MACDONALD John, PİGGOTT John, “Global Quality”, **The New Management Culture**, London, Pfeiffer Co., 1993

- ÖZEVREN Mina , **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Haziran 1997.
- ÖZDEMİR Servet, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Dördüncü Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- ÖZER Mustafa, “İnsan Kaynaklarında Hizmet İçi Eğitimi ve Oryantasyonun Önemi”, **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, S. 358, Yıl 117, Karizma Matbaacılık, Ankara, Ekim 1998.
- ÖĞÜTVEREN Özlem, “Sürekli İyileştirme Çerçevesinde Bir Öğretim – Öğrenim Stratejisi”, **SKİ**, Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1997.
- ÖZGEN Hüseyin, Ferit Ölçer, “Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması”, **Standart Dergisi**, S. 44, Ağustos 1998.
- PEKER Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİ Yayını, Ankara, 1995.
- PİRGAİP Ali Haydar, **Endüstri Meslek Liselerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği**, Marmara Üni, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.
- PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, MPM Yayınları, Ankara, 1995.
- RIZA Enver Tahir, **Eğitimde Yöntemler Teknolojisi**, Karınca Matbaası, İzmir, 1990.
- SAĞLAM Gültekin, “İyileştirme Takımlarının TKY İçindeki Yeri”, **Kalite İle İç içe**, Kütahya Porselen Bülteni, Kütahya, Eylül 1997.
- SENGE Peter M., **Beşinci Disiplin**, (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), 11. Baskı, YKY, İstanbul, Ocak 2004.
- ŞİMŞEK Muhittin, **Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.
- ŞİRVANCI Mete , “Kalite İçin Deney Tasarımı”, **Önce Kalite Dergisi**, S. 8, İstanbul, 1994.
- ŞİT Aydın, **Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Yönetici (Arçelik A.Ş. Eskişehir Buzdolabı İşletmesinde bir Uygulama)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DPÜ SBE, Kütahya, 1998.
- TOFFLER Alvin, **Üçüncü Dalga**, Altın Kitaplar, İstanbul, 1981.
- TOKAT Bülent, **Kurum ve Kuruluşlarda Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dizgi Mizanpaj Myra Yayıncılık, Kütahya, 1996.
- , **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, DPÜ Yayınları, Kütahya, 1998.

- TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No : 232, İstanbul, 1990.
- UÇOK Tengiz, **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993.
- VARDAROĞLU A. Kadir, KAPLAMA Volkan, “Öğrenim Kurumlarında Bir Toplam Kalite Yönetimi Aracı Olarak Öğrenmeyi Öğrenme Modeli ve Öğrenen Organizasyona Geçiş Sorunları”, **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, (Ed.tör:Mithat Çoruh), Haberal Vakfı, Ankara, 1997.
- WEAVER Charles N., **TKY'nin Dört Aşaması**, (Çev. Tuncay Birkan, Osman Akınbay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 1999.
- YAMAK Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998.
- YAZICI Hülya, “Toplam Kalite Yönetimi ve İstatistiksel Yaklaşım”, **4. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler**, 1995.
- YAZICI Selim Yazıcı, “Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar,” **İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S. 20, Mart 1999.
- YAZICI Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, Ocak 2000.
- YILDIZ Gültekin, **İşletmelerde Toplam kalite Yönetimi – Toplam Kaliteye Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım**, Sakarya Üni. Matbaası, Sakarya, 1994.
- YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

DİĞER YAYINLAR

- Sekizinci BYKP Ortaöğretim : Genel Müdürlüğü Meslek Eğitimi, Teknik Eğitim Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, DPT Yayın No : 2576, Ankara 2001, s. 25.
- Türkiye’de Yeni Bir Ekonomik ve Ticari Diplomasi Stratejisine Doğru**, TÜSİAD Yayını, Yayın No : 98-6-230, İstanbul, Eylül, 1998, s. 19.
- “Benchmarking Nedir”, **2003’e Doğru**, Yıl 1, S. 1, Kütahya Porselen Yayını, Baskı Ekspres Matbaası, Kütahya, Ocak 1998, s. 24.
- “5S ve Toplam Verimli Bakım”, **2003’e Doğru**, Yıl 1, S. 1, Kütahya Porselen Yayınları, Ocak 1998, s. 4.
- 4702 Sayılı Kanun Mad.
- Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitimin Yeniden Yapılandırılması**, Yayın No : 99-2-252, TÜSİAD, İstanbul, Şubat 199,

Mesleki Eğitim Merkezleri ve Halk Eğitim Merkezleri için Planlı Merkez Gelişim Modeli Uygulama Kılavuzu, MEB Çıraklık Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara, 2001.

İNTERNET KAYNAKLARI

AKOĞLAN Meryem Kozak, GÜÇLÜ Hatice, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”,
http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=29&hit=ny, (10.12.2004)

AKTAN Çoşkun Can,, “Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler”,
[http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/aktan-
 yonetimde-konseptler.pdf](http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/aktan-yonetimde-konseptler.pdf), (12.10.2004).

