

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

77744

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDE EĞİTİMİN
YERİ; BRİSA, ARÇELİK VE ŞİŞECAM'DA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİM
FAALİYETLERİ**

Adnan KALKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

77744

GEBZE

1998



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDE EĞİTİMİN
YERİ; BRİSA, ARÇELİK VE ŞİŞECAM'DA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİM
FAALİYETLERİ

Adnan KALKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Oya ERDİL

GEBZE

1998



Bu tez çalışması, G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14/03/1998..... tarih ve 98/19..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Oya ERDİL (G.Y.T.E.)
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof. Dr. Erol EREN (G.Y.T.E.)

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Gülerdem OKUDAN (G.Y.T.E.)

ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10/08/1998.. tarih ve 98/23.. sayılı kararı.

İmza/Mühür



ÖZET

Günümüzde teknolojik üstünlük, en az maliyet ve hız avantajlarını kullanarak rakiplerini geçmeye çalışan firmaların kıyasıya savaşı, yokedici rekabet kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu durum karşısında kalitenin geliştirilmesi, firmaları en çok ilgilendiren yönetim stratejisi olmuştur. Bu stratejinin temelinde ise "müşteri kraldır" özdeyişiyle özetlenen Toplam Kalite Yönetimi yatmaktadır. Bu yönetim şekli, kalitede mükemmelliğe ulaşmanın ve sürekli iyileşmenin tek yolu olarak pazarda yer almak ve yaşamını sürdürmek isteyen tüm işletmeler için zorunlu bir hale gelmiştir.

TKY'ni kendi bünyelerinde uygulamak isteyen işletmeler, önce insan felsefesinden hareketle insana yatırım yapmalıdır. Bu yatırımın temelinde de kuşkusuz onların ihtiyaçları doğrultusunda sürekli eğitimi gelmektedir. TKY'ni başarı ile uygulayan firmalara baktığımızda onların insana ve eğitime çok büyük yatırımlar yaptıklarını görmekteyiz.

Bu çalışmadaki amaç, TKY'de eğitimin önemini ortaya koymak ve bu yönetim anlayışını başarı ile uygulayan Brisa, Arçelik ve Şişecam'da TKY ve eğitim uygulamalarını incelemektir. Bu çalışmanın başında çeşitli üniversite ve kuruluşlardan TKY konusunda kaynaklar derlenmiş ve incelenmiş, daha sonra da TKY yolculuğuna açılan bir kapı olarak görülen eğitim konusu ele alınmıştır. Uygulama bölümünde ise Brisa, Arçelik ve Şişecam'da TKY ve eğitim uygulamalarını görmek için eğitim bölümlerinde karşılıklı görüşmeler yapılmıştır. Bu arada Brisa'da çok kısa süreli bir eğitim programında katılımcı olarak yer alınmıştır. Son olarak TKY'ne geçişte yapılması gereken eğitim ve diğer faaliyetler, kalite çemberlerine yönelik faaliyetler ve yönetici ile çalışanların alması gereken eğitimler bir model olarak sunulmuştur.

Bu çalışma; kalitenin tarihsel gelişim sürecini, TKY'nin temel ilkelerini, bu süreçte eğitimin rolü ve önemini, eğitim plan ve programlarını, Brisa, Arçelik ve Şişecam'da TKY ve eğitim uygulamalarını kapsamaktadır. Sonuç olarak; işletmeler TKY'ni sadece yeni bir yönetim anlayışı olarak görmemeli, bir yaşam biçimi olarak algılayarak insana yatırım yapmalıdırlar.



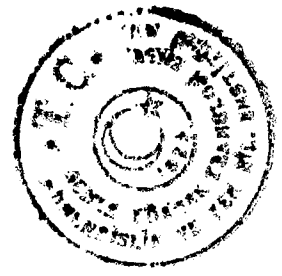
SUMMARY

Today, the fierce competition between firms which use high technology and have high speed and minimum cost advantage to surpass their rivals has caused a destructive form of competition. Under these circumstances, improving quality became an important management strategy followed by firms. In the base of this strategy, Total Quality Management which is summarised with "customer is king" maxim lies. This management form which is the only way of continuous improvement and reaching perfect quality has become a necessary condition for firms to survive continuously in the market.

Firms which want to apply TQM in their organizations should think first in terms of philosophy and should make investment in human potential. Of course, at the beginning of this investment, continuous education needed by employees comes first. When we look at the firms which have achieved great success by applying TQM in their organizations, we see that they have made great investment in employees and their education.

The purpose of this study was to show the importance of education in TQM and applications of TQM and Education in Brisa, Arçelik and Şişecam which have been applying this management intelligence successfully. At the beginning of this study, some information about TQM from different universities and foundations was collected. Then, the subject of education seen as a door opening to TQM travel was studied. In application part, to see the applications of TQM and education in Brisa, Arçelik and Şişecam some face to face interviews have been made in the education departments of these firms. By the time, I participated in a very short education program in Brisa. At the last of this research, education and other activities for transition proses of TQM, Quality Circle activities and educations taken by managers and workers are given as new models.

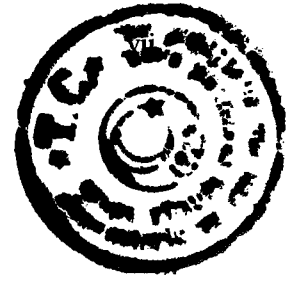
This study contains; historical process of improvement of quality, basic principles of TQM, the importance and the role of education in this process, education plan and programs, applications of TQM and education in Brisa, Arçelik and Şişecam. As a result, firms shouldn't see TQM as a new management intelligence only but also should perceive it as a manner of life and should make investment especilaly in human potential.



TEŐEKKR

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İŞletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Eğitimi sresince bilgilerinden faydalandığım başta Sayın Prof. Dr. Erol Eren olmak üzere tüm hocalarıma, tez çalıŐmalarımın tüm aşamasında kaynak, bilgi ve önerilerinden yararlandığım ve bu çalıŐmalarımda beni yönlendiren tez danıŐmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Oya Erdil'e, çalıŐmalarımda yardımlarını esirgemeyen Sayın Mehmet Acar'a, Sayın Celal Erdl'e, Sayın Mehmet Uçar'a, Sayın Can RaŐit Ergün'e, Sayın M. Sertaç Kksaldı'ya, çalıŐmalarım sırasında yardımlarını esirgemeyen Sayın Aysel Evran'a, tezin hazırlanması sırasında maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen aileme ve tezin basımında emeği geçen herkese teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER



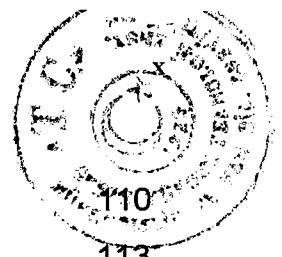
	SAYFA
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
TABLolar DİZİNİ	XIII
GRAFİKLER DİZİNİ	XV
1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ	4
2.1. Kalite Kavramından TKY'ye Geçiş	4
2.1.1. Kalite Kavramı	4
2.2. Toplam Kaliteye Geçiş Sürecinde Çeşitli Yaklaşımlar	4
2.2.1. Muayene	5
2.2.2. Kalite Kontrol	5
2.2.3. Kalite Güvence	5
2.2.4. Toplam Kalite Kontrol	6
2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi	9
2.3. Toplam Kalite Kontrol'un Batıda Ortaya Çıkması	13
2.4. Toplam Kalite Kontrol'un Japonya'da Gelişimi	13
2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	15
2.5.1. Toplam Kalite Kültürü	15
2.5.2. Yönetim Sorumluluğu	16
2.5.3. Katılımcı Yönetim	17
2.5.4. Takımlar ve Liderlik	18
2.5.5. Kalite Güvencesi	25
2.5.6. Müşteri Odaklılık	26



2.5.7. Sürekli Gelişme	
2.5.8. Sıfır Hata	
2.5.9. Tam Zamanında (Just In Time)	29
2.5.10. Ödül ve Motivasyon	30
2.6. Klasik Yönetim ve TKY Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	31
2.7. Toplam Kaliteyi Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler	34
2.8. Kalite Çalışmalarına Yönelik Türkiye’de Yaşanan Problemler	37
2.8.1. Organizasyonel Engeller	37
2.8.2. Makro Problemler	38
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM	41
3.1.1. Türk Eğitim Sistemi	43
3.1.2. Japon Eğitim Sistemi	44
3.1.3. Eğitim Felsefesi	46
3.1.4. Eğitim Amaç ve Hedefleri	47
3.1.5. Nasıl Bir Eğitim	47
3.1.6. Eğitim İhtiyacı	49
3.1.7. Değişim İçin Eğitim	50
3.1.8. Sürekli Eğitim	51
3.2. Şirket İçi Eğitimler	52
3.2.1. Eğitim Komitesi	52
3.2.2. Yönetici Eğitimleri	52
3.2.3. Personel ve İşçi Eğitimleri	54
3.3. Tüketici, Tedarikçi ve Sendika Eğitimleri	56
3.4. Eğitim Plan ve Programlarının Hazırlanması	58
3.4.1. Eğitim Planı	58
3.4.2. Eğitim Programları	61
3.4.3. Katılımcıların Belirlenmesi	62
3.4.4. Eğitimcilerin Belirlenmesi	63
3.4.5. Eğitim İçin Kullanılan Araçlar	63
3.4.6. Eğitim Süreleri	64
3.5. Temel Eğitim Konuları	64
3.5.1. Kalite Teknoloji Eğitimleri	66



3.5.2. Problem Çözme Teknikleri	
3.6. TKY'de Eğitim Uygulamalarının Sonuçları	
3.6.1. Eğitim Değerleme	72
3.6.2. Eğitimin Verimliliğe Etkisi	73
3.6.3. Eğitim Sonrası Elde Edilen Kazançlar	74
3.6.4. Eğitimin Başarısını Etkileyen Faktörler	75
3.6.5. Eğitim Güçlük ve Maliyeti	75
4. BRİSA, ARÇELİK ve ŞİŞECAM'DA TKY ve EĞİTİM FAALİYETLERİ	77
4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	77
4.1.1. Araştırmanın Amacı	77
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	78
4.1.3. Araştırmanın Yararları	78
4.1.4. Araştırma Yöntemi	79
4.2. Türkiye'de Toplam Kalite Anlayışının Gelişimi	79
4.3. Brisa'da TKY ve Eğitim Faaliyetleri	83
4.3.1. Brisa'nın Tanıtımı	83
4.3.2. Brisa'da TKY Anlayışının Gelişimi	84
4.3.3. Brisa'da TKY'nin Tarihsel Gelişim Süreci	88
4.3.4. Brisa'da Eğitim Faaliyetleri	89
4.3.5. Brisa'da İş Mükemmelliği	98
4.3.6. Müşteri Odaklılık	100
4.3.7. İyileştirme Çemberleri	101
4.3.8. Tedarikçilerle İlişkiler	103
4.3.9. Brisa'da İletişim	103
4.3.10. Brisa'da TKY'nin Yaygınlaştırılması İçin Yapılan Kuruluş Dışı Faaliyetler	104
4.3.11. Brisa'da TKY İle Ulaşılan Sonuçlar	106
4.4. Arçelik'te TKY ve Eğitim Faaliyetleri	106
4.4.1. Koç Topluluğunun Tanıtımı	106
4.4.2. Koç Topluluğunda TKY Faaliyetleri	107
4.4.3. Koç 2000 Amaç ve Hedefleri	109
4.4.4. Koç 2000'in Kalite Faaliyetlerine Katkıları	109

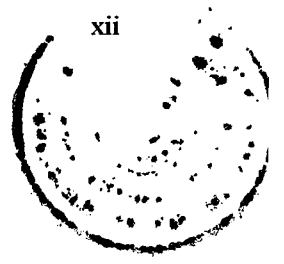


4.4.5. Koç Topluluğunda Eğitim Faaliyetleri	
4.4.6. Sürekli Gelişme ve Çalışanların Katılımı	113
4.4.7. Arçelik'in Kuruluş ve Tanıtımı	113
4.4.8. Arçelik'te Kalite Faaliyetleri	114
4.4.9. Arçelik'te Eğitim	117
4.5. Şişecam'da TKY ve Eğitim Faaliyetleri	129
4.5.1. Şişecam'ın Tanıtımı	129
4.5.2. Şişecam'da TKY'nin Gelişimi	129
4.5.3. Şişecam'da Eğitim faaliyetleri	133
4.5.4. Şişecam'da TKY Faaliyetlerinde Karşılaşılan Güçlükler	146
4.6. Bulguların Değerlendirilmesi	146
5. ÖNERİLER	153
6. SONUÇ	156
KAYNAKLAR	159
EK 1	165
ÖZGEÇMİŞ	167

SİMGELER VE KISALTMALAR



GYTE	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TKK	Toplam Kalite Kontrol
JIT	Just In Time
TQM	Total Quality Management
GB	Gümrük Birliği
QFD	Quality Function Deployment
TVB	Toplam Verimli Bakım
FMEA	Failure Mode Effect Analysis
JUSE	Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği
EFQM	European Foundation Quality Model
İPK	İstatistiksel Proses Kontrol
ISO	International Standard Organization



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
2.1. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Çeşitli Yaklaşımlar	5
2.2. Kalite Anlayışında Meydana Gelen Değişiklikler	7
2.3. Klasik ve Modern Görüşlerin Karşılaştırılması	8
2.4. Toplam Kalite Yönetimi Organizasyon Yapısı	11
2.5. Avrupa Kalite Modeli	12
2.6. Negatif Kalite Minimizasyonu ve Pozitif Kalite Maksimizasyonu	28
2.7. Eğitim, Motivasyon, Katılım ve Başarı Arasındaki İlişki	31
2.8. Klasik ve TKY'de Gelişmeler	32
2.9. Klasik Yönetimde Kalite ve Maliyet İlişkisi	33
2.10. Klasik ve TKY Anlayışları	34
3.1. Eğitim Prosesi	41
3.2. Eğitim Planının Hazırlanması	59
3.3. Eğitim Programının Hazırlanması	62
3.4. Balık Kılçığı Diyagramı	69
4.1. Brisa'da Eğitim Süreci Akış Diyagramı	91
4.2. Brisa'da TKY Sürecinde Yürütülen Eğitim Faaliyetleri Süreci	97
4.3. Çember Çalışmalarının Konularına Göre Dağılımı	102
4.4. KOÇ Topluluğu'nda KOÇ 2000 Projesi Kapsamında TKY Sürecinde Yürütülen Eğitim Faaliyetleri Süreci	112
4.5. Arçelik'te Uygulamaya Geçirilen Organizasyon Şeması	115
4.6. Yeni Yapıda Kavramsal Model	117
4.7. Arçelik'te TKY Sürecinde Yürütülen Eğitim Faaliyetleri Süreci	128
4.8. Şişecam'da TKY Sürecinde Yürütülen Eğitim Faaliyetleri Süreci	145
4.9. TKY Çalışmaları Sürecinde Yürütülen Eğitim Modeli	150
4.10. Düzeylere Göre Yönetici ve Çalışanların Alması Gereken Eğitimler	151
4.11. Kalite Çember Çalışmaları ve Eğitim Faaliyet Modeli	152



TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
4.1. Şirketleri TKY'yi Benimsemeye İten Nedenler	81
4.2. TKY'nin Başarısı İçin Gerekli Olan Faktörler	81
4.3. TKY'yi Uygulama Güçlükleri	82
4.4. Brisa'da Yöneticiler Tarafından Verilen Eğitimler	90
4.5. Pozisyon Eğitim İhtiyaçları Tablosunda Yer Alan Eğitim Konuları	92
4.6. Brisa Uzmanları Tarafından Gerçekleştirilen Eğitim Programları ve Eğitimci Sayısı	93
4.7. Eğitim Departmanı Tarafından Bayi Elemanlarına Verilen Eğitimler	94
4.8. Yıllar İtibari İle Potansiyel Müşteri ve Tüketici Eğitimleri	94
4.9. Brisa Çalışanlarının Eğitimlerden Memnuniyet Dereceleri	96
4.10. Özerk Bakım Faaliyetlerine Yönelik Eğitim Süreleri ve Öneri Sayıları	100
4.11. 1995 Yılında Müşterilere Verilen Eğitimler	101
4.12. Yıllar İtibari İle Brisa'nın Düzenlediği Etkinliklere Katılımlar	105
4.13. 1996 Yılı Eğitim Programlarının Değerlendirme Sonuçları	119
4.14. 1993 Yılında Üçer Aylık Dönemlerinde Gerçekleştirilen Eğitimlere Katılımlar	120
4.15. 1994 Yılında Arçelik'te Kapsam Dışı ve Kapsam İçi Eğitim Süreleri	121
4.16. 1994 Yılında Arçelik Tarafından Kapsam Dışı Personel İçin Verilen Eğitimler, Katılımcı Sayıları ve Eğitim Süreleri	123
4.17. 1994 Yılında Arçelik Tarafından Saat Ücretli Personel İçin Verilen Eğitimler, Katılımcı Sayıları ve Eğitim Süreleri	123
4.18. 1994 Yılında Özel Kurum ve Kuruluşlar Tarafından Kapsam Dışı Çalışanlar İçin Verilen Eğitimler ve Bunların Süreleri	124
4.19. Arçelik Çayırova İşletmesinde Belli Dönemlerde Sürdürülen Eğitimler, Katılımcı Sınıfları, Eğitim Sıklıkları, Süreleri ve Katılımcı Sayıları	125

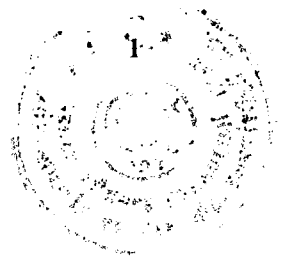


4.20. Yıllara Göre Gerçekleştirilen Eğitimlere Katılımcı Sayıları ve Eğitim Süreleri	
4.21. 1994 Yılında Aylara Göre Gerçekleştirilen Eğitimlere Katılımcı Sayıları ve Eğitim Süreleri	126
4.22. 1994 Yılı Arçelik Çayırova İşletmesi Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Matrisi	127
4.23. Şişecam'da 1986 ve 1993 Yılları Arasında Verilen Eğitimler ve Katılımcı Sayıları	135
4.24. Eğitim Konularına Göre Katılımlar	137
4.25. TKY Kapsamındaki Eğitim Sürelerinin Yıllara Göre Dağılımı	137
4.26. Eğitim Seminerlerinin Eğitim Sürelerine Göre Dağılımı	138
4.27. TKY Kapsamında Eğitimlere Katılımın Düzeylere Göre Dağılımı	138
4.28. Yıllara Göre Eğitim Talepleri	139
4.29. Şirket İçi Eğitim Sürelerinin Yıllara Göre Dağılımı	139
4.30. Şirket İçi Eğitimlere Katılımcı Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı	140
4.31. Toplam Personelin Yıllara Göre Şirket İçi Eğitimlere Katılım Yüzdeleri	140
4.32. Eğitim Müdürlüğü Faaliyetlerinin Ölçüm Kriterleri	141
4.33. Eğitim Müdürlüğü Faaliyetlerinin Planlanan, Gerçekleşen ve Sapma Yüzdeleri	142
4.34. Eğitim Konularının Planlanan ve Gerçekleşen Durumlarına Göre Karşılaştırılması	142
3.35. Şirket İçi Eğitim Sürelerinin Konulara Göre Dağılımı	143
4.36. Şirket İçi ve Şirket Dışı Eğitimlerin Düzeylere Göre Dağılımı	143



GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik	Sayfa
4.1. Şirketlerin TKY'yi Benimseme Nedenleri	81
4.2. TKY'nin Başarısı İçin Gerekli Olan Faktörler	82
4.3. TKY'yi Uygulama Güçlükleri	82
4.4. Brisa'da İyileştirme Çemberlerine Katılım Oranları	102
4.5. 1994 Yılı Arçelik'te Aylara Göre Eğitim Süreleri	121
4.6. Eğitim Konularına Göre Katılımlar	137
4.7. TKY Kapsamındaki Eğitim Sürelerinin Yıllara Göre Dağılımı	137
4.8. Eğitim Seminerlerinin Eğitim Sürelerine Göre Dağılımı	138
4.9. TKY Kapsamında Eğitimlere Katılımın Düzeylere Göre Dağılımı	138



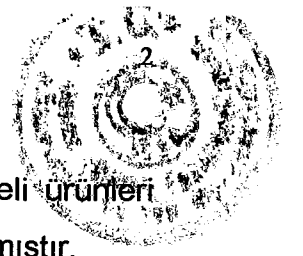
1. GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra endüstri ülkeleri, Japonya'nın Batı pazarlarına hucumu ile başlayan büyük bir rekabet ve kalite savaşının içerisine girmişlerdir. Bu savaş yüksek teknolojinin liderliğini yapan başta ABD olmak üzere tüm endüstri ülkelerinin korkulu rüyası olmuştur. Daha sonra Uzakdoğu Asya ülkeleri de bu savaşta yerlerini alarak bir çok üründe Avrupa'ya meydan okumaya başlamışlardır. Ülkeler böyle bir savaştan sağ olarak çıkabilmek için yeni yönetim stratejileri geliştirmişlerdir. Bu stratejilerin temelinde de insan üzerine yoğunlaşan Toplam Kalite Yönetim anlayışı yatmaktadır.

TKY, son yıllarda ülkemiz ekonomisinde de adından sıkça bahsedilen bir konu olmuştur. Bunda en büyük etken; GB sonrasında artan fiyat ve kalite rekabeti ile bu rekabetin oluşturduğu şartların, işletmelerin riskini artırması ve kar marjlarını düşürmesidir.

İletişim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte bilgiye kolay ulaşılabilir olması ve gelişen üretim teknolojisine ilaveten GB ile ülkeler arası ticari engellerin kalkması rekabet şartlarında önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Artık, emek yoğun çalışan işletmelerimiz artan işgücü maliyetleri nedeniyle rakipleriyle rekabet edebilme avantajlarını kaybetmişlerdir. Dünyadaki bu gelişmelere paralel olarak özellikle 1980'li yıllardan sonra Türk ekonomisinde görülen yapısal değişiklik ve dışa açılma politikalarının getirdiği koşullar, firmalarımızın da rekabet stratejilerine yeni yaklaşımlar getirmek zorunluluğunu doğurmuştur. Kalitenin iyileştirilmesi ve müşteriye kalite güvencesinin verilmesi önemli bir işletme politikası haline gelmiştir.

Ülkemizde dış pazarlarda rekabet etmemiş ürünler; geçmişte iç piyasada ya tekel olarak, ya da üreticilerin kalite ve fiyat birliğine gitmeleri sonucu onların istedikleri kalitede ve fiyatta satılmıştır. Ancak bugün rekabet üstünlüğünü yalnız fiyat kırarak kazanabileceğini sanan üreticiler yanılmıştır.



Çünkü uluslararası rekabet ortamına girildiğinde çok daha kaliteli ürünleri çok daha uygun fiyatla bulabilme avantajı ve özgürlüğü ortaya çıkmıştır.

Uluslararası ve iç pazar rekabetinde düşük fiyat avantajı, ancak kalite avantajı varsa etkili olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde yapılan çeşitli araştırmalarda günümüz tüketicilerinin kaliteye en az fiyat uygunluğu kadar önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yüksek kaliteyi sağlamak, kısa vadede geçmiş yıllara göre biraz daha fazla bir maliyet artışı getirecektir. Ancak uzun vadede sağlanacak üretimden çıkan iskartaların ve müşteri iadelerinin azalması, kaliteli malzemelerin kullanılması, proses kontrolünün iyileştirilmesi, dayanışma ve yeni önerilerin geliştirilmesi gibi iyileşmeler yüksek kalite ve düşük maliyetin bir sır olmadığını göstermiştir.

İşletmelerin TKY'ni uygulamalarında temel amaçlar; müşteri, ortak ve çalışanların beklentilerini karşılamak, çevreyi korumak, teknolojiyi sürekli geliştirerek tercih edilen ürünleri üretmek, tüm faaliyetleri bir defada, tam zamanında ve hatasız olarak yapmak, toplum refah ve kültürüne katkıda bulunmak ve kendi misyonlarını gerçekleştirebilmektir.

İşletmelerin, kendi bünyelerinde TKY'ni uygulamaya başlamaları ile birlikte müşteri ihtiyaç ve beklentileri tam olarak karşılandığı için pazar payı ve rekabet güçleri artacak, maliyetleri düşecek ve dolayısı ile karlılıkları artacak, kültür ve kurumsallaşma seviyeleri yükselecektir. Ayrıca bu yönetim felsefesinde çalışanların işlerini daha iyi sahiplenmeleri ve işlerini severek yapmaları sağlanmakta, insan deneyim ve yaratıcılığı ön plana çıkmaktadır.

TKY'de eğitim konusu ise stratejik bir öneme sahiptir. Çünkü bir işin yapılabilmesi ve yapılan bu işte de kalitenin elde edilebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, tecrübe ve isteklilik unsurlarının her biri eğitim ile kazanılabilmektedir. Burada tecrübe, izleyerek ve yaparak kazanılan iş başı eğitimlerinin toplamıdır. İsteklilik ise yine eğitimle kazanılan yüksek motivasyonla sağlanabilmektedir.

Dolayısıyla;

Kalite = Eğitim (Bilgi+Beceri+Tecrübe+İsteklilik)

İşletmelerde TKY uygulamalarının başlamasıyla, mevcut yönetim sisteminden çok farklı başka bir yönetim sistemine geçilmektedir. TKY'ne geçilebilmesi için şirket çalışanlarının davranışlarının değişmesi gerekmektedir. Bu değişim de ancak eğitim ile sağlanabilmektedir. TKY'ne yönelik eğitimler; kişileri farkına varma-anlama-tavır ve davranış değiştirme sürecinden geçirmektedir. Ayrıca eğitimlerle kazanılacak nitelikler, bireylerin kendilerine güvenlerini ve şirketin ilerlemesine yönelik katkı paylarını arttıracaktır.

Sürekli eğitimlerle yaygınlaştırılacak olan TKY'nin, sadece bir tür işletme yönetimi teorisinden ibaret olmayıp bir yaşam felsefesi olarak benimsenebilecek evrensel değerleri de içermekte olduğu göz önünde tutulmalıdır. Bu temel değerler, yalnızca şirketler tarafından değil aile kurumundan eğitim, endüstri, hizmet, servis, basın ve kamu yönetimine kadar tüm alanlarda benimsenip yaygınlaştırılmalıdır. TKY'nin ülkemizin tüm kurum ve kuruluşlarında uygulanmaya başlanmasıyla ülkemizin, süratle gelişmesi ve sahip olduğu potansiyeli verimli bir şekilde harekete geçirmesi mümkün olacaktır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ

2.1. Kalite Kavramından TKY'ye Geçiş

2.1.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı insanların ve sistemlerin hata yapması ve mükemmelle ulaşma isteği gerçeğinden ortaya çıkmıştır. Latince nasıl oluştuğu anlamına gelen **qualis** kelimesinden türemiş ve **qualitas** kelimesi ile ifade edilmiştir.

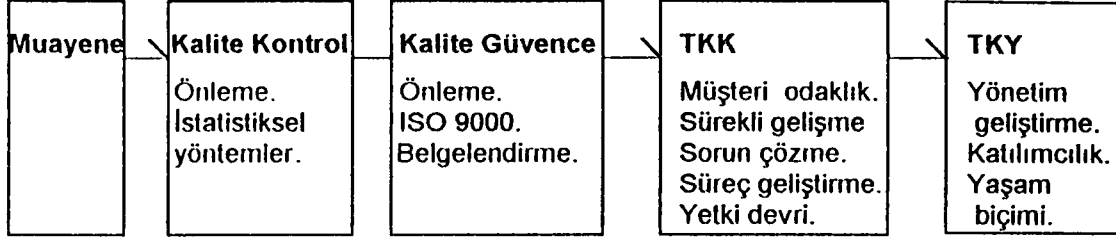
Kalitenin klasik tanımı standartlara uygunluktur. Ancak bugün bu tanım yeterli olmamaktadır. Kalitenin daha doğru bir tanımı müşteri ihtiyaçlarına uygunluk olarak yapılabilir (Kavrakoğlu, 1996, s.47). Başka bir ifade ile kalite, ihtiyaçlar doğrultusunda amaca uygunluk derecesidir. Buradaki amaç, kullanıcı kimsenin veya tüketicinin istek ve gereksinimleridir.

Dünya çapında tanınmış kalite uzmanlarından Juran kaliteyi kullanıma uygunluk; Crosby şartlara uygunluk; Ishikawa ise en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin edecek bir ürün geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetler vermek olarak tanımlamıştır (Burril, 1989, s.10).

2.2. Toplam Kaliteye Geçiş Sürecinde Çeşitli Yaklaşımlar

Toplam kaliteye geçiş sürecini beş ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite kontrol ve toplam kalite yönetimidir.

Toplam kalite yönetimine geçiş süreci Şekil 2.1.'de gösterilmiştir (TÜSİAD-KALDER, 1996, s.877).



Şekil 2.1., Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Çeşitli Yaklaşımlar.

2.2.1. Muayene

Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hatalı ürünleri tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu yaklaşım tüketicuyu korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu nedenle üreticiyi de koruyacak bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir.

2.2.2. Kalite Kontrol

1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Shewart, Western Electric firmasında çeşitli veriler toplayarak bunları analiz etmiştir. Bu aşama istatistiksel kalite kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketicuyu koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır.

2.2.3. Kalite Güvence

II. Dünya Savaşı yıllarında, gelen malzemeleri kabul veya reddetmenin en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Çünkü savaşta olan bir ordunun dışarıdan sağlanan bir takım hayati ihtiyaçları için gelen malzemelerin reddedilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle önemli

olan, gelen malzemelerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Bu da ancak kalite güvencesi ile sağlanabilir. 1960-1980 yılları arasında kalite imalatla bütünleşmiştir. İstatistiksel kontrol başlatılarak üretim esnasında kontrol kavramı benimsenmiştir. İstenen kalitenin sürekli bir biçimde elde edilmesini sağlamak için önceden hazırlanmış sistematik düzenlemelerin uygulamaya konulması şarttır. Bu doğrultuda kaliteden sorumlu, müşteri ihtiyaçlarını saptayan ve onların şikayetlerini inceleyerek imalat ile müşteri arasında aracılık yapan kalite güvence bölümleri kurulmuştur (Efil, 1995, s.8).

2.2.4. Toplam Kalite Kontrol

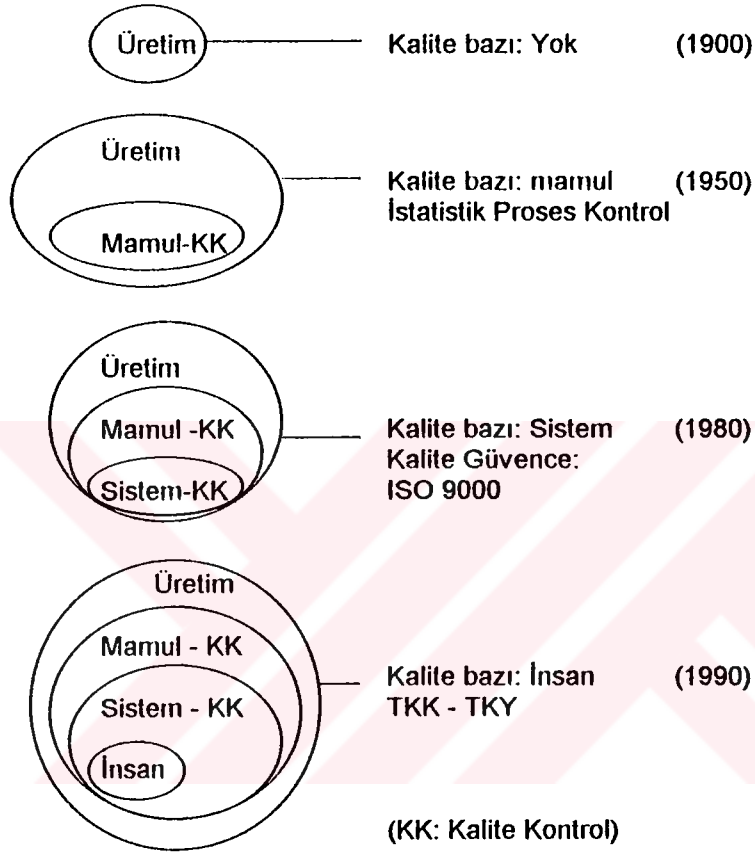
II. Dünya Savaşı sonrası Amerikan sanayisinin o sıralarda öncelikli olarak gündeminde olan en önemli husus, Amerikan mallarına olan büyük talebi karşılayabilmektir. Bu nedenle Amerikalılar bütünüyle seri üretimle meşgul olmaktadır. Zaten o sıralarda **Made in USA** damgası ürünün kalite belgesi yerine geçmekteydi.

Savaş sonrasında Japonya ise çok güç durumda idi. Japon telekomünikasyon sisteminin çok kötü durumda olduğunu gören Amerikan İşgal Kuvvetleri Komutanı, Japonlara Amerika'dan kalite uzmanları getirterek yardım almalarını önermiştir. Böylece Amerika'da fazla itibar görmeyen uzmanlar görüşlerini Japonlara aktarma fırsatını bulmuşlardır. Uzmanların 1950'li yıllarda TTKK adını verdikleri bu görüşler Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir. Japonlar kaliteyi müşteriye bir söz vermek olarak tanımlamış ve bu sözün yerine getirilebilmesi için bizzat işçiler tarafından da söz verilmesi gerektiğini farketmişlerdir. Bu görüşten hareketle 1962 yılında Kaura İshikawa Japonya'da işçi eğitimleri ve kalite çember çalışmalarını başlatmıştır.

1980'li yıllarda ise kalite üstünlüğü ile rekabet dönemi açılmıştır. 1980'li yılların ilk yarısında kalite sistemlerinin belgelendirilmesi İngiltere'de yaygın hale gelmiştir. Uluslararası ticari ilişkilerin giderek artması, 1987'de ISO

tarafından ISO-9000 serisi Kalite Güvence Standardlarının yayınlanması sonucunu getirmiştir (Efil, 1995, s.9).

Kalite anlayışında meydana gelen bu değişiklikler Şekil 2.2.'de gösterilmiştir (Özbatır, 1995, s.10).



Şekil 2.2., Kalite Anlayışında Meydana Gelen Değişiklikler.

Feigenbaum'a göre toplam kalite kontrol, müşteri memnuniyetini en ekonomik üretim ve hizmet seviyesinde gerçekleştirmek için bir işletme organizasyonundaki çeşitli grupların iyi bir kalitenin yaratılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını bütünleştiren etkili bir sistemdir (Ishikawa, 1987, s.90).

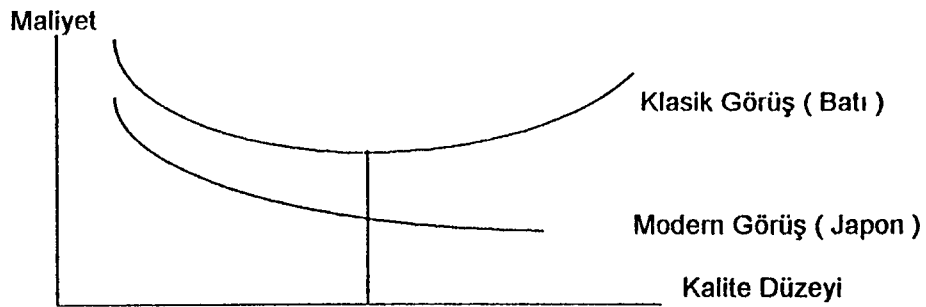
TKK, organizasyondaki bütün bölümlerin tam katılımını ve kaliteden herkesin sorumlu olmasını gerektirir. TKK sayesinde kalite, sadece kalite ile



ilgili uzmanların görevi olmaktan çıkarak tüm çalışanların ortak hedef ve sorumluluğu olmaktadır. Ancak işletmelerde herkesin kaliteden sorumlu olması nedeniyle bu sorumluluğu hiçkimsenin almaması gibi bir durum ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda Feigenbaum, TKK'nın sadece kalite kontrol ile ilgilene, ürün kalitesinde uzmanlaşmış ve iyi organize edilmiş bir yönetim fonksiyonu tarafından desteklenebileceğini ileri sürmüştür (Feigenbaum, 1961, s.12).

TKK'nın en önemli özelliği kaliteyi kaynağında kontrol etmesidir. Kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak, öncelikle de müşteri beklentilerini karşılamak esas hedeflerdir.

TKK kalite düzeyini yükselterek müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Toplam kalite anlayışında kabul edilebilir hata seviyesi kavramı terk edilerek sıfır hataya ulaşacak önlemler hedeflenmektedir. TKK ile hedeflenen hatasız üretim anlayışı, maliyetlerde önemli düşüşler sağlamaktadır. Böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan üreticinin hatalı üretimden kaynaklanan maliyetleri düşmektedir. Bu durum, batılıların kalite düzeyi belli bir noktanın ötesinde artarsa maliyet de artar görüşünü çürütmüş ve Japonların gösterdiği başarının temel taşıını oluşturmuştur. Bu iki farklı görüş Şekil 2.3.'de gösterilmiştir (Yayla, 1989, s.2).



Şekil 2.3., Klasik ve Modern Görüşlerin Karşılaştırılması.



Ancak yönetim, toplam kalite kontrol programının başlangıcında bu programın geçici bir maliyet düşürme projesi olmadığını kabul etmelidir.

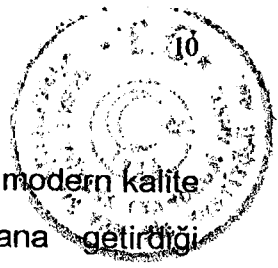
TKK, sadece mal ve hizmet üreten bölümler düzeyinde ele alınmamalıdır. İyi ürün ve memnun müşteri, en başta müşteri isteklerinin doğru olarak saptanmasıyla elde edilir. İyi tasarım, iyi ambalaj, iyi depolama, iyi satış sonrası hizmetler, hep iyi üretimi tamamlar. Özet olarak şirketin bütününde aynı anlayış hakim değilse toplam kaliteye ulaşılamaz.

İşletme bünyesinde toplam kalite anlayışını yerleştirirken ihmal edilmemesi gereken bir husus da, gerekli organizasyon bütünlüğünün kurulmasıdır. İşletme genelinde ve bölümler arasındaki koordinasyonun sağlanması için çeşitli komiteler faaliyet gösterirler. Japonlar kalite çemberleri sistemini kurarak toplam kalite organizasyonunu ilk kademe çalışanlarına kadar indirmişlerdir.

Ayrıca toplam kalite anlayışı, çalışanların işlerini daha iyi sahiplenmelerini sağlamakta, sorunlara karşı duyarlılıklarını artırmakta ve özgüvenlerini yükseltmektedir. Burada farkı yaratan, yaptığı işe deneyimini, şevkini, yaratıcılığını katan insan unsurudur. Bu sistemde yönetim, kalifiye işçilikle bütünleşmiş kalıcı bir işgücünün kaliteli üretim yapması ile rekabette başarı kazanılacağına inanmıştır. Sistemin çalışanları ve sendikalar ise, her yönden rekabet edebilen, ürününü dünya piyasalarında satarak büyüyen bir kuruluşun ancak bu sayede çalışanlarına daha iyi imkanlar ve iş güvencesi sağlayabileceğinin bilincinde olmalıdır (SEKA, 1995, s.28).

2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi

TKK anlayışı, firma çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm kurum kültürüne yansımış ve başta yönetim olmak üzere tüm çalışanlarca paylaşılan bir vizyon haline gelmiş ve bu hali ile de Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılmıştır.

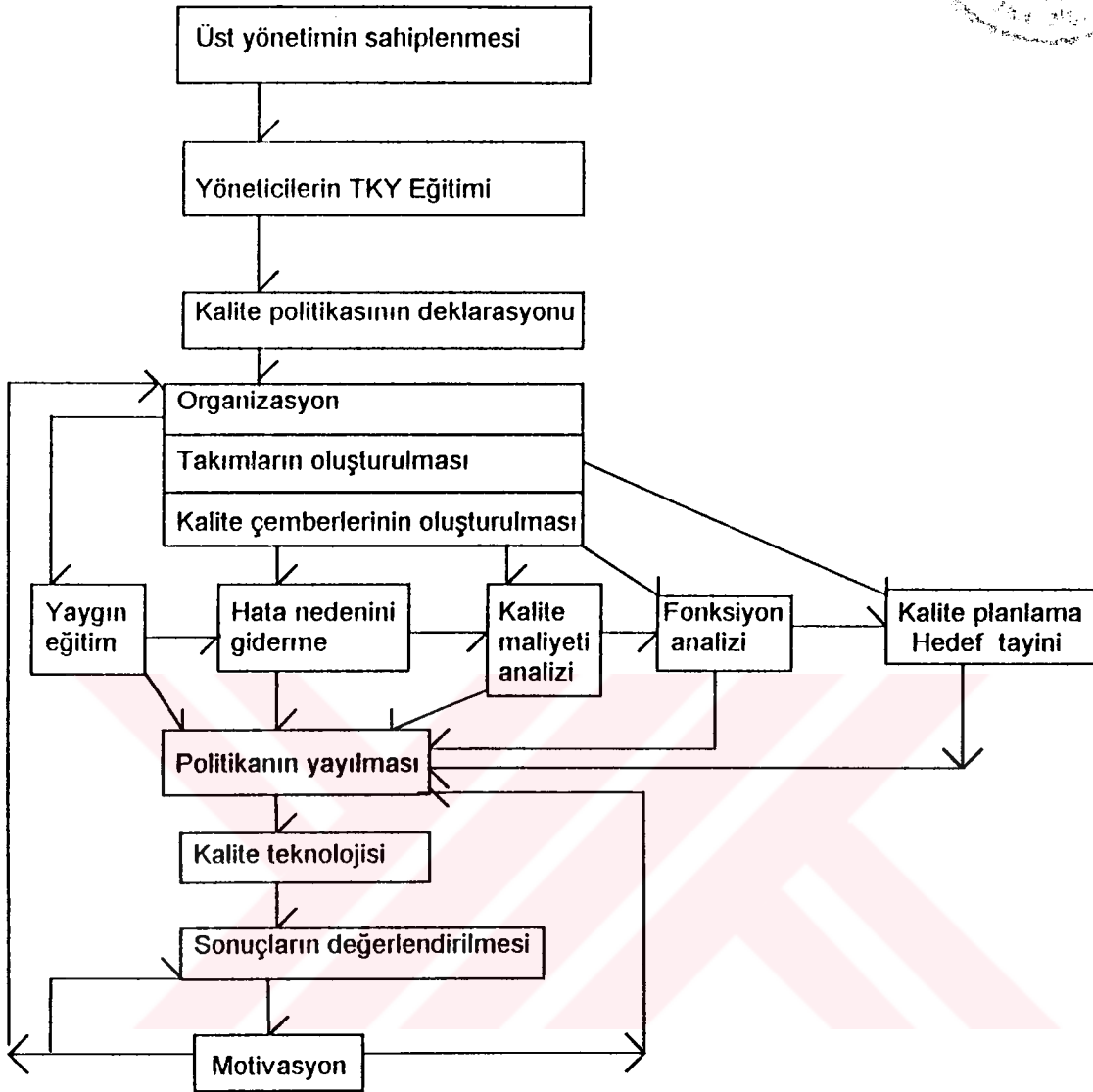
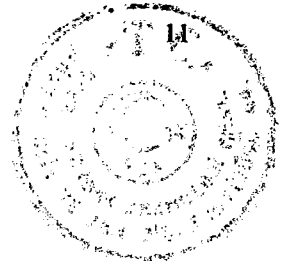


Toplam kalite kontrolden toplam kalite yönetimine geçişte modern kalite anlayışının en önemli etkisi, yönetim tanımında meydana getirdiği değişikliktir. Toplam kalite kontrolün toplam kalite yönetimine doğru geçirdiği değişimde yönetimin tanımından gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır. En önemli değişiklik ise, yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin giderek müşteri mutluluğu ve müşteri tatmini ifadeleri ile özdeşleşmesidir.

TKY müşteri ihtiyaçlarının tatminine odaklanmış, kararlarda verilerin kullanılmasına dayalı ve ilgili tüm birimlerin katılımını sağlayan sürekli bir gelişim sürecidir. Bu gelişim sürecinin işleme için sistemli bir planlama ve yapılandırılmış bilgi akışları gerekmektedir.

TKY'de amaç; işletmenin değer, hedef ve stratejileri doğrultusunda müşterilerin gereksinimlerini karşılamak, kolay satın alınabilen ve kullanılabilen güvenilir ürünler geliştirmek, üretmek, sunmak ve satış sonrası hizmetler vermek, müşterilerin uzun vadeli bağlılığını ve çalışanların memnuniyetini ön planda tutmak, tüm kaynakları en etkin biçimde kullanmak suretiyle hedef pazarlarda gelişmek ve büyümeğdir.

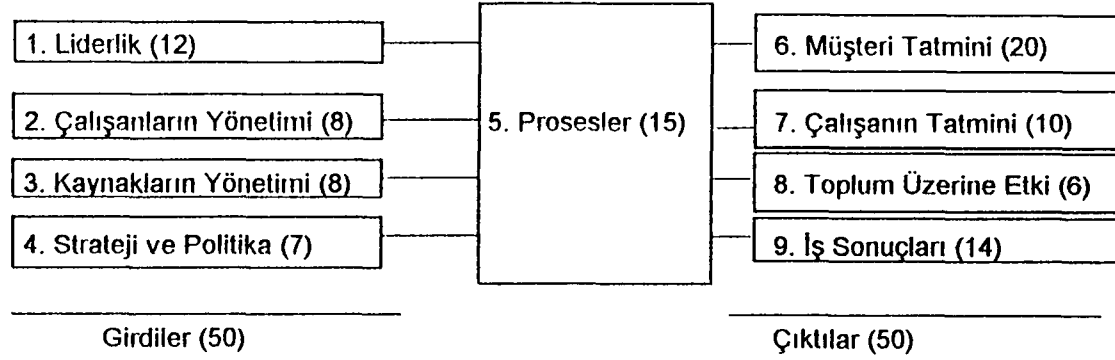
Aynı zamanda TKY ile bir kalite seferberliği de başlatılmaktadır. Burada esas olan nokta, işletmenin ticari, finansal, teknik, beşeri ve organizasyon kaynaklarının optimum kullanımını sağlayacak ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirecek bir organizasyon yapısının kurulmasıdır. Böyle bir organizasyon yapısı Şekil 2.4.'de gösterilmiştir (Özbatır, 1995, s.12).



Şekil 2.4., Toplam Kalite Yönetim Organizasyon Yapısı.

TKY sadece kaliteye hakim olma kavramı değil, aynı zamanda bir yönetim düşüncesi ve felsefesidir. Üst kademe yöneticilerin işin içine sürekli ve etkili bir şekilde girmesi, tüm personelin genel ve sürekli eğitimlerinin sağlanması, bu modelin başarıya ulaşmasında uyulması gereken kaçınılmaz kurallardır.

TKY süreci içerisinde işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için Şekil 2.5.'de gösterilen model önerilmiştir. Dokuz ana kriterden oluşan bu model, Avrupa Kalite Modelidir -EFQM (Kilitçiöğlü, 1993, s.6). Bu ana kriterler,



Şekil 2.5., Avrupa Kalite Modeli.

Bu model özet olarak, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu bir etkinin sağlanabilmesi ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, strateji ve politikaların, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerektiğini söylemektedir.

Ayrıca TKY yolculuğuna çıkan şirketler, bu yolculukta kendi durumlarını analiz etmek ve geleceklerine yön vermek için bu model çerçevesinde bir öz değerlendirme yaparlar. Şirketler bu modelde yer alan dokuz elemanın her birini, TKY uygulamasında ne derece başarılı olduklarını görmek amacıyla yapacakları iç değerlendirme çalışmalarında bir temel kriter olarak kullanmaktadır. Sonuçlar şirketin neler başarmış ve başarmakta olduğunu, girdiler de bu sonuçların nasıl başarıldıklarını göstermektedir (Gündüz, 1996, s.77).