ATAR İlker Hüseyin Atar, “Motivasyon ve İş İlişkisi”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3311>, (12.12.2004).

ERKAN Yaşar, “Sürekli İyileştirme”,
<http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/KLT0-KAIZEN.HTM>, (1.11.2004);

EVCİMEN Tunç, “Öğrenen Organizasyonlar”, <http://www.evcimen.com/wht011.htm>,
 (10.12.2004).

EYÜPOĞLU Filiz, “Süreçlerle İlgili Bazı Kavram ve Yaklaşımlar Hakkında Bilgi – Bpm / Bpı / Bpr Nedir?”, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi2.html>, (12.10.2004).

FERİK Funda, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=268>,
 (12.12.2004), s. 1.

GÜRSÖZLÜ Süheyla, “Öğrenen Organizasyon”,
<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak01.html>, (5.12.2004).

KARASH Richard, "Why a Learning Organization",
<http://world.std.com/~lo/WhyLO.html>, (11.12.2004).

ÖZKAN Memet, "5S Sürekli İyileştirme",
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=87, (29.11.2004).

ÖZKAYA Ş. Sibel, "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri", <http://www.dtm.gov.tr/ead/dtdergi/ozelsayiekim/sibel.htm>, (09.12.2004).

SEYYAR Ali, Sosyal Sözlük, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/sozluk_k.htm

ULUKANOĞLU Ceren, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi",
<http://www.isguc.org/ceren1.htm>, (11.12.2004).

YILMAZ Hüseyin, "Yönetimde Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Genel Stratejileri Ve Avantajları", http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz2.htm, (12.10.2004),

http://www.ixtanbul.com/haber_medya.asp, (13.12.2004).

http://www.xlp.com/article.asp?pass_article=531&source=filter180PPCiso9001-a,
(25.12.2004).

<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/ arac2.htm>, (1.11.2004).

<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>, (12.12.2004).

<http://www.tormaksan.com.tr/English/kaizenmetodu.html>, (31.10.2004).

Kalite Çemberleri, <http://www.kalitesitesi.8m.com/kalitecemberleri.htm>,
(10.12.2004).

"Toplam Kalite Yönetimi",
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=247>, (3.11.2004).

<http://www.mess.org.tr/html/refa/htm/rekabet.htm>, (01.01.2005).

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky010.html>, (01.01.2005).

www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin;

http://www.xlp.com/article.asp?pass_article=531&source=filter180PPCiso9001-a,
(25.12.2004).



DİZİN

5
5S57, 58, 59, 60, 122, 125, 126, 151,
154, 155

B
Beyin fırtınası51

Ç
Çıraklık88, 89, 90, 91, 92, 123, 126,
141, 142, 144

D
Deming4, 71, 120

E
Enfeksiyon71
Etkinlik33, 36

H
Hawthorne.....17, 117
Herzberg8, 55

I
ISO...5, 31, 38, 40, 69, 70, 76, 107, 124,
147, 150, 151, 155

İ
İş basitleştirme54
İş rotasyonu.....56
İş zenginleştirme.....55

J
Japon felsefesi..... 7

K
K.K.Ç. 52, 53
Kademe azaltma..... 50
Kaizen ... 4, 5, 6, 7, 11, 34, 63, 122, 151,
155

Kalfalık 91, 92, 142, 144
Kalite... 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13,
14, 15, 21, 22, 24, 26, 27, 31, 33, 37,
39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 51, 52, 53,
57, 62, 63, 64, 65, 69, 70, 76, 77, 78,
82, 83, 84, 85, 116, 117, 121, 123,
124, 148, 149, 150, 151, 152, 153,
155, 156
Küreselleşme..... 10

M
MESEM 93, 94, 111, 114, 115, 116,
117, 118, 120, 123, 124, 125, 128,
129, 130, 131, 132, 133, 134, 136,
137, 138, 139, 140, 141
Misyon 26

Ö
Öğrenen organizasyon 44, 45, 47, 48, 49

P
PUKÖ..... 4, 24, 80, 129

R
 Rekabet 44

S
 Senge..... 45, 46, 152
 Sıfır hiyerarşi 49
 Süreç ... 8, 24, 41, 44, 62, 65, 77, 78, 79,
 80, 85, 115, 116
 Sürekli eğitim..... 134

Ş
 Şelale..... 70

T
 Teknoloji 33
 TKY ..4, 6, 12, 16, 21, 57, 72, 107, 123,
 124, 147, 148, 149, 152, 153
 Toplam verimli bakım..... 11

U
 Uсталık 88, 92, 144

V
 Verimlilik 10, 11, 32, 43, 57, 67; 148,
 149, 151, 152
 Vizyon..... 70