2.3. Toplam Kalite Kontrol'un Batı'da Ortaya Çıkması

1924 yılında Shewart, ilk olasılık çizelgesini ortaya koyarak istatistiksel kalite kontrolün temelini atmıştır. Bu sayede seri üretimde kalitenin ekonomik bir şekilde kontrol edilmesi sağlanmıştır.

1930'lu yıllarda Waldo Veizlau ve Joseph V. Talacko, kusurları büyükten küçüğe doğru bir sıra içinde sınıflandırarak problemlerin çözümünde önceliklerin belirlenmesi ilkesini getirmişlerdir. Pareto ilkesi adı verilen bu ilke çok geniş bir uygulama alanı bulmuştur (Arslan, 1994, s.42).

1960'ların sonlarında kalite teknolojisindeki gelişme ile bilgisayar teknolojisindeki atılım, kalite güvencesini vazgeçilmez bir unsur haline getirmiştir. 1961 yılında Philip Crosby ise sıfır kusurlu kavramını geliştirmiştir (Akdere, 1994, s.9).

TKK kavramı ilk olarak ABD'de bir kalite düşünürü olan Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Feigenbaum, "kalite kontrol herkesin görevidir" sözü ile müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında organizasyondaki her çalışanın sorumluluk taşıdığını vurgulamıştır (Efil, 1995, s.57).

2.4. Toplam Kalite Kontrol'un Japonya'da Gelişimi

Özellikle 1950'li yıllardan itibaren bazı Amerikalı uzmanlar, ürünün imal edildikten sonra muayene edilmesinin asıl sorunları çözmeyeceğini savunmuşlardır. Bu uzmanlar nihai ürünleri kontrol etmek yerine prosesi denetlemenin ve kontrol altına almanın sorunları çözebileceğini belirtmişlerdir. Fakat ABD sanayisi stratejik bir hata yaparak bu uzmanlara kulak asmamış buna karşılık bu yeni fikirler savaştan yeni çıkmış Japonya'da geniş ilgi uyandırmıştır.

Savaştan sonra tam bir yıkımın yaşandığı Japonya'da gelişmenin fitilini Amerikalılar ateşlemişlerdir. Telekomünikasyon sektöründe karşılaşılan problemlerin giderilmesi amacıyla Japonlara yardım etme sözü veren

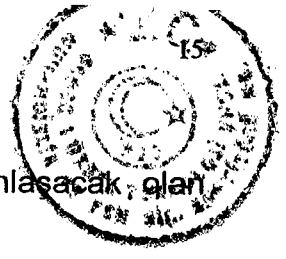


Amerikalı general Mc. Arthur, ABD'de dikkate alınmayan uzmanların Japonya'ya gelerek modern kalite kontrol felsefesini Japonlara öğretmelerini sağlamıştır. Başta Deming ve Juran gibi önemli teorisyenler ABD'de dikkate alınmadıkları yıllarda Japonya'ya davet edilmişler ve Japon yönetim kadrolarına bu felsefeleri anlatmışlardır.

1946 yılında Japon mühendisler ve bilim adamları tarafından kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği-JUSE, 1949'da üniversite, sanayi ve kamu sektörlerinden gelen üyeler ile bir kalite kontrol araştırma grubu kurdu. Amaçları kalite kontrol konusunda araştırmalar yapmak ve bu düşünceyi çeşitli düzeylerde yaygınlaştırmaktı.

JUSE'nin kurulmasıyla birlikte toplumda kalite konusunda duyarlılık artmıştır. Ülke çapında başlatılan faaliyetlere yön vermek için bir dizi konferans ve eğitim programları düzenlenmiştir. Bu programlar çerçevesinde 1950 yılında JUSE, ABD'den Deming'in konuşmacı olarak çağrıldığı bir seminer düzenledi. Seminerin konusu yönetici ve mühendisler için istatistiksel kalite kontroldü. Deming bundan sonra da 1951 ve 1952 yıllarında Japonya'yı ziyaret ederek bildiklerini aktarmayı sürdürmüştür. Öncelikle mühendisler için düzenlenen temel kalite kontrol eğitimleri daha sonra orta ve tepe yöneticiler ile diğer gruplara da yaygınlaştırıldı. Ancak ileriki yıllarda, sadece üst yönetim ve mühendislere verilen eğitimin üstün kaliteli ürün üretmek için yeterli olmayacağı anlaşılmış, bunun üzerine kalite kontrol eğitimlerinin tüm çalışanlara yaygınlaştırılması ve faaliyetlere katılımının sağlanması gerektiği kararlaştırılmıştır (Brisa, 1993, s.7).

1950'lerde modern kalite kontrolün ve istatistiksel yöntemlerin Japon sanayi kuruluşlarında moda ölçüsünde yaygınlaştığını gören Ishikawa, bu durumun uygulamada bir takım sorunlara yol açtığını söylemiştir. Bu sorunların aşılmasında ise Juran'ın büyük rolü olmuştur. JUSE'nin daveti üzerine 1954 yılında ilk olarak Japonya'ya gelen Juran, üst ve orta kademe yöneticileri için düzenlediği seminerlerde, onlara kalite kontrol çalışmalarını geliştirmede kendilerine düşen rolü anlatmıştır. Böylece Japon sanayinde



gelecekte toplam kalite kontrol olarak tanınacak ve yaygınlaşacak olan yönetim anlayışının temeli atılmıştır.

1956 yılında Japonya'da bir yayın kuruluşu aracılığıyla ustabaşılara yönelik bir yazışma programı başlatılmış ve takip eden yıllarda da bu faaliyetler çeşitlenerek artmıştır. 1961 yılında "İstatistiksel Kalite Kontrol" dergisi, 1962 yılında ise "Ustabaşılar İçin Kalite Kontrol" dergisi yayınlanmıştır. Bu dergi yayınlandıktan sonra kalite kontrol çalışmalarının, kalite kontrol çemberleri adıyla yürütülmesi fikri ortaya atılmıştır. Ishikawa bunu iki nedene bağlamaktadır. Birincisi ustabaşılarının okuma ve öğrenme alışkanlıklarının olmaması nedeniyle onları bir grup faaliyeti içinde buna itmek, ikincisi ise okumanın tek başına yeterli olmayacağı ve bunun iş yerlerinde uygulamaya konulması gerektiği fikridir. Böylece Japonlar, kalite çemberleri ile batıdan öğrendikleri modern kalite anlayışına önemli bir katkı ve yenilik yapmışlardır.

2.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel İlkeleri

TKY yolculuğunda başarıya ulaşmak isteyen işletmeler, öncelikle organizasyonlarında TKY ilkelerini hakim kılmalıdır. Şimdi sırasıyla bu temel ilkeleri ele alalım.

2.5.1. Toplam Kalite Kültürü

TKY, bir işletmede çalışan herkesin kalite anlayışını bir yaşam biçimi haline getirecek bir inanç etrafında toplanabilmesini gerektirir. Bu ise, organizasyonda çalışan herkesin katılımının sağlandığı bir toplam kalite kültürünün yaratılması ile mümkündür.

Müşteri isteklerinin karşılanmasını temel şirket felsefesi olarak gören firmalar, organizasyonlarında müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi kabullenen bir kalite kültürü oluşturmalarıdır. TKY'nin temel ilkelerinden biri böyle bir kalite kültürünün geliştirilmesidir. TKY'nin bu ilkesi belki de etkili olarak uygulanması en zor ancak uzun dönemde firmaya en çok katkı sağlayacak



olanıdır. Ancak bütün çalışanların aynı amaca doğru yönlendiği mutlaka gerçek ve geçerli hedeflere yöneltilmelidir.

Toplam kalite kültürü, toplam kalite anlayışının devamını sağlayan ve bu anlayışı destekleyen davranışları ortaya çıkaran temel değer ve inançlardır. TKY'ni uygulamak isteyen her örgüt organizasyonlarında bu anlayışa destek verecek inanç ve değerleri ön plana çıkarmalıdır. Deming, Juran ve Crosby gibi önde gelen kalite uzmanları, kaliteyi yükseltme çabalarının ön koşulu olarak işletmede bir toplam kalite kültürü oluşturmanın gerekliliğini vurgulamışlardır (Öztürk, 1996, s.77).

Toplam kalite kültüründe temel amaç; değişikliklere birebir adapte olmaktan çok, belli ilkeler doğrultusunda değişiklikleri şirketle ilgili çıkar çevrelerinin beklentilerini karşılamak üzere yönetecek ve yönlendirecek bir yapıyı kurmaktır. Ancak örgüt düzeyinde yapılacak kültürel değişimler büyük yenilikçi adımlardan değil küçük adımlardan oluşmalıdır. Çünkü deneyimler çok büyük değişikliklerde örgütün eski statükosuna geri döndüğünü göstermiştir (Öztürk, 1996, s.77).

Yapılacak planlı değişimlerde organizasyon kültürü ve kurum kültürü oluşturma büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu kültür değişime karşı güçlü bir direnç gösterebilir. Bu direnç, çalışanlara sağlanacak eğitimlerle en aza indirilebilir. Bir işletmede, diğer kaynaklar üzerinde etkinliği olan insan, örgüt değerleri ile uyumlu olduğu ölçüde sonuçlar üzerinde olumlu yönde etkilidir. Bu yönü ile yeni kalite kültürü, eğitimi zorunlu kılan bir dinamik değerler bütünüdür.

2.5.2. Yönetim Sorumluluğu

Deming, Juran ve Crosby gibi kalite uzmanları, başarı için üst yöneticilerin kendilerini kalite geliştirme konusuna adanmalarını ön koşul olarak görmüşlerdir. Tüm çalışanların toplam kalite olgusuna katılmalarını beklemeden önce; yönetim bu konuda örnek olmalı, işgörenlerin ihtiyaç duydukları destek ve eğitimi sağlamalı ve kaliteyi geliştirmek için gerçek



stratejiler belirlemelidir. Yöneticiler; örgütü yönlendirecek felsefe, politika ve amaçlar oluşturmalarıdır. Çünkü kalitenin geliştirilmesi, üst yönetimde bitmese bile üst yönetimde başlamaktadır (Öztürk, 1996, s.77).

Yönetim, örnek olmanın yanında personelin katılımını da sağlamalıdır. Bunun için yönetim, tüm personelin toplam kalite hareketini paylaşımlarını ve bu harekete gönüllü olarak katılmalarını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulmasına ve takım çalışması için gereken organizasyon yapısının kurulmasına çalışmalıdır. Organizasyonda oluşturulacak bu takım ruhu, kalite ve verimliliği artırmanın yanında çalışanlara yüksek moral de verecektir.

Yönetimin asıl sorumluluğu ise sistemin en temel ögesi olan insanı ön planda tutarak onların sürekli eğitimle gelişmelerini sağlamaktır.

2.5.3. Katılımcı Yönetim

Örgüt bünyesinde verilen eğitimlerle kültür ve bilgi seviyesi yükselen çalışanlar, başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememekte bunun sonucunda da kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek istemektedirler. Böylece şirket bünyesinde birleşmiş beyinler-united brains sağlanmaktadır.

TKY'nin önemli ilkelerinden biri olan katılımcı yönetim anlayışında iki unsur söz konusudur. Bu unsurlardan biri tüm faaliyetlerde üst yönetimin liderliği, diğeri de takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır. Tüm çalışanların katılımını sağlamanın yolu, kuruluş içerisinde takım çalışmalarının gerçekleştirilmesinden geçmektedir. Takım çalışmaları ise takım üyelerince ortaya konulan fikirlerin tartışılarak bir uzlaşmaya varılmasını gerektirir. Bu uzlaşma takım üyeleri arasındaki çatışmaların azalmasına neden olmaktadır. Ancak bu noktada ortaya çıkan bir tehlike ise takım üyelerinin grup uyumunu sağlama uğruna yapıcı eleştiriler yapmaktan



ve yaratıcı fikirler öne sürmekten kaçınmalarıdır. Katılımcı yönetim için takım içinde yetki ve sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır.

Çalışanlar verilen kararın gerekçelerini bildikleri ve karara katılma konusunda bir takım haklara sahip oldukları zaman, sorumluluk almada ve daha iyiyi yapmada engel tanımazlardır. Katılımcı yönetimde "her çalışan bir yöneticidir" ilkesi başlıca hedef olmaktadır. Katılım ve daha çok karar verme sorumluluğu ile özendirilen bireyler, daha çok yaratacak ve artan bilgi birikimleriyle sürekli gelişmeyi sağlayacaklardır.

2.5.4. Takımlar ve Liderlik

Takımlar önemli bir eğitim aracı olarak potansiyel öğrenme ortamı sağlamaktadır. Bir organizasyonda çalışanlar yalnız çalışmaktan ziyade takımlar halinde çalışmaya sevkedilmeli ve çalışanlar arasında "ben değil biz" diyebilme anlayışının hakim kılınması gerekmektedir. Takım çalışmasının bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki duvarların ortadan kalkmasını ve daha iyi bir çalışma ortamının kurulmasını sağlayacaktır (Cafoğlu, 1996, s.83). Örgüt yöneticileri ve liderler, çeşitli fonksiyonları yerine getirecek takım çalışmalarını başlatmalı ve takımlar oluşturmalarıdır. Daha fazla uygulanabilir kararların alınması, zamandan tasarruf sağlanması, zor görevlerin yerine getirilmesi ve işgörenlerin morallerinin yükseltilmesi gibi hedefler takım çalışmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca takım çalışmaları ile, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki engeller ve katı hiyerarşinin ortaya çıkardığı sıkıntılar da ortadan kalkmaktadır.

Başarılı takımların oluşmasında takım liderlerinin özellikleri kadar takım üyelerinin beceri ve tecrübeleri de önemli rol oynamaktadır. Takım üyelerinin tecrübesiz olması durumunda takım oluşturma uzun zaman alabilir. Çünkü takımdaki her üye takıma uyum sağlayıp aynı performansı gösteremez. Genel olarak takım üyeleri araştırabilme, öneri getirebilme, yaratıcı olma, uzlaşmacı, grupla birlikte hareket etme ve paylaşımcılık, bilgi ve verileri

kullanabilme özelliklerine sahip olmalıdır. Bütün takım üyelerinin bu özelliklere sahip olması ve aralarında kurulacak olan iyi iletişim, ortak alınması gereken kararlar açısından çok önemlidir.

Takımları oluştururken seçici olunmalı ve hassas davranılmalıdır. Takımların kaçar kişiden oluşacağı yapılacak işin niteliğine, süresine ve uygulama alanına göre belirlenir. Bazı uzmanlar takımı oluşturacak üye sayısının genellikle 3-11 arasındaki tek sayılardan oluşması gerektiğini ifade etmişlerdir (Cafoglu, 1996, s.89).

Bazı problemlerin çözümünde geçici takımlar da kurulabilmektedir. Fakat burada usta, bilgili ve uzman kişilerden faydalanılmalıdır. Takımlarda problem çözme süreci içerisinde farklı insanların düşüncelerinden faydalanma yolu tercih edilmelidir. Çünkü her birey, farklı düşünce yapısına ve farklı geçmişe sahip olduğu için farklı yorumlar yapacaktır.

Takımların toplam kalite çalışmalarında verimli olarak kullanılabilmesi için farklı takımların birbiri ile entegre olarak çalışabilmeleri ve bu yaklaşımın bir yönetim modeli olarak tüm kademeler tarafından benimsenmesi gerekir. Bununla birlikte takım üyelerine toplam kalite yaklaşımının öğretilerek benimsetilmesi gerekmektedir. Böylece takım üyeleri çok işlevselli bir hale getirilerek bilgi ve becerilerinin takım hedefleri doğrultusunda geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Bir takım kurulduktan sonra lider ve üyelerin alması gereken eğitimler belirlenmelidir. Takım üyeleri de problem çözmede kullanacakları yöntem ve teknikleri içeren eğitimlerden geçmelidirler. Ayrıca takımlara verilecek ideal eğitim istatistiksel metodlar, grup dinamiği ve temel konuları da kapsamalıdır. Sözel ve sayısal yeterlilik, iletişim, yönetim ve liderlik konularında teknik eğitimler planlanmalıdır. Planlama yapılırken verilecek eğitimin önem derecesi, lider ve üyeler açısından farklılık göstereceğinden bunlar ayrı ayrı düşünülmelidir.

Liderler, işletme çalışanları arasında görev ve yetki dağılımlarında etkili olan ve onları motive ederek yönlendiren kişilerdir. Liderler, TKY'ni organizasyonda uygulayabilmek için, bilgi ve tecrübelerini biraraya getirerek en iyi şekilde kullanmalıdırlar.

Liderler, çalışanları yeniliğe açık olma, problem çözmede çeşitli alternatifleri deneme ve yeni çalışmalar ortaya koyma açısından cesaretlendirmeli ve örgüt içinde bulunan herkesle sürekli ve sistematik ilişkiler geliştirmelidirler. Ayrıca yöneticiler ve çalışanlar arasında yakın ve iyi ilişkiler kurmak için ortamlar hazırlamalıdırlar. Çalışanlara da liderlik, iletişim ve takım oluşturma konularında sürekli eğitimler verilmelidir. Liderler çalışanlar için daha az yönetici ve daha çok rehber olmalıdırlar.

Genel olarak örgüt bünyesinde yaygın olarak kurulan takımlar; yönetim takımı, proje takımları, süreç takımları, problem çözme takımları ve kalite çemberleridir.

2.5.4.1. Yönetim Takımı

TKY anlayışını yerleştirmek, uygulamayı devam ettirmek, engelleri ortadan kaldırmak, uyumlu ve sinerjik bir faaliyet ortaya çıkarmak için genel bir bakış ve komple bir uygulama gerekir. Bu durumda başta üst yönetim ve diğer yöneticilerin iş hedefleri doğrultusunda bir takım olabilmeleri, konuyla ilgili tüm faaliyetlere katılmaları ve destek vermeleri çok önemlidir. Bu amaçla tüm faaliyetlerden haberdar ve sorumlu olacak üyeleri üst yöneticilerden oluşan bir yönetim takımı kurulmalıdır.

Yönetim takımı, TKY uygulamalarının yapıldığı şirketin kalite hedeflerini ve uygulama politikalarını belirlemek, kuruluş içinde TTK ile ilgili her türlü faaliyetleri yürütmek ve yönlendirmek üzere oluşturulan bir yöneticiler heyetidir. Yönetim takımı daha çok şirketin misyon, vizyon değerleri, politikaların belirlenmesi gibi stratejik konularda organizasyona yön veren, liderlik eden ve kaynakların kullanımını da belirleyen bir fonksiyon içerisindedir. Takım şirketin tümünü etkileyen makro düzeydeki kalite



sorunlarını belirler, çözüm için gerekli stratejileri ve hareket planını oluşturur (Topkara, 1997, s.138).

Yönetim takımının bunların dışında bir takım görevleri de vardır. Bu görevler kalitenin geliştirilmesiyle ilgili hedeflerin açıkça belirlenmesi, kalite geliştirme ekiplerinde çalışmalarını için müdürlerin atanması, organizasyonun her seviyesinde çalışanlar için gerekli eğitim koşullarının hazırlanması ve kalite geliştirmeyi tanıtıcı faaliyetler için kaynakların yaratılmasıdır. Yönetim takımı ile ilgili diğer önemli bir nokta ise doğru ve etkin bir organizasyonun oluşturulmasıdır.

Yönetim takımında kararlar demokratik bir yöntemle alınır. Yönetim takımı daha alt kademelerdeki TKK yürütme organlarını oluşturur, liderlerini seçer, görevlendirir ve çalışmalarını yönlendirir. Yönetim takımının uyumu, organizasyonel davranışların istenen doğrultuda olması açısından önem kazanmaktadır.

2.5.4.2. Proje Takımları

Proje takımları, stratejik planların uygulanmasında devreye girer ve stratejilerin hedeflerine ulaşması için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesinden ve uygulanmasından sorumludurlar.

İşletmelerde, belirlenen sorunların sayısına göre uygun sayıda proje takımları kurulabilir. Makro düzeydeki kalite sorunlarının çözümü birden çok bölümün katılımını gerektirdiğinden, proje takımı sorunu parçalayarak ilgili bölümlerde birer süreç takımları kurulması için yönetim takımına öneri götürebilir.

Proje takımları proje yönetimi tekniklerini kullanarak orta vadeli stratejik planlara bir temel oluştururlar. Firma içerisinde, özellikle sürekli iyileştirme yaklaşımını tüm organizasyon kademelerine yayarlar. İhtiyacını hissettikleri kaynakları stratejik planların onayından sonra bütçe içerisinde temin edebilirler. Orta vadeli stratejik planlama süreci içerisinde gerekli görüldüğünde takımın bazı üyeleri değiştirilebilir. Takımın performansı



stratejilerin planlanan hedeflere ulaşması ile ölçülebilir. Proje bitiminde ise takım dağılır (Topkara, 1997, s.138).

Proje liderinin atanması üst yönetim tarafından olmakla beraber, takım üyelerini proje sorumlusu seçmektedir. Bu takımların lider ve üyeleri şirketin üst ve orta kademe yöneticileri arasından seçilir. Eğer konular uygunsuzsa daha alt kademelerden de geçici veya daimi üye alınabilir. Proje takımı, faaliyetleri planlamada ve uygulama aşamasında özgürdür. Proje takımlarının yönetilmesi ile beraber politikaların yayılımı süreci de gerçekleşmiş olur.

Stratejik planlamanın uygulama aşamasında, çoğunlukla proje takımları kullanılır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, farklı proje takımlarının birbirleriyle olan uyumu ve kaynak kullanımını açısından dengeli bir yapıda olmalarıdır.

2.5.4.3. Süreç Takımları

Süreç takımı, proje takımının verdiği görev çerçevesinde verilen kalite projesinin ilgili kısmını yürüten ekiptir. Süreç odaklı organizasyonun özelliği olarak belli bir sürecin sorumluluğunu yüklenmiş ve gerekli olan kaynaklarla donatılmışlardır. Diğer takımlardan farklı olarak sürekli devam eden ve gün içerisinde de, planlama, karar alma ve uygulama aşamalarında beraber çalışan, hedeflere ulaşmak için gerekli olan yaklaşımları beraber tasarlayan takımlardır.

Lider ve üyeleri yönetim takımı tarafından projenin yürütüleceği bölümün içinden orta ve ilk kademe çalışanlar arasından seçilir. Takım lideri aynı zamanda bağlı bulunulan proje takımının da üyesi olmalıdır.

Büyükükleri, sahip oldukları süreçlerin büyükükleri kadardır. Genel olarak 5 yada 7 kişiden oluşan üye sayısına sahiptir. Takımlar genellikle projelerini tamamladıktan sonra da faaliyetlerine devam ederler. Ancak takımın gelecekte ele alacağı projelerle ilgili ihtiyaçları dikkate alınarak üyeliklerde değişiklikler yapılabilir. Performansları sürece ait göstergeler ile sürekli izlenir ve kontrol altında tutulur (Topkara, 1997, s.138).



Süreç takımları tüm faaliyetlerinde bir otonomiye ve sürecin verimli olmasını sağlayacak kaynaklara sahiptirler. Ortak değerler, hedefler, güven ve çok işlevsellik ön plandadır. Bu nedenle kendi içlerinde kolaylıkla takım olabildikleri gibi, diğer süreç takımları özellikle de destek süreçleri ile uyumlu çalışmaları gerekmektedir.

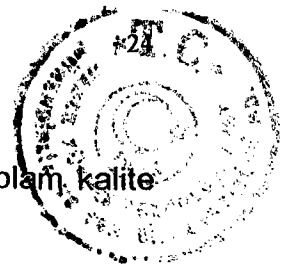
Bu takımlara örnek olarak üretim sürecindeki tüm faaliyetlerden sorumlu olan üretim birimleri gösterilebilir. Üretim birimlerinin yapılanması içerisinde imalat yönetimi fonksiyonlarını yerine getirecek tüm fonksiyonlar yer alırlar, dolayısıyla da kalite-maliyet-servis gibi tüm faktörlerden sorumlu olurlar. Aynı zamanda şirket dışındaki müşteri şikayetlerini doğrudan alırlar ve çözüme kavuşturmada hızlı hareket ederler.

2.5.4.4. Problem Çözme Takımları

Belirlenen bir problemin çözülerek tanımlanmış hedefe ulaşmasını sağlamak için kurulan fonksiyonlar arası takımlardır. Takım 6-8 kişiden oluşur ve takım üyeleri ilgili problemin uzmanlarıdır. Çalışmalar, problem çözme tekniklerini kullanarak yaklaşık olarak 6 ay sürebilir. Problemin çözümünden ve çözümün standartlaştırılmasından sonra takım dağılır. Yerine bir başka problem için, başka bir takım kurulur. Çözülecek problemin önerisi aşağıdan gelebilecek olmasına karşın üst yönetimin firma önceliklerini dikkate alarak onayı gerekir. Yarı bağımsız takımlardır ve gerekli olan kaynak ve destekleri ilgili bölümlerden alırlar (Topkara, 1997, s.136).

2.5.4.5. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, toplam kalite anlayışının özellikle de beşeri açıdan bakıldığında çok önemli bir temel taşıdır ve işletmelere getirilmek istenen yeni çalışma ve iş ilişkileri düzeninin oluşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Kalite çemberleri konusunda yapılan eğitimler Avrupa'da yılda 100, Japonya'da ise yılda 200 saat kadardır. Türkiye'de ise bu



konudaki eğitim süresi çok düşüktür. Ayrıca kalite çemberleri toplam kalite yönetimine yönelik eğitimlerde kullanılan önemli bir araçtır.

Kalite çemberi, aynı birimde çalışan ve ortak profesyonel işlere sahip 5-10 arasında gönüllüden oluşan bir çalışma grubudur. Üyelerine hiyerarşik olarak en yakın olan bir sorumlunun liderliğinde teşvik gören ve bir rehberin yönlendirdiği grup, üyelerinin iş ortamında karşılaştıkları sorunlardan seçtikleri birini incelemek ve çözmek üzere düzenli olarak toplanır. Çemberin ilk bir kaç görüşmelerinde üyeler, liderin daha önce üzerinde çalıştığı temel kalite kontrol çember teknikleri ile tanıştırılır. Daha sonra çember üyeleri, işlerinde ortaya çıkan problemleri saptarlar. Üyeler problem çözme teknikleri ile sorunlarına çözüm önerileri hazırlar, bunların geçerliliklerini belirleyerek üst yönetime sunar ve sonuçlarını izler. Çember çalışmaları tamamlandıktan sonra iş yönetime düşmektedir. Yönetim, önerileri inceleyerek uygulanıp uygulanamayacağına karar verir. Önerilerin uygulanamayacak nitelikte olması durumunda ise yönetim, önerilerin neden uygulanamayacağını çember üyelerine açıklamalı ve üyeleri ikna etmelidir (Özbatır, 1995, s.20).

Kalite çemberleri çalışanların bilgi ve becerilerini sergilemelerini öngörürken aynı zamanda yeni bilgi ve becerilerinde bir grup çalışması ortamında gelişmesini desteklemektedir (Yıldız, 1994, s.54). Bu çembere üye olma tamamiyle isteğe bağlıdır. Üye olacak kişi yapılacak faaliyetlerin gerekliliğine inanmış olmalıdır. Ishikawa'ya göre, kalite kontrol çemberi aktivitelerinin olmadığı bir yerde TKY aktiviteleri bulunamaz.

Çember görüşmeleri, çember aktivitelerinin bütünü değildir. Fakat çember aktivitelerinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde önemli bir rol oynar. Çember görüşmelerinde, çalışma konularının seçimi ve gelişme amaçlarının saptanması genellikle bütün üyelerin tam katılımı ile yapılır. Görüşmelerin sıklığı ve süresi önceden ortaya konmalıdır. Burada önemli olan toplantıların düzenli biçimde yapılmasıdır. Görüşmelerde yapılan işin kalitesi hakkında bilgi alış verişinde bulunmakta, karşılaşılan sorunlar tartışılmaktadır.

Görüşme ortalama olarak ayda iki kez ve genellikle 1-2 saat arasında sürer. Ancak bazı çemberler görüşmelerini kısa fakat sık olarak sabah günlük işlere başlamadan önce iş çevrelerinde yaparlar. Bu çemberler beş dakika çemberleri olarak adlandırılırlar (Amsden et all., 1976, p.59).

Kalite çemberi aktivitelerine başladığı zaman, genellikle formenler liderlik yaparlar. Fakat iyi kurulmuş bir çok çemberde üyeler liderlerini kendi aralarından seçerler. Kalite çemberi, çember aktiviteleri süresince iyi bir insan ilişkilerinin kurulmasını ve üyelerin problem çözme tekniklerini anlamalarını sağlar. Çember aktiviteleri, çember ve şirket çevresinin şartlarına bağlı olarak çember ve şirkete göre değişir.

Kalite çemberlerinin başarıya ulaşması, işçinin eğitim düzeyi ve işçilerle yöneticiler arasındaki ilişkilere bağlıdır. Kalite çemberlerinde işçi ve ustabaşların beklenen faydaları sağlayabilmesi için yaygın bir eğitim programı uygulanmalıdır. Yaygın eğitim, kalite çemberlerinin ve proje takımlarının kullanacağı tekniklerin eğitim sürecidir. Yaygın eğitim aşamasında beyin fırtınası, neden-sonuç, gruplandırma, pareto, histogram, dağılım diyagramı, kontrol şemaları gibi temel konularda tüm çember üyelerine eğitim verilir. Böylece TKY sürecine top yekün katılımın temelleri atılmış olur. Artık günümüzde endüstriyel işgücünün en önemli unsurunun, işçi ile direkt temas eden tek yönetici niteliği ile ustabaşlar olduğu göz önüne alınarak özellikle bu kesimin çok iyi eğitilmesi için yoğun çaba harcanmalıdır.

2.5.5. Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi; ürün ve hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılması ve yeterli güveni sağlaması için yapılan planlı ve sistematik faaliyetleri içerir. Kalite güvencesinin sağlanabilmesi için yönetim tarafından yapılacak ayrıntılı iş analizi, müşteri isteklerinin belirlenmesi, uygun personel seçimi ve eğitimi, uygun ekipman kullanımı, yapılacak işe uygun çevre şartlarının oluşturulması ve işi yapacak kişilerin sorumluluklarının

belirlenmesi gibi temel hususları kapsayan çalışmalar yapılmalıdır (TUSİAD-KALDER, 1996, s.880).

Kalite güvencesi, ürünün üretim hattının sonunda yapılan kontrol ile değil prosesin sürekli kontrolü ile sağlanmaktadır. Proses kontrolü, istatistiksel yöntemlerin kullanılarak veri toplamak ve üretimi etkileyen bütün değişkenlerin olumsuz etkilerini minimum kılmak suretiyle yapılmaktadır. Bu istatistiksel yöntemlerin bazıları histogramlar, pareto diyagramları, sebep-sonuç diyagramları, sıralama ve dağılım şemaları gibi grafik metodlar, istatistiksel kontrol şemaları, regresyon ve varyans analizleridir. Proses sürekli kontrolü için gerekli olan bu teknikler, eğitim sayesinde tüm çalışanlara öğretilir.

2.5.6. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık müşterinin kazanılması, müşteri sadakatini oluşturulması, dolayısıyla pazar payının artırılmasını hedefleyen bir yaklaşımdır. Burada müşteri tatminini ve sadakatini sağlayan faktörlerin sürekli olarak ölçümü ile birlikte, değişen müşteri beklentilerine ve pazar gereksinimlerine de süratle uyum söz konusudur (TUSİAD-KALDER, 1996, s.292). Müşterinin görünür isteklerinin yanısıra saklı isteklerinin de saptanabilmesi ancak müşteriye yakın olmakla ve müşteri odaklılık ile gerçekleştirilir.

Günümüzde müşterinin işletmelerce nasıl algılanması gerektiğini Freefort şirketinin başkanı L. L. Bean, şirketinde şöyle ortaya koymaktadır: "Müşteri bu ofiste en önemli kişidir. Müşteri çalışmaya engel olan bir unsur değildir. İşin ana hedefi müşteridir. Biz ona hizmet ederek bir iyilik yapmış olmayız. Kendisine hizmet verme imkanı tanıdığı için o bize iyilik yapar. Müşteri ile kesinlikle hiçbir konuda tartışılmaz. Müşteri bize isteklerini sunar. Bizim görevimiz bu istekleri hem ona hem de kendimize kazançlı olacak biçimde karşılamaktır" (Akdere, s.14).

Müşteri odaklılık için, kuruluşun iş süreçlerinde "kalite, müşteri tatminidir" anlayışının benimsenmesi sağlanmalıdır. Bunun için de çalışan herkesin, yaptığı işi devrettiği kişiyi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde ve doğru bir şekilde yaparak müşterisine devretmesi gerektiğini kabul etmesi gerekmektedir. Bununla birlikte şirketler, dış müşterilerini tatmin etmenin yanısıra iç müşterilerini de tatmin etmek zorundadır. Çünkü, ancak mutlu insanlar mükemmel süreçler üretebilir.

2.5.7. Sürekli Gelişme

Yeni yönetim felsefeleri sürekli gelişme amacını en ön sıraya yerleştirmiştir. Çünkü yapılan çalışmalar, başlangıçta belirlenen hedeflere ulaşıldıktan sonra ilerleme göstermiyorsa organizasyonların ilerlemeleri ve gelişmeleri kesintiye uğrar.

Sürekli gelişme felsefesinde temel prensip, mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileriye götürmektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta sonuçlar değil süreçlerdir. Süreçler başarılı bir şekilde geliştirilirse mutlaka başarılı sonuçlar alınacaktır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Esasen Japon tarzı toplam kalite ile Batı tarzı toplam kalitenin temel farkı da Japonların sürekli gelişme sürecini başarıyla uygulamalarından kaynaklanmaktadır.

Sürekli gelişmede amaç belirli bir standarda ulaşmak değil, sürekli olarak hızla gelişmektir. Esnek bir örgüt yapısı ile yatay ve dikey tüm iletişim kanallarının açık olması, ortak hedeflere odaklanmış dinamik bir yapının oluşturulması sürekli gelişme sürecinin katalizörleridir.

Sürekli gelişmeyi sağlamanın üç temel şartı vardır. Bu şartlar mevcut durumu yetersiz bulmak, insan faktörünü eğitimle geliştirmek ve çalışanların problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmalarını sağlamaktır. Bütün bunların yanında tüm çalışanlar sürekli gelişme sorumluluğunu paylaşmalıdır (Kavrakoğlu, 1996, s.13).



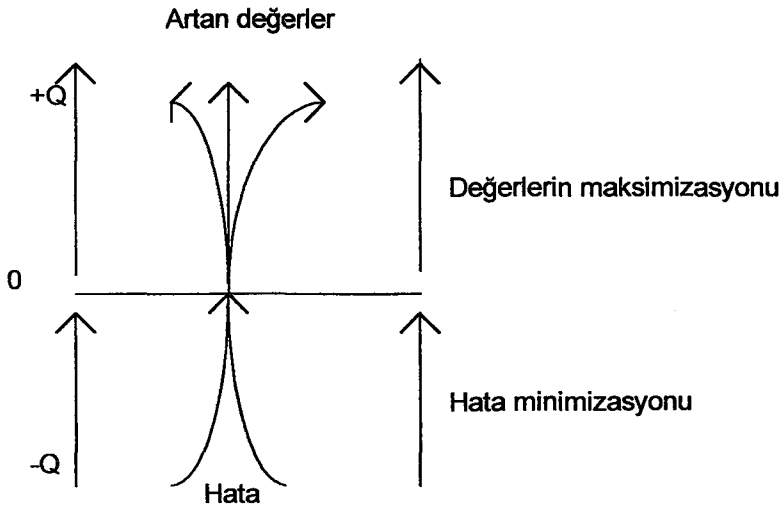
Rekabet gücünü artırmanın temelinde de sürekli gelişme yatmaktadır. İşletmelerde sürekli gelişmeyi ve TKY anlayışının geniş kitlelere yaygınlaştırılmasını sağlamak için, sürekli eğitime geçilerek bu eğitimler sonucu bir takım teknikleri kullanabilme yeteneği kazanmış insan kaynaklarının aynı inanç etrafında toplanmasını sağlamak gerekmektedir.

2.5.8. Sıfır Hata

Hata, olması istenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki farktır. İşletmelerde söz konusu olan hata ise ürün veya hizmet performansı ile müşteri beklentileri arasında ortaya çıkan negatif değişiktir. Bu değişikliğe negatif kalite de denilebilir. Pozitif kalite ise ürün ve hizmet performansı ile müşteri beklentileri arasındaki pozitif değişikliklerdir. Kalite rekabeti negatif kaliteyi en aza ideal olarak da sıfıra düşürmeyi, pozitif kaliteyi ise maksimize etmeyi amaçlar. Şekil 2.6.'da görüldüğü gibi negatif kalite sonlu bir sınıra yani sıfır hata oranına sahipken pozitif kalite için bir tavan yoktur (Conti, 1993, p.10).

$$\text{Hata (Genel)} = \text{Hedef Değer} - \text{Gerçek Değer}$$

$$\text{Hata (İşletmede)} = \text{Ürün ve Hizmet Performansı} - \text{Müşteri Beklentileri}$$



Şekil 2.6., Negatif Kalite Minimizasyonu ve Pozitif Kalite Maksimizasyonu.



TKY anlayışı sıfır hataya dayanmaktadır. Çünkü bir ürünün pazara girebilmesi için sıfır hata yerine getirilmesi gereken bir şart olarak aranmaktadır. Bu yönetim anlayışında hatalar mümkün olduğunca kaynağında tesbit edilerek düzeltilmeye çalışılır. Kalite, kalite kontrol faaliyetlerinin kapsamı ve sıklığı artırılarak değil hatalı üretimin önlenmesi ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla oluşabilecek kalite hataları daha işin başında yani ürünün tasarım anında yok edilir (Yıldız, 1994, s.11).

Sıfır hata, tüm çalışanlara hatasız icraat için ısrar eder. Çünkü hatayı önlemek tedaviden daha kolaydır. Yetersiz eğitim, kalitesiz malzeme, hataların teşhis edilememesi, tamamlanmamış spesifikasyonlar, emir ve direktifleri anlamama, ilgisizlik, sorumluluk almama ve planlama eksiklikleri hatalara neden olmaktadır. Sıfır hataya ulaşma yolunda, bu eksikliklerin giderilmesine ve tüm personelin eğitimine gerek duyulmaktadır.

2.5.9. Tam Zamanında (Just In Time)

Tam zamanında felsefesinin nihai amacı sıfır envanterdir. Bu amaçla satınalma yoluyla başlayıp imalat süreciyle şekil değiştiren ve mamul hale geldikten sonra da müşteriye dağıtımın yapıldığı çevrim üzerinde bulunan her ihtiyaç ve kullanım noktasında, gerekli materyal tam zamanında ve yeterli miktarda bulunmalıdır.

Geleneksel yönetim, envanterleri firma varlıkları olarak değerlendirmektedir. Tam zamanındaya göre ise envanterler bir maliyet ve israf demektir. Başka bir ifade ile envanterler, bankaya faiz almadan para yatırmakla hatta üstüne para ödemekle eşdeğer tutulmaktadır. Tam zamanındayı geleneksel envanter görüşünden ayıran en önemli husus budur.

Tam zamanında üretim sistemlerinin uygulanmasında stoksuz üretim ulaşılmak istenen bir amaçtır ve tekrarlı imalat ortamları için geçerli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın uygulanabilmesi için diğer bir ön koşul da üretimin büyük miktarlarda yapılmasıdır. Ayrıca imalat; teslim isteklerine,

tasarım değişikliklerine, miktar değişikliklerine kolayca cevap verebilecek şekilde esnek olmalıdır.

2.5.10. Ödül ve Motivasyon

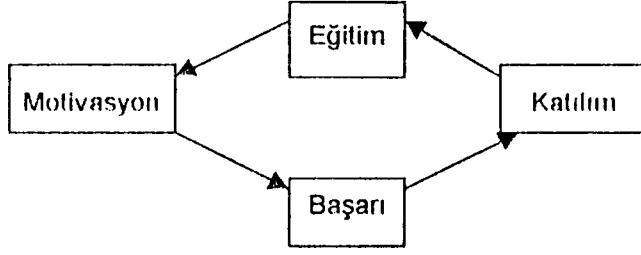
TKY uygulamalarının başarıya ulaşmasını sağlayacak en önemli etkenlerden biri, çalışanların sözü edilen uygulamalardan müşteriler ve pay sahipleri kadar kendilerinin de kazançlı çıkacaklarına inanmasıdır.

TKY anlayışının hakim olduğu işletmelerde yönetime katılmak bir anlamda parasal olmayan bir ödül ve iş tatmini olarak çalışanların özendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanısıra iş zenginleştirme, yeni çalışma alanları açma veya çalışanların kar ortaklığı bir özendirme metodu olarak uygulanabilir.

Artık günümüzde fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine yönelik maddi teşvikler motivasyon araçları olarak önemini kaybetmiş, bunun yerine aidiyet, saygınlık ve özgerçekleştirmeye yönelik ödüller ön plana çıkmıştır.

Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ile bu başarıların takdir edilerek duyurulması ve paylaşılması çalışanları daha da motive ederek yeni gelişmelere ön ayak olacaktır. Motivasyon bazı ödüller vermekle sağlanabileceği gibi çalışanlara çeşitli statüler verilerek de sağlanabilir. Maslow'un da belirttiği gibi insanlar, faaliyetlerinin gerçek değerine göre takdir edilmeyi beklemektedir.

Herzberg'in yaptığı araştırmalar sonucunda ise motivasyonu en fazla etkileyen unsurun başarı olduğu görülmüştür. Motivasyon, eğitimle desteklendiği takdirde sisteme katılımdan yüksek başarı elde edilmektedir. Bu başarı ise katılımın güçlenmesine ve motivasyonun yükselmesine neden olmaktadır. Böylece Şekil 2.7.'de görüldüğü gibi TKY'de sürekli gelişim için motivasyon, eğitim, katılım ve başarı arasında sürekli ve yararlı bir döngü oluşmaktadır (Özbatır, 1995, s.55).



Şekil 2.7., Eğitim, Motivasyon, Katılım ve Başarı Arasındaki İlişki.

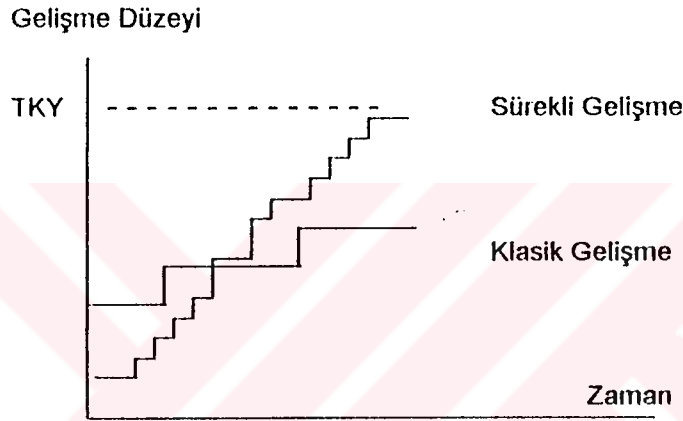
İşte TKY, bu ilişkinin kurulabilmesini sağlayan bir sistem olarak yönetime büyük imkanlar sağlamaktadır. TKY'nin başarıyla uygulanabilmesinin temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, onların bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemlerin kurulması yatmaktadır.

2.6. Klasik Yönetim ve TKY Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Klasik yönetim anlayışında, örgütlerdeki gelişme bir yaratıcılık ve teknolojik sıçrama suretiyle gerçekleştirilir. Yani yeni bir teknolojik atılıma kadar mevcut durumu korumak esastır. Mevcut durum ise prosedürler, kalite ve iş standartları tespit edilerek belirginleştirilir. Yönetim ve çalışanların başarısı, konulan standartlara uymaya dayanır. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma kilitlemekte ve işletme körlüğüne neden olmaktadır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik bir ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleşmektedir.

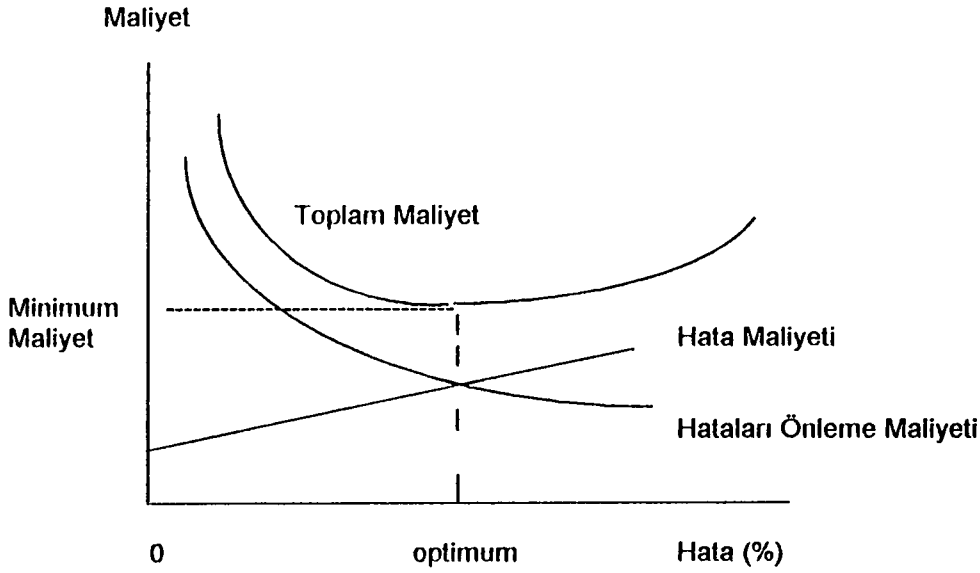
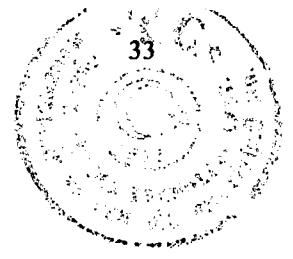
Sıçramalar büyük ve sık olduğu sürece batı endüstrisi önderliğini sürdürebilmiştir. Ancak II. Dünya Savaşı'ndan sonra toplam kalite yönetimi ile sürekli gelişmeyi benimsemiş olan Japonya, ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşları çok sınırlı olmasına rağmen sürekli gelişme sayesinde

bugün ABD dahil bir çok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler sağlamışlardır. Japonlar sürekli gelişmeyi gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil sıklığı sayesinde batıya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir (Şekil 2.8.). Aşamaların sık olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik yönetim anlayışında ise sıçramalar büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan ancak sınırlı bir çevre tarafından gerçekleştirilebilmekte ve dolayısı ile gelişmeler tabana yayılamamaktadır. Böylece örgütün başarı şansı da düşük olmaktadır (Kavrakoğlu, 1996, s.13).



Şekil 2.8., Klasik ve TKY'de Gelişmeler.

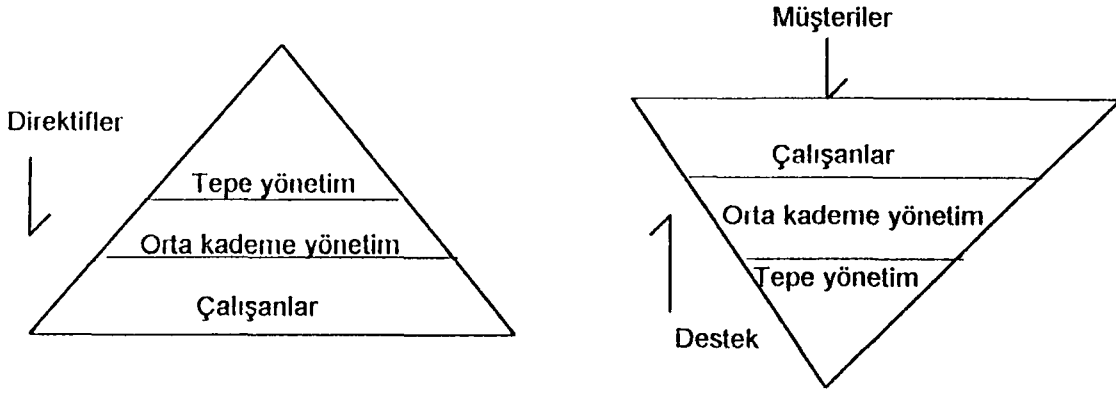
Klasik yönetim anlayışında kalite ve maliyet çelişmektedir. Zira belli bir düzeyin üzerindeki kaliteyi gerçekleştirmek ancak maliyetlerin yükselmesi ile mümkündür. Şekil 2.9.'da görüldüğü gibi, en düşük maliyet optimum kalitede yani belli bir hata yüzdesinde gerçekleşmektedir. Klasik anlayışa göre hatayı daha düşük oranlara indirmek maliyetleri artıracak sıfır hataya ulaşmak belki mümkün dahi olmayacaktır (Efil, 1995, s.60).



Şekil 2.9., Klasik Yönetimde Kalite ve Maliyet İlişkisi.

Toplam kalite modelinde müşterinin beklediği kalite daha tasarım aşamasında gerçekleştirilir. TKY şikayetleri beklemeden kalite arayışlarını sürdürür. Klasik yönetimde ise şikayetlerin kaynağına doğru ilerlerken farklı fonksiyonların birbirleri ile çatışması ve zaman kaybedilmesi söz konusudur. Bu nedenle TKY, klasik yönetime göre hız üstünlüğüne sahiptir.

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda yukarıdan aşağıya doğru inen bir hiyerarşi içinde şirketler yönetilmekte ve astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini yapmaktadırlar (Şekil 2.10.). Halbuki TKY'de amaç, müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve tam bir müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır (Efil, 1995, s.69).



Şekil 2.10., Klasik ve TKY Anlayışları.

Klasik anlayışta yönetim mantığı belirli bir standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Ancak TKY hiç bir standardı yeterli kabul etmeyen bir sistemdir.

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayan toplam kalite yönetimi ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olmaktadır. Bu öğeler; yönetim felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsamakta ve insana en ön sırada değer vermeyi, her faaliyette bilimselliği şart koşturmaktadır.

2.7. Toplam Kaliteyi Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler

Kuruluşlar bu tür projelere büyük beklentilerle girmekte ve sonuçta yalnızca kalite sistemi belgelendirilmekte, fakat gerçek anlamda fayda sağlayacak bir iyileştirme prosesine girilmemektedir. Karşılaşılan diğer bir problem ise uygulanmak istenen kalite sisteminin kuruluş içi organizasyonla ve iş akışlarıyla uyumsuz olmasıdır.

Ancak alınacak bir takım önlemlerle daha da gelişmek ve sistemi iyileştirmek mümkündür. Bu önlemlerden birincisi organizasyonun varoluş nedenini, amacını ve sahip olduğu değerleri açık bir şekilde tanımlamaktır.

İkinci önlem organizasyon içerisindeki tüm aktiviteleri bir bütün haline getirerek amaca ulaşmayı garanti altına almaktır. Ayrıca organizasyonun birimleri arasında iyi bir iletişim sisteminin bulunması ve bu organizasyon birimlerinin bir takım uyumuyla çalışması kaçınılmaz ön şartlardır. Son olarak, organizasyon olaylara yaklaşımını yeniden gözden geçirmeli ve müşteri odaklı bir anlayışla faaliyetlerini sürdürmelidir.

Toplam kalite programının dört temel elemanı vardır. Bunlardan ilki programın, organizasyonun üst yönetimi tarafından idare edilmesidir. İkinci husus toplam kalitenin sağlanmasında yapısal bir yaklaşımın gerekliliğidir. Üçüncü olarak organizasyon içerisinde müşteri odaklı bir anlayış geliştirilmiş olmalıdır. Sonuncu etken ise kuruluştaki sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmiş olmasıdır (Efil, 1995, s.44). Bütün bunların sağlanabilmesi içinde organizasyonda topyekün ve sürekli bir eğitim başlatılmalıdır.

TKY'ni uygulayacak olan herhangi bir örgütün karşılaşılabileceği muhtemel sorunlar ise şunlardır:

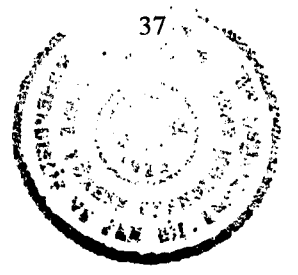
1. TKY uygulamalarına ivme kazandırıcı önemli bir rol üstlenen kurum kültürü gereğinin yöneticiler tarafından anlaşılammış olması, insan kaynaklarının işletmelerin en değerli varlıkları olarak görülmemesi, gözetilmemesi,
2. Çalışanların motivasyonlarının sağlanamaması.
3. Japon yönetim yaklaşımının; taklide yönelik, yerel kültüre adapte edilmeden ve anlaşılmadan uygulamaya kalkışılması,
4. İşletmede TKY anlayışının daha önceleri gündeme gelen bazı yönetim teknikleri gibi bir moda olduğu düşüncesinin hakim olması,
5. Değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği ve değişime karşı direnç,
6. Kaliteye olan inançsızlık. Bunun temel nedeni ise herkesin mevcut durumda yaptığının zaten kaliteli olduğuna inanmasıdır. Bu anlayışa göre herşey zaten olabildiğince kaliteli ise daha fazla çalışmanın da bir anlamı yoktur. Ancak toplam kalite daha fazla çalışmak demek

değildir. Toplam kalitede kişiler daha sıkı değil daha zekice çalışacaklardır.

7. Toplam kalite programına ilgisizlik. Kısa dönemli getirisi olmadığından bazı yöneticilerin mevcut kaynakları harcamaya karşı isteksiz ve tutucu davranması,
8. Toplam kaliteyi olduğundan fazla yüceltmek. Eğer gereken çabalar azımsanır, faydaları aşırı bir şekilde büyütülür ve sistemin yerleşmesi için gereken zaman dikkate alınmazsa beklentiler boşa çıkmaktadır.
9. Mevcut durumun yeterince teşhis edilmemesi. Uygulamaya başlamadan önce örgütün durumu çok ciddi bir şekilde incelenmelidir. Üst yönetimin duruma bakışı, eğitim yatırımlarının ne kadar olacağı, takım çalışmalarına karşı tavırlar, örgüt liderine olan güven ve nelerin öğrenilmesi gerektiği gibi konular iyice tetkik edilmelidir.
10. Sürekli gelişmenin yapay ve çok karmaşık hale getirilmesi,
11. Kazanılan başarıların farkedilmemesi ve ödüllendirilmemesidir.

Ayrıca kaynakların azlığı, maliyet sınırlamaları, çalışanların kalitesi, kalite geliştirmenin ölçülmesindeki zorluk, tekrarlar ve yeniden örgütlenmenin personeli yıpratması gibi sorunlar da TKY'nin önündeki engeller arasında sayılabilir (TÜSİAD-KALDER, 1996, s.921). İşletmelerin bu zorluklarla mücadelede temel silahı eğitimidir.

İşletmelerin hayatında klasik yönetim anlayışına göre büyük avantajlar sağlayan toplam kalite yönetimine ulaşmada gerçekleştirilecek temel ilkelerin sonuca ulaştırılmasında kaliteli insan kaynaklarına, bu kaynakların kazanılmasında da eğitime ihtiyaç vardır.



2.8. Kalite Çalışmalarına Yönelik Türkiye’de Yaşanan Problemler

Türk firmaları TKY uygulamalarında ve buna uyumda çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu problemlerden ilki organizasyondan kaynaklanan engeller, ikincisi ise makro problemlerdir.

2.8.1. Organizasyonel Engeller

İşletmelerde TKY uygulamaları sırasında karşılaşılan organizasyondan kaynaklanan problemlerin nedenleri aşağıda olduğu gibi sıralamak mümkündür.

Üst Yönetimin İlgisizliği: Merkeziyetçi karar verme ve hiyerarjik otoriteye dayanan bir yönetim anlayışını benimsemiş olan yöneticiler; işçilerin katılımı, yetkilendirilmeleri, önerilerinin alınması, destek ve rehberlikleri gibi konuları kapsayan yeni yönetim anlayışını hemen kabul edememişlerdir. Hatta ileri görüşlü yöneticiler bile konuyu, daha önceleri gündeme gelen bazı yönetim teknikleri gibi geçici bir moda olarak görmüşlerdir. Kısa süreli karlılık isteği ve hata yapma korkusu ile yönetim, toplam kalite uygulamalarını başlatamamış ve bu faaliyetlere liderlik edememiştir.

1994 yılında yapılan ve Türkiye’de ilk 500 firmayı kapsayan bir araştırmaya göre problemlerin %21’inin yönetim desteğinin eksikliğinden kaynaklandığı ve bütün katılımcıların %89’nun da toplam kalite uygulamalarının başarılı olmasında yönetimi en önemli faktör olarak düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Bilgi ve İletişim Eksikliği: Yetersiz bilgi ve iletişim sonucu bölümler iç müşteri konularını anlamakta güçlüklerle karşılaşmışlardır. Buna ilaveten bazı firmalar bilgi ve teknoloji sistemlerini ek bir maliyet olarak görmüşlerdir.

Yine 1994 yılında İTÜ TKY Araştırma Komitesi'nce yapılan bir araştırmada Türk şirketlerinde bilgi ve iletişim sistemlerinin düşük kalitede olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğitimsel Engeller: Geçen beş yıl içerisinde eğitimin önemini kavrayan şirketler, işçilerinin eğitimleri için yapılan harcamaları arttırmışlardır. Buna rağmen şirket bünyesinde verilen eğitimler, Japonya ve Avrupa'ya göre çok düşük kalmaktadır.

Planlama alışkanlığının olmaması: Özellikle kısa vadeli hedeflere odaklanan işletmelerde uzun dönemli stratejik planlama olgusunun olmaması da TKY uygulamalarında problem yaratmaktadır.

İstatistiksel Metodların Kullanılmaması: İstatistiksel yöntemleri uygulama alışkanlığının olmaması nedeniyle, elde edilen sonuçların kontrol edilmesi ve bunların sayısallaştırılarak istatistiki tabana oturtulması mümkün olmamaktadır.

TKY Felsefesini Kabullenmeme: Bir şirkette çeşitli kademelerde çalışan işgörenlerin TKY anlayışını kabullenmelerinin uzun zaman alması, uygulamaların zor ve zahmetli olması, istenen sonuçların kısa sürede alınamaması ve netice olarak çalışanların motivasyonlarının sağlanamamasıdır.

Altyapı Eksikliği: Değişim için gerekli olan kişisel gelişim, eğitim, personel ve kariyer planlaması ve teknik bilgi gibi alt yapı eksikliğinin olmasıdır.

2.8.2. Makro Problemler

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye, TKY uygulamalarını etkileyen makro ölçekte problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problemler ise,

Ekonomik istikrarsızlık: Uzun süreli yüksek enflasyon ve yüksek faiz oranları çeşitli endüstrilerin faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.



İthal malların maliyetlerindeki artış, şirketlerin eğitim programları ve kalite geliştirme faaliyetleri için yaptıkları harcamalarda kısıtlama yapmalarına neden olmaktadır.

Türkiye'de telekomünikasyon servisinin zayıflığı da olumsuz bir etkiye sahiptir. Düşük kalitenin bir sebebi de, şirketlerde yeterli ve sürekli bir eğitimin olmamasından kaynaklanan nitelikli işgücü eksikliğidir.

Endüstriyel İlişkiler: Yüksek enflasyondan kaynaklanan düşük işçi ücretleri nedeniyle işçiler, şirkete baskı yapmak için endüstriyel eylemlere gitmekte ve ücretlerinde yeniden düzenlemeler yapılmasını istemektedirler. Bu ise zaman kaybına, verimlilikte düşüşe ve kalite hareketlerinin kesintiye uğramasına neden olmaktadır.

Yukarıda belirtilen problemleri gerekli motivasyon ve alt yapı kaynakları ile aşma başarısını gösteren bazı Türk firmaları TKY yolculuğunda önemli aşamalar gerçekleştirerek Avrupa Kalite Ödülüne başvurmuşlardır. Bu başarılı şirketlerden birisi olan Brisa 1996 yılında Avrupa Büyük Kalite Ödülünü kazanma başarısını göstermiştir. Aynı yıl Netaş'da teşvik ödülü almıştır.

TKY sürecinde uygulanacak olan modelin başarılı olması üyelerin doğru motive edilmesi, bilgi ve beceri düzeylerinin artırılması gibi insan öğelerini başta tutan ve sürekli geliştiren yaklaşımlara bağlıdır. Bu modelin uygulanması, aşağıda belirtilen amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu amaçlar;

1. Etkinlik, verimlilik ve kalite bilincinin yerleşmesi, bu göstergelerde iyileşmelerin sağlanması, tüm etkinliklerde canlılığın oluşması,
2. Zaman başta olmak üzere kaynakların etkin ve verimli kullanımının sağlanması,
3. Yönetim kademeleri ve üyeler arasındaki iletişimin, yapıcı bir işbirliğinin ve takım çalışmalarının geliştirilmesi,
4. Üyeler ve gönüllülerin yaratıcılık ve üretkenliklerinin artırılması,



5. Üyelerin gönüllü sorumluluk alma, yapıcılık, üretkenlik ve çalışkanlık yönünde motivasyonlarının artırılması,
6. Değişik görüşlerin yeşermesine ve uygulanmasına olanak tanınması,
7. Çatışmaların yıkıcı ve bozucu etkilerinin yok edilmesi, yarışmacılık ve girişimciliklerinin geliştirilmesidir.

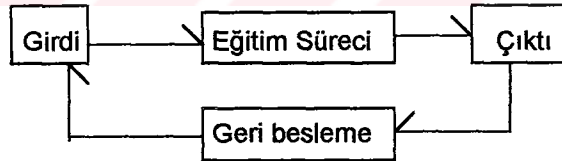


3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM

Eğitim, belli amaçlar için insanlara bilgi, beceri, değer ve davranışlar kazandırmak, bunları geliştirmek ve geleceğe uyarlamak amacıyla yapılan planlı faaliyetler sürecidir (Büyükkarcı, 1995, s.1).

TKY'de eğitim ise bir organizasyonun iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında bir kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve TKY anlayışını organizasyonda yerleştirmek amacıyla yürütülen sürekli faaliyetler zinciridir.

Eğitimde girdiler; eğitimci, katılımcı, eğitim yeri, uygun eğitim materyalleri, radyo, televizyon, video ve dia gösterileri, toplantı, seminer ve konferanslardır. Eğitim süreci, girdi kaynakları arasındaki etkileşim veya girdiyi sonuca çeviren eğitimsel faaliyetlerdir. Eğitim süreci öğretmeyi, öğrenmeyi, eğitim materyallerini, eğitim metot, plan ve programlarını içine alır. Çıktı ise, eğitilmiş ve yüksek motivasyon kazanmış insandır. Girdiler, geri besleme ile çalışanların ihtiyaçlarına, fiziki çevreye ve organizasyon kültürüne göre yeniden düzenlenmelidir (Şekil 3.1.) (Cafoğlu, 1996, s.130).



Şekil 3.1., Eğitim Prosesi.

Geri besleme çalışmalarının yerinde ve zamanında yapılması ve bu çalışmaların süreklilik arzemesi istenilen sonuca ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Çünkü geri besleme uygulamaları olmaksızın katılımcıların öğrenme kapasiteleri ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesi gerçekleşemez. Geri besleme ile; eğitim alacakların ihtiyaçları gözden geçirilmeli, eğitim programlarının dağıtımı, materyal, ekipman ve organizasyon kültürü tekrar



incelenmelidir. Bu incelemeler sonucunda hem girdiler netleşecek hem de süreçteki hata payı azalacak ve istenen çıktı elde edilecektir.

TKY'de eğitim, üst yönetimden alt kademeye kadar firmadaki bütün çalışanları kapsamalıdır. Genel eğitim konuları toplam kalite felsefesi, takım kurma ve liderlik, kalite geliştirme yöntemleri ve problem çözme teknikleridir. Bunların yanı sıra, kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanları kendi işleri ile ilgili olarak da eğitmek gerekmektedir. Eğitim sonrasında, kalite geliştirme ve proses iyileştirme ile ağırlıklı olarak problem çözme konusunda çalışan kalite çemberleri gibi takımlar kurularak eğitimlerin organizasyonun tüm kademelerine yayılması sağlanır.

Eğitim kaliteyi sürdürme ve geliştirmede önemli bir öğedir. TKY'de uygulanacak eğitim öncelikle insanların kültürünü değiştirmek için kullanılmalıdır. Bu safhanın entegre bir parçası, üst yönetim grubunun toplam taahhüdünü kazanmak ve TKY felsefesini anlamada ortak bir düzey geliştirmektir (Köseoğlu, 1994, s.4).

TKY düşünsel bir devrim olduğu için tüm çalışanların düşünce sistemleri değişmelidir. Bunu sağlamak içinde tüm çalışanlara sürekli bir eğitim verilmeli, periyodik toplantılar ve bilgilendirme seminerleri yapılmalıdır.

İşletmelerde toplam kalite anlayışının yaygınlaştırılabilmesi için verilecek sürekli eğitimlerle yönetim ve işgörenlerin istekli ve örnek olacak şekilde kalite geliştirme faaliyetlerine aktif olarak katılmaları sağlanır. Verilen eğitimler, işgörenlerin yaptıkları işleri kendi kendilerine denetleme fikrini getirmiştir.

TKY'de eğitimin önemi konusunda vurgulanması gereken bir diğer nokta, çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişmesi sonucu çalışanların işe uyumlarının artmasıdır. Böylece çalışanlar ile iş arasında bir bütünleşme de sağlanmaktadır.

TKY uygulandığı süreçlerde faaliyetlerin yürütülmesinde, elemanların sadece kuralları uygulamaları değil, doğru işin yapılması için kendi yargılarını da kullanmaları gerekmektedir. Ancak bu elemanların doğruyu ayırt etmek için yeterli eğitime ihtiyaçları vardır. Geleneksel şirketlerde elemanların yetiştirilmelerine önem verilmektedir. Burada işçilere belirli bir işin nasıl yapılacağı ya da belirli problemlerle nasıl başa çıkılacağı öğretilir. TKY'nin uygulandığı şirketlerde ise yetiştirme yerine eğitime önem verilir. Yetiştirme, beceri ve nitelikleri artırarak elemanlara bir görevin "nasıl"larını öğretir. Eğitim ise, öngörülerini ile anlayışlarını geliştirerek "niye"leri öğretmektedir.

Artık şirketler; işlerinin ne gerektirdiğini bilip onu yapan, kendilerine uygun yeri kendileri yaratan elemanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak esneklik ve değişim ortamında bilmeleri gereken her şeyi bilen elemanları çalıştırmak olanaksızdır. Bu nedenle TKY'ne geçmiş şirketlerde standart, sürekli eğitimidir (Hammer, 1994, s.65).

TKY sürecinin başarı ile yürütülmesinde işletmede sağlanan eğitimlerin yanı sıra, o işletmede yer alan tüm çalışanların işletme öncesi genel eğitimlerinin de büyük önemi vardır. İşletmelerde TKY çalışmaları için problem çözme yeteneklerine, yeterli bilgi ve teknik donanımlara sahip insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle çalışanların, üniversite ve önceki eğitimleri de dikkate alınmalıdır. Bunun içinde, TKY'de büyük başarılar kazanmış olan Japonya'daki eğitim sistemi ile Türk eğitim sisteminin ele alınarak bir mukayesesinin yapılması faydalı olacaktır.

3.1.1. Türk Eğitim Sistemi

Türk eğitim sistemi, örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Örgün eğitim; okul öncesi eğitimi, temel eğitimi, orta ve yükseköğretimi içine alır. Yaygın eğitim ise çeşitli yaş grupları için okul dışında yapılan her çeşit eğitim etkinlikleridir.



Örgün eğitim iki ana bölümden oluşur. Birincisi bütün vatandaşlara verilmesi zorunlu olan temel eğitim, ikincisi kalkınmanın ihtiyaçlarına göre düzenlenen ve kişilerin ilgi ve yetenekleri ölçüsünde faydalandıkları temel eğitim sonrası eğitimidir.

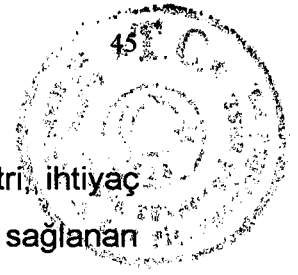
Okul öncesi eğitim, isteğe bağlı olarak ilköğrenim çağına gelmemiş çocukların eğitimini kapsar. Temel eğitim, beş yıllık zorunlu bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkların kazandırılmasıdır. Ortaöğretim, genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının bütününü içine alır. Ortaöğretimde amaç öğrencileri ilgi ve becerileri doğrultusunda yükseköğretime ya da meslek seçmeye hazırlamaktır. Lise seviyesindeki mesleki ve teknik okullar ise öğrenciyi bir mesleğe hazırlamaktadır. Yükseköğretimin amacı ise öğrencileri ilgi ve becerileri doğrultusunda meslek elemanı olarak yetiştirmektir.

Yaygın eğitim, örgün eğitimin herhangi bir okulunu tamamlamamış, bırakmış veya bitirmiş bütün vatandaşlara açıktır. Genel ve mesleki teknik olmak üzere iki ana bölümden oluşur. Yaygın eğitim, örgün eğitimle bir bütünlük sağlayacak şekilde ekonomik gelişmenin gerektirdiği insanları yetiştirmeyi amaçlamaktadır (Büyükkarcı, 1995, s.20).

3.1.2. Japon Eğitim Sistemi

Japon eğitimi, ulusal örgüt ve kurumlara kuvvetli bir bağımlılık duygusu taşıyan yüksek nitelikte bir iş gücünü eğitmektedir. Japonlar, insanların eğitimle yaratılan bir varlık olduğu gerçeğini çok eski zamanlardan beri benimsemiş ve uygulamışlardır. Geleneksel Japon düşüncesi bu gerçeği şu atasözü ile ifade etmiştir. "Eğitim, soyaçekimden (kalıttan) önce gelir". Japon eğitim düşüncesi, bugün eğitim biliminin evrensel sayılan bir takım değerlerine sahiptir (MEB Japon Eğitimi, s.146). Bunlar:

- ◆ Eğitimin, mümkün olduğunca erken yaşta başlaması ve hayat boyu sürmesi,
- ◆ Eğitim, uygun ortamda daha etkili ve verimlidir.
- ◆ Fırsat eşitliğinin sağlanması



- ◆ Herkese açık evrensel eğitim (Japonya'da hızla gelişen endüstri, ihtiyaç duyduğu yüksek kalite insan gücünü, ilk ve orta öğretimde sağlanan yüksek eğitim kalitesi sayesinde kolayca bulmuştur.)
- ◆ Yeteneklerin ortaya çıkarılması

Japon eğitim sistemi, eğitim sürecinin kültürel miras ile ilişkisini de doğru olarak görmüş ve bundan yararlanmıştır. Öğrenilen her şey kültürdür ve öğrenilecek her kültür de değerlidir. Her eğitim, aktarıp kazandırdığı ve yeniden üretilip yarattığı kültür kadar değerlidir. Japon insanı, her kültürden bir şeyler alıp öğrenmek hakkına sahiptir.

Japon eğitim sistemi IX. ve X. yy'dan beri yazı geleneğine önem veren okul ile, sözlü geleneğe ağırlık veren sosyal eğitim ayrımını sürdürmüştür. Japon, okul eğitimini toplumdaki büyük ve etkili yaygın eğitimin çok küçük bir parçası olarak görür. Türk toplumu, eğitim sürecini, dünyadaki pek çok toplum gibi okulla özdeşleştirdiği halde, Japonlar okulu toplumsal eğitimin bir parçası olarak görmekte-dirler. Okul eğitimi, zaman ve mekanla sınırlı olduğu halde; sosyal eğitim beşikten mezara sürekli ve sınırsızdır.

Japon eğitim sisteminde yaparak öğrenme temel esastır. Japonlar yaparak öğrenme, öğrendiğini yapma ilkesiyle teori ve uygulama arasındaki ikilemi çözmüşlerdir. Öğrenilecek şeyi sesle, sözle, resimle simgeleştirmede, önce görüp göstermeyi, duyup duyurmayı, hatta tutup dokunmayı benimsemişlerdir (MEB Japon Eğitimi, s.142).

Japon eğitim sisteminde program kavramı ve uygulama, bilimsel ilkelere dayanmaktadır. Okulda, okul programlarında, eğitim reformu ile uygulamalarda Japon toplumunun ve yöneticilerinin, son derece ölçülü, temkinli, dikkatli hareket ettikleri, çoğunluğun aydınlatılmasına önem verdikleri görülmektedir. Bu demokratik ilkelerin adını koymasalar bile, değiştirme ve geliştirme çabalarını, hemen daima ve ilke olarak, çoğunluğun güçlü desteği ile yürütmeyi tercih etmektedirler. Bu amaçla ilgili eğitimciler ve yöneticilerin yapılmak istenen iş ile varılmak istenen hedefler konusunda çok

iyi aydınlatılmaktadırlar. Bu konuda sistemli, hareket ederler ve basın-yayın kurumları bu eğitim uygulamalarında önemli hizmetler yapmaktadırlar.

Japon şirketlerinin eğitim sistemleri ile ilgili üç temel nokta vardır. Bunlar:

1. Eğitim sistemlerinin her çalışanı kapsaması
2. Japonya'da uygulanan ömür boyu istihdam. Bunun anlamı, ömür boyu eğitim tüm çalışanlar içindir. Tüm çalışanlar emekli oluncaya kadar çok çeşitli konularda eğitime katılmaktadırlar.
3. Japon şirketleri eğitim kavramını geniş anlamı ile kullanmaktadırlar. Bir şirketteki her faaliyet çalışanların eğitiminin bir parçası olarak kabul edilmektedir.

3.1.3. Eğitim Felsefesi

Yok edici rekabet, işletmeleri yenilik yapmaya, yeni yönetim felsefelerine ve sonuç olarak da TKY anlayışına zorlamıştır. İşletmelerin bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi için, en üst yöneticiden mühendis, teknisyen ve tüm çalışanlara kadar herkesin TKY felsefesini benimsemiş olması gerekmektedir. İnsanların bu yeni yönetim felsefesini anlamaları ve benimsemeleri ancak eğitimle sağlanabilir. İşletmelerde sürekli bir gelişme, herkesin katılımının sağlanması, küçük ve çok sayıda iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi sürekli bir eğitimin izlenmesi ile mümkündür.

Üretim organizasyonu, teknolojisi ve kalite yönetim sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun ürün kalitesi, sistemin temel ögesi olan işgörenin bilgi ve beceri düzeyi ile isteğine bağlıdır. İşte eğitimle işgörelere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve beceriler kazandırılmaktadır.

Türkiye'de de TKY'nin yerleşebilmesi, üretici ve tüketici olarak insanların düşünce yapılarının değiştirilmesine bağlıdır. Bu da ancak eğitimle mümkün olacaktır. Şirket bünyesinde tüm çalışanların toplam



kalitenin ne olduğuna, nasıl uygulanacağına, ne gibi zorluklarla karşılaşılacağına ve bunları aşmak için ne gibi önlemlerin alınacağına dair eğitilmeleri şarttır.

3.1.4. Eğitim Amaç ve Hedefleri

TKY'nin uygulandığı şirketlerde sürdürülen kalite eğitiminde temel amaç, tam bir müşteri memnuniyetini en az maliyetle sağlayabilmek için o şirketin her kademesinde çalışan personelin kalite tutumları, bilgileri ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. TKY'de eğitimin amacı, yalnızca insanların davranışlarını değiştirmek değil aynı zamanda yeni işte ve yeni işletme uygulamalarında çalışmak için onlara gerekli bilgi, beceri ve güveni sağlamaktır. Bu amaç, çalışanlara ve örgütün amacına bağlıdır. Eğitimin amacı ve kimler tarafından alınacağı açık ve net bir şekilde ortaya konursa, eğitim hedefleri belirlenebilecek ve eğitim fonksiyonel bir hale gelecektir.

İşletmelerde yapılacak eğitimlerin hedefleri ise;

- ◆ İşletme kavramı ve kurumsallaşma
- ◆ Toplam kalite kavramı
- ◆ Verimlilik artırıcı yöntemlerin kazanılması
- ◆ Verimlilik etkin bakım ilişkileri
- ◆ Savurganlığın önlenmesi
- ◆ İş yeri ve iş güvenliğinin sağlanmasıdır.

3.1.5. Nasıl Bir Eğitim

İşletmelerde TKY'yi uygulamak doğru bir eğitim sisteminin kurulmasını gerektirmektedir. TKY'yi başarıyla uygulamak isteyen bir kuruluşun;



- ◆ Bir eğitim sistemi olmalı ve hangi eğitimin hangi amaçla gerçekleştirileceği belirlenmelidir. Bu amaçlar çalışanların önerileri doğrultusunda geliştirilmelidir.
- ◆ Her kademedeki çalışana eğitim olanağı sağlanmalıdır.
- ◆ Eğitimler bir gelişme sağlamak veya bir değişim yaratmak üzere düzenlenmelidir.
- ◆ Eğitimlere katılmak çalışanları motive ettiği gibi katılımcıların elde edecekleri bilgi ve ustalık düzeyi ile katılımcıya güven sağlamalıdır. Çalışanların isteği ile gerçekleştirilmeyen eğitim beklenen etkiyi yaratmayacaktır.
- ◆ Anlaşılır, uygulama ve üretime dönük, TKY'yi her yönüyle destekleyen bir eğitim faaliyeti yürütülmelidir.

İşletmelerde verilecek eğitimlerle bir kalite seferberliği başlatılmalıdır. Uygulanacak eğitim programı çalışanların kendi yeteneklerini geliştirmelerine, davranışlarını düzenlemelerine, böylece irade, düşünce ve eylem özgürlüğüne ulaşmalarına, eleştirel bir yaklaşımla doğru gerçekleri arayıp sorgulamalarına, fikir üretmelerine ve fikirlerini savunmada yeterli olmalarına yardım etmelidir.

Eğitim, çalışanı kendi duygu ve düşüncelerini değişik anlatım araçlarını kullanarak başkalarına anlatmasında, başkaları ile iletişim kurmasında, özellikle dilini doğru, güzel ve etkili bir şekilde kullanmasında yeterli kılmalıdır. Ayrıca çalışanın birlikte yapılacak işlerde işbirliği yapmasına, diğer çalışanlarla yardımlaşmasına, dayanışmasına, yeterli olmasına ve elindeki kaynakları akılcı ve tutumlu kullanmasına, dünyadaki gelişmeleri ve bunların ülke üzerindeki etkilerini izlemesine yardım etmelidir (Başaran,1994, s.172).

Her bir departmanın ihtiyaçlarını göz önüne alan, kazanılan bilgi ve becerileri pratik uygulamalarla bütünleştiren eğitim programları



geliştirilmelidir. Geliştirilen bu eğitim programları, farklı seviyelerdeki iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerini ve bu roller çerçevesinde faaliyetleri planlayabilmelerini de sağlamalıdır.

Eğitim programları ayrıca işletmede uyumlu çalışmayı teşvik etmelidir. Müşterilerle ilişki kurmak ve iyi bir iletişim sağlamak açısından eğitim programları büyük önem taşımaktadır. Günümüzde problemlerin kaynağı daha çok insan olduğu için eğitim programlarına ağırlık verilmeye başlanmıştır.

Kuruluşların, eğitimi örgütün tüm kesimlerine açmaları ve kalite bilincini mümkün olan en geniş tabana yaymaları gerekmektedir. Diğer taraftan üst yönetim kademelerinden başlayarak aşağıya doğru inen ve tüm çalışanların üst yönetim tarafından eğitilmesi, TKY felsefesinin hızlı ve etkili bir biçimde yaygınlaşmasını ve şirket çalışanlarınca daha kolay anlaşılmasını sağlayacak ve uygulamaya geçişi kolaylaştıracaktır.

3.1.6. Eğitim İhtiyacı

TKY felsefesini uygulamak için yapılacak girişimler, ancak şirket içinde çalışan herkesin bu felsefeyi anlaması ve buna inanması halinde başarılı olacaktır. TKY anlayışı örgüt kültüründe bir değişiklik ihtiyacını vurgular. İşletmelerin büyümesi, yeni teknolojilerin kullanılması, yeni ürünlerin piyasaya çıkarılması ve personel görevlerinin değişmesi gibi nedenler de eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Kuruluşun büyüklüğü, faaliyet alanları, çalışanların mevcut nitelikleri ve TKY sistemini uygulamada eriştiği seviyede eğitim ihtiyacını etkilemektedir.

Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitimin içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, mevcut bilgi ve yetenekler dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenmelidir. Bunun içinde eğitim ihtiyaç analizleri yapılmalıdır. Bu analizde organizasyon analizi, görev analizi, kişi analizi ve anket yöntemleri kullanılmaktadır.



Bundan sonra eğitim konuları ve hangi eğitimlerin kimlere verileceği belirlenmelidir. Ayrıca eğitimciye bu eğitimden ne beklendiği, katılımcıların eğitim düzeyleri ve statüleri iletilmelidir.

3.1.7. Değişim İçin Eğitim

Son yıllarda dünyada ekonomik, toplumsal ve siyasal alanda hızlı ve büyük değişimler olmaktadır. Birey ve kurum olarak, bu değişimleri yakalamak ve bu değişimlerin olumlu yönlerini alarak birey ve kurum bünyesine uyum sağlayacak değişiklikleri yapmak gerekmektedir. Bireyler ve kurumlar yalnız ve ancak kendilerini yenileyerek varlıklarını sürdürebilirler. Değişimin temel dayanağı işletmenin kendi bilgi, beceri ve tecrübe birikimleridir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarını başlatmak için üst yönetimden başlamak üzere tüm organizasyonda alışkanlıkların, değer yargılarının ve ilişkilerin köklü bir değişime girmesi gerekmektedir.

Öncelikle değişime neden ihtiyaç duyulduğu gerekçeleriyle birlikte belirlenmeli ve bu gerekçeler tüm çalışanlara anlatılarak değişimin gerekliliği kabul ettirilmelidir. Değişimin çalışanlara kabul ettirilerek aktif hale getirilmesinde örgüt içi eğitimler etkili olmaktadır (Cafoğlu, 1996, s.153). Ancak bu yolla sendika ve çalışanların değişime karşı oluşabilecek dirençleri kırılabilir.

Eğitim, çalışana kendini ve becerilerini değiştirebilme fırsatını vererek onları değiştirmeye çalışmaktadır. Alınan eğitimin miktarı ve düzeyi arttıkça çalışanlar hızlı, teknolojik ve sistemsel değişikliklere daha çabuk ve daha kolay ayak uydurabilmektedir. Ancak çalışanların yeni kazandığı bilgi ve beceriler, bulunulan çevreye uyarlanmadığı takdirde herhangi bir değişiklik yaratamaz. Ayrıca bu bilgi ve beceriler çalışanların özel dünyalarına bağlanarak onların daha önceki bilgilerine eklenmelidir.

TKY'ye geçilebilmesi için şirket çalışanlarının davranışlarını değiştirmesi gerekmektedir. Eğitimin amacı bu değişimi sağlamaktır. TKY'ye ilişkin eğitim; kişileri farkına varma, anlama ve tavır değiştirme sürecinden

geçirmektedir (Şirvancı, 1993, s.13). Ayrıca bir organizasyonda yer alan tüm çalışanların, örgüt içinde kalite ile ilgili paylaşılan inanç ve değerleri öğrenmek için yönetim değişim prosesini anlamaları, kabul etmeleri ve ona katkıda bulunmaları gerekmektedir.

Değişimin eğitimle sağlanıp başarılı bir şekilde yönlendirilebilmesi, eğitim sorumluluğunu arttırmaktadır. İşletmeler bu sorumluluktan hareketle çalışanların eğitiminin işletmenin geleceğini belirleyen en önemli öge olduğunu görerek gerekli özeni göstermeli ve bütün aktivitelerinde insanı temel almalıdır.

3.1.8. Sürekli Eğitim

TKY'de temel unsur insandır. Bunun için "Hiçkimse mükemmel değildir, fakat mükemmeli aramalıdır" ifadesi sürekli eğitim felsefesi ile bütünleştirilmelidir. Sürekli eğitimde takım çalışmaları uygulanarak bilginin optimum kullanımı sağlanmalıdır (Cafoğlu, 1996, s.85).

Sürekli eğitimde, çalışanların TKY felsefesi, organizasyonun vizyon ve misyonu, takım çalışmaları ve kendini geliştirme konularında bilgilendirilmeleri ve gerekli durumlarda da bu eğitimlerin tekrarı sağlanmalıdır. Bu eğitimler çalışanların müşteri odaklı çalışmalarını, sayısal ve analitik teknikleri kullanmalarını yaygınlaştırmalı, takım oluşturma becerileri kazanmalarını ve kişiler arası ilişkileri geliştirmelidir (Cafoğlu, 1996, s.155).

Yöneticinin kendisi de dahil bütün çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek onlara sürekli bir eğitimin sağlanması, ortaya çıkacak problemlerin çözümünde ve hızla değişen dünyaya uyumun sağlanmasında önemli bir rol oynayacaktır. Ayrıca bütün organizasyonda öğrenme olayının sevilen ve istenilen bir çalışma olarak kabul edilmesi sağlanmalıdır.



3.2. Şirket İçi Eğitimler

3.2.1. Eğitim Komitesi

Şirket içi eğitim faaliyetlerinin yürütülebilmesi; gelişmelerin, birimlerden gelecek eğitim taleplerinin ve performans göstergelerinin izlenerek eğitim planlarının oluşturulabilmesi için bir eğitim komitesi kurulmalıdır. Eğitim komitesi, belirli periyotlarda toplantılar yaparak verilen eğitimlerin teknik ve verimliliğini, yeni eğitim ihtiyaçlarını ve birimlerden gelen eğitim taleplerini değerlendirmelidir. Eğitim komitesi dışarda eğitim faaliyeti veren kuruluşların yayınlarını sürekli takip etmelidir. Verilen her eğitimden sonra eğitim kayıtlarının tutulması, başarısız eğitimler için yeni eğitimcilerin bulunması, eğitim için gerekli fiziki ve mali kaynakların sağlanması, planlanması yine kalite komitesinin sorumluluğundadır.

3.2.2. Yönetici Eğitimleri

Yöneticinin hareketleri, örnek tutumları ve davranışları TKY'nin başlangıç noktasıdır. Bu nedenle kalite olgusunun önce yönetim tarafından benimsenmesi, bilinmesi ve uygulanması gerekir. Prosesi yöneten yöneticilerin kalite anlayışları, kendilerini ve mevcut durumu aşma çabaları, daha iyiye ulaşma arzuları eğitimle ilişki içerisindedir.

TKY'de eğitim, yöneticilerin eğitimi ile başlar. Bu seviyedeki bir eğitim, yönetimin TKY sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlar. Yönetici eğitimi, bütün firma yöneticilerinin TKY konusunda uzman bir ekip tarafından eğitimlerini kapsar. Bu eğitim, şirket bazında ortak bir kalite dili ve veri tabanı oluşturmanın temelidir. Eğitimin örgütsel değişimi sağlaması nedeniyle kalite bilinci aşamasında eğitilen yöneticiler, değişimin ve gelişmenin gerekliliğine inanmaktadırlar (Özbatır, 1995, s.17).

Yönetici eğitimi, her şeyden önce eğitim verilen şirketin özellikleri ve gereksinimleri dikkate alınarak geliştirilmelidir. Her şirket; faaliyet konusu, kapsamı, pazarı, insan kaynağı, stratejisi ve yönetim tarzı ile ayrı bir olgudur. Yönetici eğitimleri bu özellikler ve beklentiler dikkate alınarak planlanmalıdır.

1994 yılında yapılan bir araştırmada, çeşitli düzeylerdeki 279 yöneticinin % 71'inin sektöre ve yöneticiliğe ilişkin okumaya, % 66'sının araştırmaya ve % 60'ının da eğitime zaman ayırmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu veriler ışığında yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun kendilerini geliştirmeye ve bilgilerini güncelleştirmeye zaman ayırmadıkları gözlenmiştir (Türkmen, 1995, s.84).

Bir üst düzey yönetici kalite geliştirme ile görevli bir uzman düzeyinde olmasa bile bu faaliyetlerin içeriğini, gerekli kıldığı koşulları ve alt yapıyı oluşturabilecek yeterli bilgi ve eğitim düzeyine sahip olmalıdır.

Yönetici eğitimleri ile, yöneticilere üretim girdilerini en akılcı biçimde kullanmalarını sağlayacak insancıl, teknik ve kavramsal bilgi ve beceriler kazandırılması; üretim sürecinde verimlilik artışına yol açacaktır. Teknik becerilere sahip bir yönetici üretim süreçleri, yöntemleri ve teknikleri konusunda etkili kararlar verebilir. İnsancıl beceriler kazanmış bir yönetici, bir ekip üyesi olarak etkili bir biçimde çalışma, işletme içinde işbirliği yapabilme ve çalışanları aynı amaç etrafında toplayabilme yeterliliğine sahiptir. Kavramsal beceriler konusunda yeterli bir yönetici ise organizasyonu bir bütün olarak görebilme ve duyabilme yeteneği kazanmış demektir. Bu beceriyle organizasyonda bölümlerin birbirine nasıl bağlandığını ve bölümlerden birinde oluşan bir değişikliğin diğer bölümleri nasıl etkilediğini kolayca görebilir. Bugün yöneticilerin bu yeterlilikleri kazanabilmeleri yaygın eğitimi gerekli kılmaktadır (Tural, 1991, s.178).

Yönetici eğitimlerinde yaygın olarak verilen konular; karar alma mekanizmaları, örgütsel problemlerin giderilmesi, kalite-maliyet-verimlilik ilişkileri ve TKY gibi temel konulardır. Yönetici eğitimleri tipik olarak yönetim ve organizasyon teorileri, hedef planlama ve liderlik becerileri gibi konuları

kapsamaktadır. Daha üst düzeydeki yöneticiler için ise; iş planlaması, yetki ve görev devri, iletişim, görüşme, eğitim, performans değerlendirmesi, güvenlik, şirket politikası, sendika ile ilişkiler ve şikayet prosedürleri gibi konular seçilmektedir (Cafoğlu, 1996, s.89).

Yönetici eğitimleri, yöneticilerin performanslarını yükselterek onları gelecekte yeni sorumluluklar almaya hazırlar. Yöneticiler aldıkları bu eğitimlerle başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken bilgi, beceri, tutum ve kişilik özelliklerini geliştirirler. Bu eğitimin bir başka amacı da yöneticilerin daha etkili olmasını sağlamak ve organizasyonun ihtiyaç duyduğu yeni yöneticileri yetiştirmektir.

Yönetici eğitimleri çoğunlukla ders, konferans, çalışma ve tartışma gruplarından oluşur. Bu eğitimlerde çağdaş teknikler ile uygulamaya daha fazla yer verilmektedir. Uygulamaların gerçekleştirildiği bu tekniklerin bazıları davranış analizi, karşılaşma toplantıları, hedef saptama ve planlamadır. Bu tekniklerden hangilerinin uygulanacağı organizasyona ve katılımcılara göre değişmektedir.

Yönetici eğitimlerine katılan yöneticiler daha alt kademelerde çalışan elemanlarını eğitmek ve yetiştirmekle de sorumludurlar. Bu doğrultuda yöneticiler; eğitim alma sürecinde öğrenci, aldıkları eğitimi çalışanlara ve müşterilere aktarma durumunda ise öğretmen rolünü üstlenmektedir. Bu nedenle en üst kademedен başlayarak yöneticilerin eğitimine öncelik, önem ve ağırlık verilmelidir.

3.2.3. Personel ve İşçi Eğitimleri

TKY'de işgörenlerin yeteneklerinin şirket gereksinimleriyle uyumlarını ve pasif durumlarını terkederek aktif hale gelmelerini sağlayan en etkin yöntem eğitimidir. Bu uyumun sağlanması için yukardan aşağıya kadar tüm çalışanlar eğitime odaklanmalıdır. Eğitim vasıtasıyla işin gerektirdiği mesleki bilgi ve beceriler çalışanlara aktarılır. Eğitimle kazandıkları bilgi ve becerileri iş başında kullanan işgörenler katma değeri arttırırlar. Eğitimler, bir yandan

çalışanların niteliğini geliştirerek işgücü verimliliğini artırırken diğer yandan da teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliğini artırır. Sadece üst yöneticilere verilen eğitimler, üstün kaliteli ürün üretmek için yeterli olmamaktadır. Kalite eğitimlerinin tüm çalışanlara yaygınlaştırılması ve çalışanların faaliyetlere katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

İnsan eğitimle yaratılan bir varlıktır. Bu düşünce çerçevesinde Japon yöneticiler tüm çalışanların eğitimini sistemin en önemli bileşenlerinden biri olarak düşünürler. Bu nedenle farklı bir görüşe sahip olan eğitim programları vardır. Japonlar yaparak öğrenme, öğrendiğini yapma ilkesiyle öğrenilecek şeyi sesle ve resimle simgeleştirmeyi, önce görüp sonra göstermeyi, duyup duyurmayı, hatta tutup dokunmayı benimsemişlerdir. Japonya'da 1956 yılında ustabaşılar için bir radyo kursu düzenlenmiştir. Bu kurs iş etüdüleri, organizasyon, motivasyon ve iş birliği sorunları, analiz ve kalite kontrol yöntemlerine ilişkin temel bilgileri içermiştir (Wasilewski, 1972, s.587).

Ekonomide bir katma değer yaratılması için sadece hammadde ve işgücü değil bilgi ve bu bilgiler ile donatılmış işçiler de önemlidir. İşletmelerde beyaz yakalıları oluşturan yüksek öğrenimliler mavi yakalılaşıyor ve üretimde daha fazla yer almaktadır. Artık işletmelerde niteliksiz işgücüne olan ihtiyaç büyük ölçüde azalmıştır (Türkmen, 1995, s.76).

Her kademedeki çalışana işe girişten itibaren emekliliğe kadar eğitim olanağı sağlanmalıdır. Bu eğitimler ihtiyaç duyulan özel konularda olabileceği gibi periyodik eğitimler de olabilir.

Teknik personel için özellikle istatistik örnekleme, veri toplama, problem tanımı, problem analizleri ve düzeltici faaliyetler gibi tekniklerle ilgili eğitime önem verilmelidir. Tüm işgörenler kullandıkları aletler ve makineler, hazırlanan dökümantasyonu okuma ve anlama, görevlerinin kalite ile ilgisi, temel istatistik teknikleri gibi konularda eğitilmelidir. Çalışanlara verilen eğitim konuları ise yaygın olarak istatistiksel proses kontrol, problem çözme teknikleri, veri toplama ve sınıflandırma, sürekli gelişme, kalite, takım



çalışmaları, motivasyon, iletişim, çevre, kişilik ve davranışa yönelik eğitim konularıdır.

İlk safhada çalışacak personellerin eğitimi çok önemlidir. Çünkü bu personeller, daha sonra anahtar personel olarak kendi iş arkadaşları arasında değerli bir deneyim kaynağı olacaklardır. Eğitim plan ve programlarını, eğitim alan ilk personelin gelişip meslek arkadaşlarının eğitmeni olacak biçimde yapmak iyi bir politikadır. Bu uygulama çalışanlara hemen ihtiyaç duydukları konulardan başlamak üzere ve daha sonra sistem hakkında bilgilerini geliştirecek ve derinleştirecek şekilde bir eğitim vererek yapılır. Böylece bunlar yeni uygulamalarda iş arkadaşlarının eğitimine daha fazla katılırlar (Köseoğlu vd., 1994, s.35).

3.3. Tüketici, Tedarikçi ve Sendika Eğitimleri

Kalite, yalnızca işletmelerin sorunu olarak düşünülemez. Bu konu üreticiler kadar tüketicilerde ilgilidir ve sonuçta makro ölçekte öneme sahip bir olgudur. Tüketicinin kalite bilincine sahip olması onun seçimini etkilemektedir. Bununla beraber tüketici davranışları üreticiyi kaliteli üretmeye zorlayacak ve üretici için bir geri besleme oluşturacaktır. Bu nedenle öncelikle tüketicinin kalite konusunda bilinçlendirilmesi gerekir. Tüketicide kalite bilincinin oluşturulabilmesi ve bunun kaliteye yansıtılmasını sağlayabilmek için;

- kalitesiz ürünlerin tüketici ve milli ekonomi için bir kayıp olduğu anlayışı benimsetilmeli,
- kaliteyi sağlamada tüketicinin en önemli etken olduğu inancı yerleştirilmeli,
- kalitede nelerin aranması gerektiği ve kalitesizliğe karşı nasıl tepki gösterilmesi gerektiği öğretilmeli,
- kalitesizliğe karşı tüketiciyi koruyan yasal örgütsel alt yapılar oluşturulmalı ve tanıtılmalı,



- kalite anlayışında yeniliklerin güncel olarak tüketiciye iletilmeli ve toplumla bu konudaki iletişim güçlendirilmelidir.

Tüketici eğitimleri kalitenin anlaşılması, kalitenin ekonomik ve sosyal boyutu, tüketici davranışları ve yasal güvenceler gibi konularda radyo ve televizyon gibi kitle iletişim araçları, öğretim kurumlarında uygulanacak özel eğitim programları ve yazılı basın kanallarıyla ulusal ölçekte gerçekleştirilmelidir. Ancak bu şekilde şirketler kendilerini daha iyi kaliteye götürecek bir geri besleme sağlayabilirler. Nitekim Japonya' da TKY'nin ilk yıllarında büyük bir eğitim kampanyası başlatılmıştır. Bu amaçla radyolarda yayınlar yapılmış, dergi ve gazetelerde bu konular işlenmiştir (Serinkan, 1996, sayı:4).

Bütün tedarikçileri kapsayan ve sürekli iyileştirmeye yönelik çalışmaları yürütmeyi sağlamada eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu eğitimler sayesinde çift yönlü düzenli bir bilgi akışı sağlanabilecek ve bu yolla tasarım, kalite ve etkinlik gibi çeşitli alanlarda iyileştirmeler hedeflenebilecek, tedarikçi firmaların da katılımları ile önemli ölçüde bir maliyet avantajı sağlanabilecektir.

Tedarikçilerini desteklemek ve onların gelişmelerini sağlamak müşteri firma için önemli bir görev olmalıdır. Etkin yönetim ve kalite tekniklerini öğretmek onları pek çok alanda kuvvetlendirmek için bir takım imkanlar sağlanmalıdır. Bu imkanlar dahilinde müşteri firma, tedarikçilere kalite güvenilirliği konusunda seminerler verilmesi için sponsorluk yapabilir veya onları ziyaret edip bazı denetlemeler yaparak onlara rehberlik edebilir. Bu arada tedarikçiler de eğitim ihtiyaçlarını belirleyen prosedürleri oluşturmalı ve yürütmelidir.

Şirket ve sendika ilişkilerinin yetersizliği nedeniyle, sendikanın TKY uygulamalarına iştiraki sağlanamamakta ve tam olarak bilgilendirilememektedir. Bu durum şirket, sendika ve çalışanlar arasında istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Böyle bir duruma yer vermemek için sendikalara TKY uygulamaları konusunda bilgi vermek, sağlıklı endüstri

ilişkileri kurmak ve onların desteklerini sağlamak gerekmektedir. Bunun için de sendika eğitimleri düzenlenmelidir. Bu eğitimler sayesinde karşılıklı bilgi alış verişi sağlanmakta ve sorunlar daha oluşmadan önlenmektedir.

3.4. Eğitim Plan ve Programlarının Hazırlanması

Eğitim sorununun önlenmesinde en etkili yol iyi bir eğitim plan ve programının yapılmasıdır. Bu konudaki çağdaş yaklaşım ilgili her bölümün katılımıyla bir planlama takımının kurulmasıdır. Bu takım, bir plan gerektirecek faaliyetleri belirleyebilme ve bu planı gerçekleştirebilme bilgi ve eğitim düzeyine sahip olmalıdır. Eğitim plan ve programlarının esas amacı çalışanlara TKY felsefesini benimsetmek ve olaylara duyarlılıklarını arttırmaktır. Eğitim plan ve stratejileri şirketler tarafından uzun vadeli bir yapı içinde ele alınmalıdır. İnsan kaynaklarının mevcut ve olması gereken yetenekleri arasındaki fark eğitim planlarında temel alınmalıdır.

3.4.1. Eğitim Planı

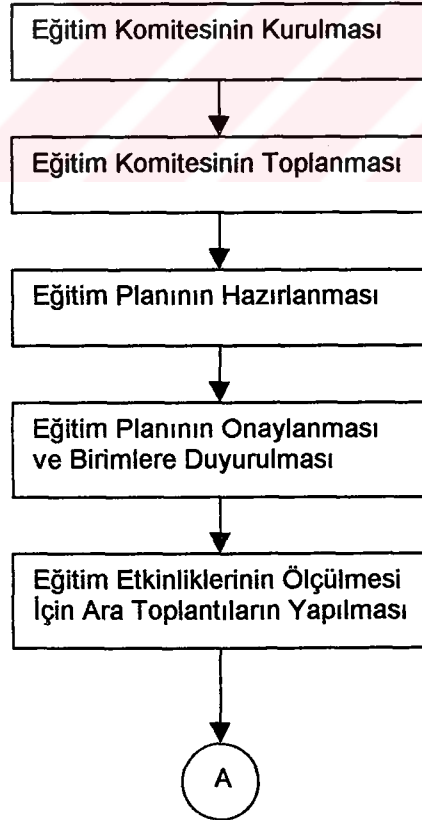
Eğitimin planlamasında belirli hedefler ön görülmelidir. Bu hedefler örgütsel değişim, çalışanların mevcut bilgi ve becerilerini artırma ve çalışanlara yeni bilgi ve beceriler kazandırmadır. Bir eğitim planında dört temel unsurdan bahsedilebilir. Bu unsurlar eğitimciler, katılımcılar, eğitim konusu ve eğitim verilecek ortamdır. Bu unsurların herbirinin özelliklerinin iyi bilinip başarılı bir etkileşim ile biraraya getirilmesi gerekir. Ayrıca bu unsurlar, verilecek eğitim kalitesinde de etkili olmaktadır (Cafoğlu, 1996, s.127).

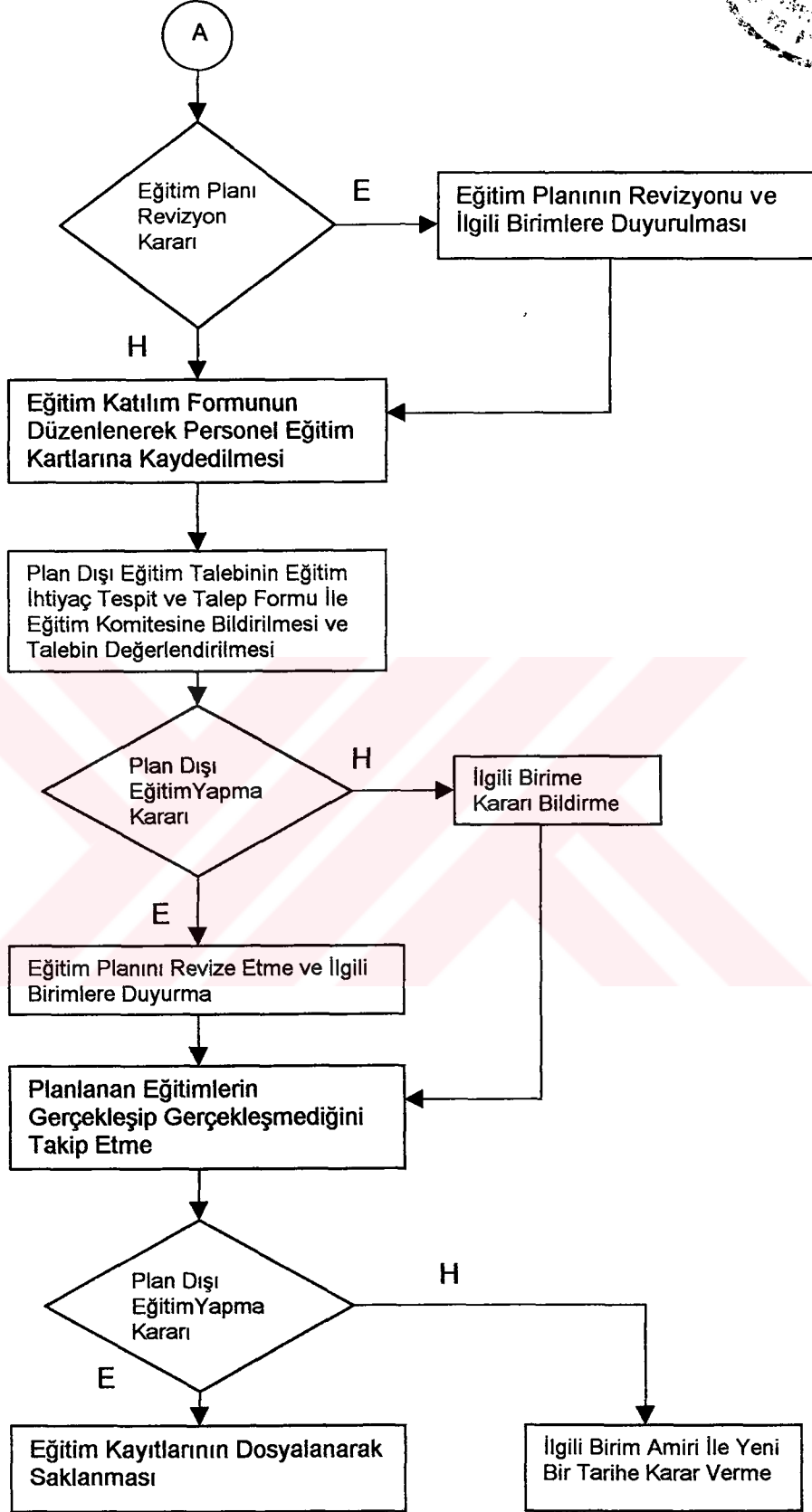
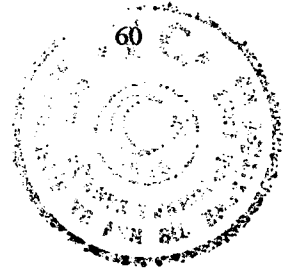
Eğitime katılacakların tespiti sırasında performans değerlendirme tablolarından yararlanarak çalışanların kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemek eğitim planlarının hazırlanmasında önemli rol oynamaktadır. Eğitim planlamasında öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde organizasyon kültürü de dikkate alınmalıdır.



Organizasyon, eğitim planı hazırlama çalışmalarında eğitim ihtiyacı ile ilgili iki önemli konuyu optimize etmelidir. Bu konular eğitimin kapsamı ve derinliğidir. Eğitim kapsamı, eğitim konularının TKY felsefesi doğrultusunda düzenlenmesidir. Eğitimin derinliğinde ise organizasyon çalışanlarının mevcut bilgi seviyesi dikkate alınmalıdır. Çünkü organizasyonda verilmesi planlanan eğitim konularının ayrıntı ve derinlik derecesi çalışanlara göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle organizasyon, daha eğitim planlaması sırasında eğitim konularını derinlik ve ayrıntı açısından tanımlamalıdır.

Yapılan eğitim planı dahilinde organizasyon içinde tüm seviyeler itibariyle çalışanların bilgi ve beceri gereksinimleri dikkate alınarak güçlü bir eğitim programı düzenlenmelidir. Ayrıca çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini sürekli eğitimlerle geliştiren, çevreye saygıyı ön planda tutan etkin ve benimsenen bir çalışma ortamı yaratacak eğitim programları da geliştirilmelidir. Eğitim planının hazırlanması sırasında izlenebilecek yollar bir akış diyagramı olarak Şekil 3.2.'de gösterilmiştir.





Şekil 3.2., Eğitim Planının Hazırlanması.



3.4.2. Eğitim Programları

Eğitim programları hazırlanırken eğitimin doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda, doğru eğitimcilerle ve doğru olarak verilmesi hususuna dikkat edilmelidir. Aynı zamanda eğitim programlarının uygunluk, tutarlılık, yeterlilik ve geliştirilebilirlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

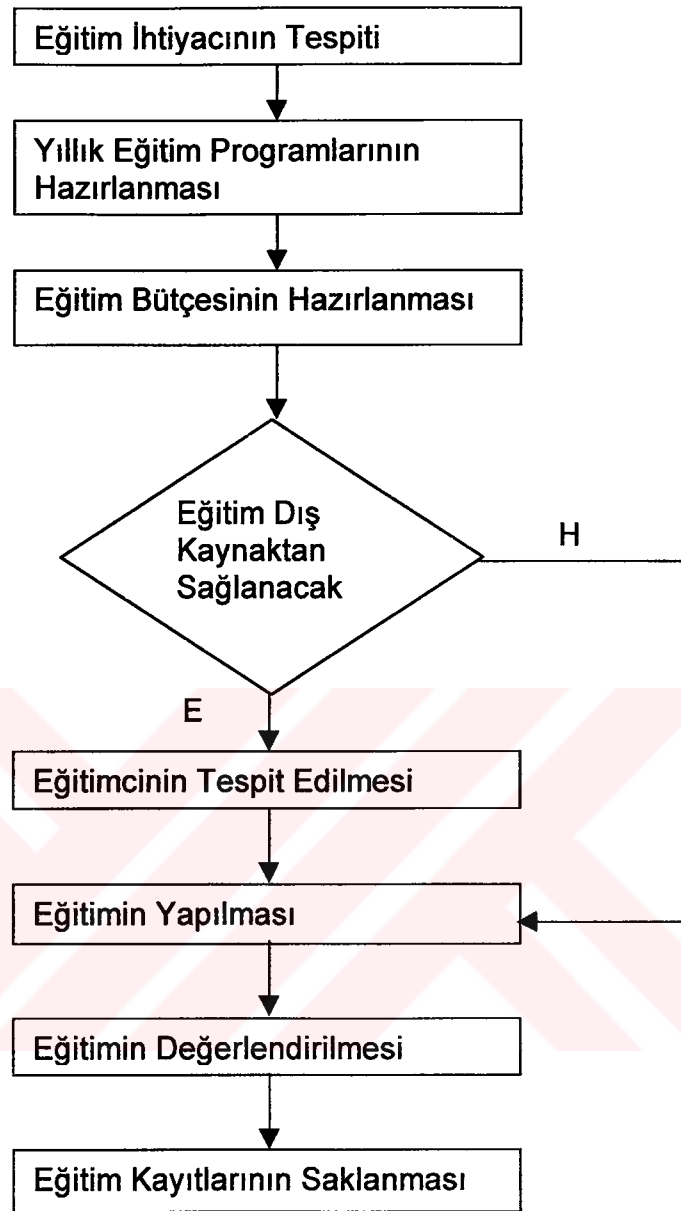
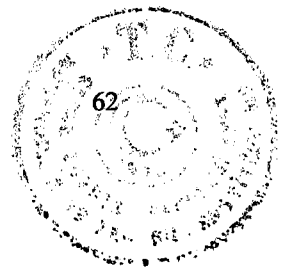
Uygunluk: Eğitim programının kapsamı içindeki konular öğrenilmeye uygun olmalıdır. Çalışanlar eski ile yeni bilgi ve tecrübelerini bütünleştirebilmelidir.

Tutarlılık: Eğitim programındaki konular, bütünü destekler nitelikte olmalıdır.

Yeterlilik: Yeni gelişmeler karşısında eğitim programları, sürekli geliştirilmeli ve hiç bir zamanyeterli olmayacağı görüşü temel alınmalıdır.

Geliştirilebilirlik: Eğitim programlarının sürekli aynı kalıpları kullanmayıp üzerine yenilerinin eklenebileceği bir yapıya kavuşturulması programların gelişme özelliği bakımından önemlidir (Cafoğlu, 1996, s.137).

Eğitim programlarının bir ileri aşaması da çalışanların öğrenmiş oldukları konuları uygulamaya aktarma becerilerini arttıran örnek olay yöntemidir. Bu yöntemde eğitim programlarına katılanlardan belli olayları ele alarak çözmeleri istenir. Bu amaçla katılımcılardan gönüllü olanlar problemi ilgilendiren birim sorumlularının rollerini üstlenerek problemin çözümü ile ilgili önerilerini dile getirirler. Bundan sonra çok yönlü analizler yapılarak problemin çözümüne yönelik kararlar alınır (Efil, 1995, s.161). Eğitim programlarının etkili olabilmesi üst yöneticilerin bu programların yararına inanıp tam destek vermesine bağlıdır. Eğitim programının hazırlanması sırasında izlenebilecek yollar bir akış diyagramı olarak Şekil 3.3.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.3., Eğitim Programının Hazırlanması.

3.4.3. Katılımcıların Belirlenmesi

Eğitime katılacak olan çalışanların yapısı iyi tanınmalı ve bunlar hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bunlar çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceriler, çalışanların yeterlilik duygusu, çalışanların ve organizasyonun beklenti, tutum ve değerleridir. Çalışanların ve organizasyonun bu beklenti, tutum ve değerleri birbiri ile uyum içinde olmalıdır (Cafıoğlu, 1996, s.134).



Eğitime katılacakları belirleyebilmek için katılımcıların kimler olacağı ve onların gerçek ihtiyaçlarının neler olduğu saptanmalıdır. Çalışanların zelliklerinin bilinerek bu özelliklerin geliştirilmesine çalışılmalıdır. Hazırlanacak personel kartları ile çalışanların almış oldukları eğitimler kayıt edilmelidir. Personel kartları, eğitime katılacakların seviyelerini gösterdiği için eğitimcinin kullanacağı eğitim tekniklerinin belirlenmesinde de faydalıdır. Geleneksel yapıdaki ilişkiler bırakılarak performans değerleme ve personel geliştirme faaliyetleri arasındaki bağlantının kurulmasına çalışılmalıdır. Bu arada işbirliği, profesyonellik ve güven kavramları sürekli göz önünde bulundurularak bunlara işlerlik kazandırılmalıdır.

3.4.4. Eğitimcilerin Belirlenmesi

İşletmede eğitim verecek eğitimcilerin güçlü, yeterli, istekli, gayretli, sürekli gelişmeye açık ve kalite inancına sahip olmaları gerekmektedir (Cafoğlu, 1996, s.136). Eğitimci seçimlerinde eğitimcinin verdiği eğitimlerin toplam süresi, mesleki tecrübesi, sözel yeterliliği, eğitim programının uzunluğu ve eğitim konuları gibi kriterler dikkate alınmalıdır.

Eğitimciler katılımcıların ihtiyaç ve isteklerine açık olan bir eğitimi benimsemelidirler. Çalışanların mr boyu öğrenciler oldukları düşünülerek onların bilgi, beceri ve alışkanlıkları geliştirilmeli ve iletişim problemleri zlmelidir.

3.4.5. Eğitim İçin Kullanılan Araçlar

Organizasyonda verilecek sürekli ve yaygın eğitimler için el kitapları, şirket içi yayınlar, ilan panoları, eğitim notları, filmler ve görsel araçlar kullanılabilir. Ayrıca eğitim içerikli yönetim kurulu toplantıları, mülakatlar, bölümlerarası toplantılar, anketler, vak'a çalışmaları, konferans ve seminerlere katılım gibi aktiviteler de eğitim için kullanılan araçlardır (Cafoğlu, 1996, s.128).

Organizasyon dışında tüketiciler, tedarikçi ve sendika eğitimleri için ise televizyon, radyo ve basın yayın organları ile konferans ve seminerlerden yararlanılabilir.

3.4.6. Eğitim Süreleri

Organizasyon bünyesinde yürütölen eğitimlerin süreleri belirlenirken, eğitime katılacakların kursu izlemelerinin yanısıra normal çalışmalarını da sürdürdükleri unutulmamalıdır. Bu nedenle eğitim süreleri makul bir düzeyde belirlenerek 100-150 saat/yıl içermelidir.

Uygulamada pratik çalışmadan tamamen ayrılmış 150 saatlik bir eğitimin düzenlenmesi sırasında uygun eğitim zamanının ve süresinin belirlenememesi gibi bir takım güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu gibi sorunları çözmek için temel eğitim birkaç aşamaya bölünebilir. Herbir aşamanın hacmi ilgilenilen konuya bağılı olacaktır. Örneğın ilk aşama 20 saati içeren ve üç günlük bir seminer kapsamında organize edilebilir. Eğitim programının bu şekilde düzenlenmesinin bir başka avantajı daha vardır. O da, farklı katılımcı tiplerine göre uyarlanabilen farklı konularda eğitim bloklarının oluşturulmasıdır (Wasilewski, 1972, s.588).

Japonya'da üst yönetime doğru gidildikçe eğitimler süre ve konu olarak artmaktadır. Kalite çemberleri konusunda verilen eğitimler Japonya'da yılda 200 saat, Avrupa'da yılda 100 saat kadardır. Türkiye'de ise bu konudaki eğitim yılda 20 saati geçmemektedir. Ancak 1996 Avrupa Büyük Kalite Ödülü'nü alan Brisa'da çalışanlar yılda ortalama 40 saat eğitim almışlardır (Özok, 1990, s.193).

3.5. Temel Eğitim Konuları

Organizasyondaki eğitim konuları çalışanlara ve örgütün yapısına göre belirlenerek, en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar her düzeydeki elemanların görev ve sorumluluklarına uygun olarak düzenlenmelidir. Bu eğitimler hem işgörenlere gerekli olan bilgi ve becerileri

kazandırmaya hem de işgörenlerin mevcut niteliklerini geliştirmeye yöneliktir. İşgörenlere gerekli olan bilgi ve becerilerin teorik ve pratik eğitimlerle öğretilmesi eğitim programlarının ortak yönüdür. Eğitim ve geliştirme programlarına katılan işgörenlere, uygulamaya dönük işbaşı eğitimlerle öğrenecekleri şeyi bizzat deneme olanağı sağlanmalıdır. Örgütün, toplam kalite yönetim yolculuğunda ilerledikçe bu eğitimleri birbiri üzerine inşa etmesi ve teorik eğitimleri işbaşı eğitimleri ile destekleyerek insan kaynağını geliştirmesi, performansını yükseltmesi değişim açısından büyük önem taşımaktadır.

Eğitim çerçevesinde işgörenlerin yaptıkları işlere yönelik teknik bilgiler ve son gelişmelerin yanısıra toplam kaliteye yönelik olarak istatistik proses kontrol ve problem çözme teknikleri, veri toplama ve sınıflandırma, neden sonuç analizi, pareto analizi, sürekli gelişme ve iyileştirme, tasarruf, kalite ve maliyet, grup çalışması, motivasyon ve iletişim gibi uygulamaya yönelik konular öğretilmelidir. Üst yönetime yönelik eğitimlerde ise karar alma mekanizmaları, örgütsel problemlerin giderilmesi, kalite, maliyet ve verimlilik ilişkileri ve TKY gibi genel konular öğretilmelidir.

Organizasyon eğitim sürecinde yaygın olarak verilen eğitimleri iki grupta toplayabiliriz. Bunlar kalite teknolojisi eğitimleri ve temel problem teşhis ve çözümlerinde kullanılan tekniklerin öğretilmesidir. Kalite teknolojisi eğitimlerini de yine iki grupta inceleyebiliriz. Bunlar da prosese yönelik ve tasarıma yönelik eğitimlerdir. Prosese yönelik eğitimler istatistiksel proses kontrol ve toplam verimli bakımdır. İstatistiksel proses kontrol konusu kalite teknolojisi eğitimlerinin başında yer alır. TVB için ise operatör eğitimine yatırım yapılır. Tasarıma yönelik eğitimler ise değer analizi, hata şekli etki analizi ve Taguchi metodudur. Fakat hata şekli etki analizi hem tasarıma hem de prosese yönelik olarak uygulanabilmektedir.

3.5.1. Kalite Teknoloji Eğitimleri

3.5.1.1. Prosese Yönelik Eğitimler

İstatistik Proses Kontrol: İstatistik bir çok bilim dalında olduğu gibi kalite kontrolde de temel bir vazife görmektedir. Üretim yöntemlerinin ve ürün yapısının karmaşıklığı, kaliteli ve tek düze ürün elde etme çabalarını büyük ölçüde engellemektedir. İstatistik bu sorunların çözümünde kullanılan temel bir araçtır.

İstatistiksel kalite kontrol; istatistik tekniklerinin, veri toplamak, analiz etmek, yorumlamak ve çözümler getirmek üzere kalite problemlerine uygulanmasıdır.

Olasılık ve istatistik kavramları, olasılık dağılımları, test dağılımları ve bunların uygulandığı hipotez testleri, varyans analizi, proses analizi, muayene ve kabul örnekleme gibi tekniklerin yanı sıra kalite kontrolde "kalite kontrol için yedi araç" adı verilen istatistiksel teknikler yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle firma çapında kalite kontrol için sadece mühendisler değil üst kademedeki alt kademeye kadar tüm çalışanlar eğitimleri sırasında istatistiği öğrenmelidirler.

Toplam Verimli Bakım: TVB, operatörün makinasının bakım faaliyetlerine katılması ve katkıda bulunmasıdır. Operatöre gereken eğitim verilir, teknik beceriler kazandırıldıktan sonra belirli küçük bakım faaliyetlerini kendisinin yapması, yapamayacağı bakım faaliyetleri için ise bakım grubu elemanlarını tam ve doğru bilgilendirip bir an önce makinesi ile ilgilenmelerini sağlaması ve bakım yapılırken bakımcılarla birlikte çalışarak makinesine yapılan işlemleri görüp öğrenmesi, öneriler sunması ve çalışırken o noktalara dikkatini vermesi beklenir.

Grup odaklı faaliyetlerde yer alan çalışanlara sistematik problem çözme teknikleri öğretilir. TVB'de bunlara ek olarak operatörlere makina bilgisi,

bakım becerisi gibi teknik bilgi ve becerilerin sistematik olarak kazandırılması 4-5 yıl süren uzun ve tekrarlanan eğitimler gerekmektedir.

3.5.1.2. Tasarıma Yönelik Eğitimler

Değer Analizi: Değer analizinin amacı; üyelerin, bir üretimin yer ve zamanda, istenen kalite ve düşük maliyetle beklenen fonksiyonları yerine getirip getirmediğini analiz etmelerini sağlar. Kalite çember üyelerine değer analizlerini yapabilmeleri için gereken eğitimler sağlanmalıdır.

Hata Şekli Etki Analizi (FMEA): Hata şekli etki analizi; sistem, tasarım, proses veya serviste oluşabilecek hataların değerlendirmesini yapan, riskleri tahmin ederek hataları önlemeye çalışan güçlü bir analiz tekniğidir. Hatanın ortaya çıkması ile doğacak problemin müşteri gibi algılanması prensibine dayanır. FMEA çalışmasında bütün hatalar için olasılık, şiddet ve saptanabilirlik tahmini yapılmaktadır. Buna bağlı olarak da alınması ve planlanması gereken faaliyetler değerlendirilmektedir. Bu metodun çalıştırılması için dört ön şartın herkes tarafından anlaşılması gerekmektedir. Bu şartlar; problemlerin aynı olmaması, müşterilerin belirlenmesi, fonksiyonun bilinmesi, önlemeye yönelik bir yönlendirmenin yapılmasıdır.

Taguchi Metodu: Taguchi metodu, tasarım kalitesi ve maliyet optimizasyonu ile ilgilidir. Sadece ürün spesifikasyonlarının dışına çıktığı durumlarda değil, spesifikasyonların içinde kalındığı durumlarda da kayıplar olabilmektedir. Doğal olarak bir ürünün hedef değerinden uzaklaşılırdıkça kayıp da sürekli olarak artacaktır. Taguchi metodu ile güçlü bir ürün ve proses dizaynı sağlanarak, maliyeti artırmaksızın kalite geliştirme sağlanmaktadır (Arslan, 1994, s.230).

3.5.2. Problem Çözme Teknikleri

Kalite geliştirmede ortaya çıkan problemlerin teşhis ve çözümlerinde kullanılan bir çok teknikler vardır. Bunlar arasında en çok kullanılanlar Pareto Analizi, Neden-Sonuç Analizi, Histogram, Verilerin Gruplandırılması,

Kontrol Diyagramı, Dağılım Diyagramları, Beyin Fırtınası, Niçin-Niçin Diyagramı, Nasıl-Nasıl Diyagramı ve Güç Alanı Analizidir. Bu teknikler yaygın olarak kullanıldıkları için bunlardan kısaca bahsedelim.

Pareto Analizi: Pareto diyagramı, sorunlara neden olan öğelerin önem derecelerine göre sıralanarak alınacak önlemlerin hangi nedenlere yönlendirilmesi gerektiği konusunda yardımcı olan etkili bir araçtır. Bazen de 80/20 kuralı olarak adlandırılır. Bu diyagram, daha önce toplanmış olan verilerden hazırlanan aynı zamanda frekansları da gösteren bir veri tablosunun çizim yöntemiyle gösterilmesidir. Pareto diyagramında sütun ve çizgi grafikleri bir arada kullanılmaktadır.

Önce çeşitli işlem ve bölümlerde, belli bir zaman dilimi süresinde meydana gelen normal kümülatif frekans yüzdeleri hesaplanır. Daha sonra bu veriler bir histogram ve kümülatif frekans eğrisi haline getirilir. Böylece üyeler aksaklıkların % 80'nini oluşturan temel nedenleri belirleyebilmektedir.

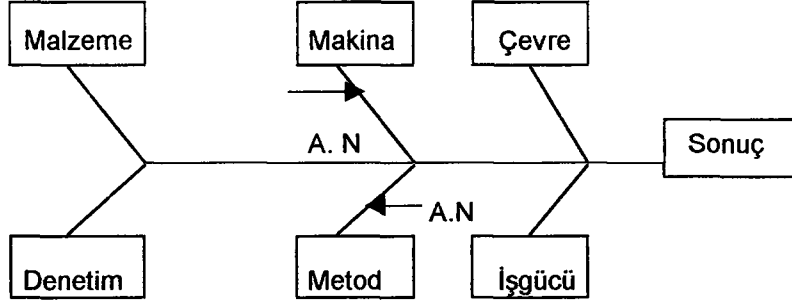
Neden-Sonuç Analizi: Neden-Sonuç diyagramının amacı problemin muhtemel nedenlerini özel kategorilerde görsel olarak sunmak, ekibin problemi gözönüne getirmesini sağlayarak farklı görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamaktır (Barra, 1983, p.173).

Bu teknik, nedenlerin oluşumunu saptama ve sonuçların azaltılmasını içerir. Birbiriyle ilişkili olan bütün faktörler, Ishikawa'nın balık kılıçığı olarak adlandırdığı bir yapı üzerinde gösterilir. Bu yapı Şekil 3.4.'de gösterilmiştir.

Neden-sonuç diyagramının oluşturulmasında potansiyel fikirleri ortaya çıkarmak için beyin fırtınası tekniğinden yararlanılır. Öncelikle temel nedenler listelenir. Daha sonra bunlar, alt nedenlere (A.N) indirgenir. Bu proseste akla gelen bütün nedenler sıralanır (Amsden, et all, 1976, p.85).

Çemberler, ana diyaramdan yola çıkarak her faktörü oluşturan elemanları ve bu faktörlerden kaynaklanan sorunları teker teker belirleme ve inceleme yoluna giderler. Böyle bir diyagramın gerçekleştirilmesi, katılanlara

süreci daha iyi kavrama ve fikir alış verişi yapma imkanı verdiği için katılanlar için eğitici de olmaktadır (Yıldız, 1994, s.40).



Şekil 3.4., Balık Kılıcı Diyagramı.

Histogram: Toplanan verilerin kullanılabilir ve yorumlanabilir bir hale getirilmesi için başvurulan araçlardan biri de histogramlardır. Histogram özel bir grafik türüdür. Belli bir zaman aralığında alınan ölçümlerin sınıflandırılarak değerlendirilmesine yarar. Histogram bize, alınan örneklerin ortalamasının ne olduğunu ve değerlerin nasıl bir dağılım gösterdiğini açıklar. Her bir histogram sadece bir tek değişkene ait ölçümlerin dağılımını gösteren birbirine yapışık sütunları olan bir diyagramdır (Kocaman, 1994, s.75).

Verilerin Gruplandırılması: Sorunun kaynağını bulmak için verilerin belirli özelliklere göre gruplandırılmasıdır. Gruplandırma tekniği diğer temel tekniklerden bağımsız olarak kullanılamayan ancak bu tekniklerin analiz etme yeteneğini artıran bir tekniktir.

Bu tekniğin altında yatan temel ilke, varolan bir sorunun tümüne birden bakıldığında parçalardan herhangi birini gözden kaçırmamaktır. Özetlenecek olursa gruplandırma, kendi başına bir sorunu çözemez ama çözüme ulaşmada yardımcı olan etkin bir yöntemdir (Arslan, 1994, s.205).

Kontrol Diyagramı: Kontrol diyagramı prosese ait ölçülerin gruplandırılarak takibidir. Periyodik olarak alınan bir grup ölçümün ortalaması ile saçılımı

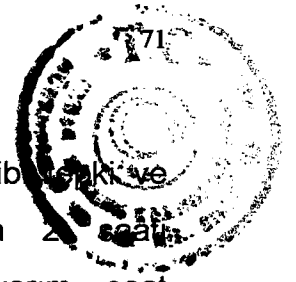
kaydedilir. Bu değerlerin kontrol limitleri dışında olması halinde, prosese müdahale edilerek gerekli düzeltmeler yapılır. Böylece sapmalar hatalara neden olmadan anında önlenmiş olur (Özbatır, 1995, s.92). Bu özelliği ile kontrol diyagramları sorunları önlemede etkili bir yöntemdir. Bir kontrol diyagramı bir prosesin hedeflerinin neler olduğunu ve bu hedeflerin nasıl değiştiğini göstermektedir.

Dağılım Diyagramları: Dağılım diyagramı, iki ayrı değişken arasındaki ilişkiyi incelememize yardım eden bir analiz aracıdır. Bu diyagram, bir değişkende görülen artış ya da azalışın diğer bir değişkeni nasıl etkileyeceği araştırılmak istendiğinde kullanılır.

Diyagramın yatay ekseninde yer alan değişkenin artması ile, dikey ekseninde yer alan ve bundan etkilenebileceği düşünülen diğer değişkenin artması, azalması ya da hiç etkilenmemesi bize konu hakkında genel bir fikir vermektedir (Kocaman, 1994, s.80).

Beyin Fırtınası: Beyin fırtınası bir çeşit fikir atışmasıdır. Konu ile ilgili kişilerin yaratıcı düşüncelerini teşvik eden ve geliştiren katılıma yönelik bir yönetim aracıdır. Beyin fırtınası tekniğinin uygulanmasında önce bir hazırlık yapılmalıdır. Bu hazırlıkta problem açıkça anlatılır ve tahtaya yazılarak toplantı boyunca orada bırakılır. Beyin fırtınasına katılan grubun rahat olması sağlanarak toplantının kuralları açıklanır. Bu kurallar çerçevesinde öneriler herhangi bir zorlama yapılmadan gelmelidir. Oturum sırasında, oturuma katılan herkese kağıt ve kalem verilerek bir kaç öneri yazmaları istenir. Bu öneriler tahtaya da yazılır. Bundan sonra ikinci ya da üçüncü turlara geçilebilir. Bu turlarda önerileri yazmadan fikirler sözlü olarak toplanıp tahtaya yazılabilir. Benzer öneriler biraraya getirilerek kılçık diyagramı haline dönüştürülür (TÜSSİDE, 1988, s.23). Gelen öneriler üzerinde değerlendirme ve tartışma yapılmaz. Toplantıya katılan herkes bir öneri getirmeye çalışmalıdır. Çünkü bu önerilerin miktarı kalitesinden önemlidir.

Beyin fırtınası en az 3, en fazla 12 üyeli gruplarda belli kurallara uyularak uygulanır. Beyin fırtınası yönteminin kullanıldığı bir seansta



bireycilik, kendini gösterme isteği, başkalarını küçük görme gibi davranışlar engellenmelidir. Bir beyin fırtınası seansının geçmemesine çalışılmalıdır. Genellikle etkili bir seans yarım saat sürmektedir (Yıldız, 1994, s.36).

Niçin-Niçin Diyagramı: Bir problemin gerçek nedenini saptayabilmek için üyelere alternatif bir metod sunmak ve farklı bir düşünme tekniği uygulamak amacıyla bu diyagram kullanılır. Beyin fırtınası kurallarının da uygulandığı bu analizin her aşamasında Niçin sorusu sorulur. Niçin sorusuna verilen cevaplar problemin nedenlerini teşkil eder (Barra, 1983, p.181).

Nasıl-Nasıl Analizi: Bu tekniğin amacı üyelerin çok sayıda çözüm alternatifleri geliştirmelerini ve yaratıcı açıklamalar yapmalarını sağlamaktır. Bu analiz tekniğinin işleyişinde çözülecek soruna her aşamada Nasıl sorusu sorularak bizi çözüme ulaştıracak olasılıklar saptanır. Uygun bir alternatif bulmak için mevcut alternatiflerin avantaj ve dezavantajları ile birlikte bunların başarıma ihtimalleri ve maliyetleri de çıkarılarak bunları gösteren listeler yapılır (Arslan, 194, s.214).

Güç Alanı Analizi: Güç alanı analizi problem ve çözümlerin birbirine bağlı destekleyici ve engelleyici faktörlerini tesbit etmek, tespit edilen bu faktörleri değerlendirmek ve sonuca götürücü bir strateji belirlemek için belli bir noktaya odaklanan bir tekniktir.

Güç alanı analizinde bütün engelleyici ve harekete geçirici güçler oklarla gösterilir. Bu okların uzunlukları temsil ettikleri güçlerin kuvvetlerine göre değişir. Harekete geçirici güçler de aynı şekilde gösterilir. Her çember üyesi mümkün olduğu kadar çok sayıda gücü sırayla tanımlar. Ekip tanımlanan bu güçleri tartışır. Bu tartışma sonucunda ekip, okların göreceli uzunluğunu sıralayarak belirler. Güçlerin ortaya çıkarılması ile birlikte grup bunlara karşı stratejilerini sınıflandırır (Arslan, 1994, s.216).



3.6. TKY'de Eğitim Uygulamalarının Sonuçları

3.6.1. Eğitim Değerleme

Eğitim değerleme, TKY'de eğitim sisteminin önemli fonksiyonlarından birisidir. Çalışanlara kazandırılacak bilgi ve becerilerin nasıl, hangi ortamlarda ve neden olması gerektiği tahlilinin çok iyi yapılması ve her basamakta geri beslemenin uygulanması gerektiğine dikkat edilmelidir.

Organizasyonun hedeflediği amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için mutlaka eğitim değerleme sisteminin yoğun ve sistemli olarak kullanılması gerekmektedir. Eğer bir değerlendirme yapılmaz ise sistemin başarı veya başarısızlık tahlili ve hangi noktada bulunduğu tespit etmek güçleşecektir (Cafoğlu, 1996, s.152).

Eğitim sonrasında katılımcıların eğitim programı hakkında düşündükleri mutlaka değerlendirilmeli ve dökümanite edilmelidir. Eğitimlerin sonunda katılımcıların neler öğrendiklerini ölçmek amacıyla testler uygulanabilir. Eğitim sonrası kazanılan yeni bilgi ve becerilerin ne derece uygulanabildiğini ölçmek amacıyla katılımcıların kendisi ve üstleriyle eğitimden bir süre sonra görüşmeler yapılabilir. Her eğitim sonunda eğitiminin çalışanlara neleri öğrendikleri, kazanılan bilgilerin nerelerde kullanılabileceğini isimsiz yazılılarla veya herkesin katıldığı tartışmalarla test etmesi programın ve konuların öğrenilmesine yardımcı olan yöntemlerdendir. Eğitim sonunda eğitim programının ve eğitimcilerin de değerlendirilmesi arzulanan çıktıların elde edilmesinde ön koşuldur. Ayrıca her eğitim sonunda eğitimin konusu, tarihi, süresi, eğitimci kişi ve kuruluşun ismi ve katılanları içeren kayıtlar tutulmalıdır.

Değerlendirme sürecinin geçerli ve güvenilir olması için değerlendirmeyi yapacak olan eğitimcilerin de bir takım becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu beceriler gözlem, analiz, karşılıklı görüşme, müdahale ve geri besleme becerileridir. Ayrıca bu becerilerin kullanımı



yönetici, eğitimci ve çalışanlar arasındaki iletişimi de güçlendireceğinden performans yükselecek ve verimlilik artacaktır.

3.6.2. Eğitimin Verimliliğe Etkisi

Günümüzde, eğitim ile üretim süreci arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişki çerçevesinde verimliliğin etkilendiği görülmüştür. Eğitim ile üretim süreci arasındaki ilişki daha çok eğitimin ekonomik işlevi çerçevesinde kurulmaktadır. Verimlilikle doğrudan ilişkisi olan eğitimin ekonomik işlevi, bir toplumda ekonominin gereksinim duyduğu insan gücüne istenen bilgi, beceri ve tutumları kazandırma etkinliklerini içerir. Eğitimin verimlilik artışına etkisini üç yolla açıklayabiliriz. Bunlar eğitimin, işgücü niteliğini artırarak verimliliği doğrudan etkilemesi, teknik gelişmeye olanak sağlayarak dolaylı olarak verimliliği etkilemesi ve yöneticilerin davranışlarını etkileyerek girdilerin akılcı kullanımını sağlama yoluyla verimliliği etkilemesidir (Tural, 1991, s.170).

Eğitim süreci içinde bireyden insanlığa saygı duyması, başkalarıyla işbirliği yapmayı öğrenmesi, eleştirel düşünme yeteneği kazanması, ulusal kaynakları koruması, dünyadaki gelişmeleri ve ülke üzerindeki etkilerini izlemesi gibi davranışlar göstermesi beklenmektedir. Bu davranışların kazanılması örgütte daha ılımlı çalışma ortamlarının sağlanmasına, çatışmaların daha kolay ve yaratıcı bir biçimde çözümlenmesine ve çalışanlar arasında iyi bir iletişimin kurulmasına katkıda bulunacaktır. Bütün bunlar organizasyonda verimlilik artışına neden olacaktır (Tural, 1991, s.176).

Bütün bunlara ilaveten organizasyonda sağlanacak eğitimle işgücünün niteliği artacaktır. Bu ise; işgücünün ileri teknoloji üretme, geliştirme, diğer ülkelerdeki teknolojileri izleme, inceleme ve ülkeye transferini sağlama gibi etkinliklerde bulunmasını sağlayacak, aynı miktarda işgücü ile daha fazla üretimin gerçekleştirilmesine ve işgücü sayısı artarken üretimin daha yüksek oranda artması gibi verimlilik artışlarına yol açacaktır.

3.6.3. Eğitim Sonrası Elde Edilen Kazançlar

Eğitim insanı insancıllaştırmakta, sosyalleştirmekte ve kendisini aşmasını sağlamaktadır. İnsanı geliştirmekle kusursuz insana ulaşılabileceğini savunan düşünürler bunun eğitimle sağlanabileceğini öne sürmüşlerdir. İnsan kültürü, bilgi ve beceriyi yine eğitim sürecinde kazanmaktadır.

TKY sürecinde uygulanacak olan modelin başarılı olması, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin artırılması gibi insan öğelerini başta tutan ve sürekli geliştiren yaklaşımlara bağlıdır.

Organizasyonda uygulanacak eğitimler sayesinde çalışanlar ile iş arasındaki bütünleşme ve çalışanların işe uyumu sağlanmakta ve çalışanların sorumluluk alma bilinci gelişmektedir. Eğitim faaliyetleri sonucu çalışanlar işte yaptıkları hatalarını azaltır, işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir, işlerini daha fazla sever ve öğrendiklerini işlerine uygular. Ayrıca bu eğitimler;

- ◆ İşletmede etkinlik, verimlilik ve kalite bilincinin yerleşmesi, bu göstergelerde sürekli iyileşmenin sağlanması ve tüm faaliyetlerde canlılığın oluşması,
- ◆ Zaman başta olmak üzere kaynakların etkin ve verimli kullanımının sağlanması,
- ◆ Yönetim kademeleri ve çalışanlar arasındaki iletişimin, yapıcı bir işbirliğinin ve takım çalışmalarının geliştirilmesi,
- ◆ Çalışanların yaratıcılık ve üretkenliklerinin artırılması,
- ◆ Çalışanların gönüllü sorumluluk alma, yapıcılık, üretkenlik ve çalışkanlık yönünde motivasyonlarının artırılması,
- ◆ Değişik görüşlerin ortaya çıkmasına ve uygulanmasına olanak tanınması,
- ◆ Çatışmaların yıkıcı ve bozucu etkilerinin yok edilmesi, çalışanların yarışmacılık ve girişimciliklerinin geliştirilmesi gibi amaçların gerçekleştirilmesini de sağlamaktadır (Mısırlı, 1997, s.29).

3.6.4. Eğitimin Başarısını Etkileyen Faktörler

İşletmelerde uygulanan eğitim faaliyetlerinin başarılı olması için eğitimin çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi, çalışanların ve yöneticilerin önerilerine yer verilmesi ve farklı eğitim yöntemleri arasından seçim yapma imkanının sağlanması gerekir.

Eğitimin katılımcılara zamanında duyurulması, uygun bir şekilde sunulması ve eğitim verilecek ortamın fiziki şartlarının uygunluğu verilecek eğitimin kalitesini artırmaktadır. Ayrıca kaliteli eğitim için doğru eğitim, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda ve doğru eğitimciler tarafından verilmelidir.

Eğitim girdileri uygun bir süreçten geçirilmelidir. Bunlardan katılımcılar, eğitimciler ve eğitim programları eğitimde etkili olan üç önemli faktördür. Bu girdiler arasında iyi bir iletişim ve olumlu etkileşim ağı kurulmalıdır. Bunun için eğitim planları çok iyi bir şekilde düzenlenmelidir. Bu plan dahilinde çalışanların organizasyondan ve eğitimden beklentileri ve bu beklentileri karşılayabilmek için nelere gereksinim duyulduğu saptanmalı ve hangi eğitim metotlarının kullanılacağına karar verilmelidir.

İşletmede uygulanan eğitime bütün çalışanların katılımı öğrenmede önemli bir rol oynamaktadır. Bütün çalışanların kendi yetenekleri doğrultusunda esnek öğrenme ortamlarının hazırlanması eğitimi dinamik tutmaktadır.

3.6.5. Eğitim Güçlük ve Maliyeti

Organizasyonda sürekli ve yaygın bir eğitimin uygulanması masraflı ve zaman alıcı bir süreçtir. Eğitim etkinliklerine katılacak olanların belirlenmesi, eğitimcilerin ve uygun eğitim mekanının seçimi, eğitim araçlarının sağlanması sırasında bir takım güçlüklerle karşılaşılabilir. Özellikle çalışanlara ve eğitimcilere uygun bir eğitim zamanının ve süresinin tespitinde büyük karışıklıklar yaşanmaktadır. Bu sorunların çözülebilmesi için

eğitimin katılımcılara zamanında duyurulması, onların görüş ve önerilerinin alınarak esnek bir eğitim planının hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca organizasyonda eğitilmiş, iyi niteliklere sahip elemanların çalıştıkları kuruluştan ayrılmaları halinde, işten ayrılan elemanın kuruluşa verebileceği zararın asgari seviyede tutulması için bir takım önlemler alınmalıdır. Kuruluş, bilgi birikimini kaybetme riskini en düşük seviyede tutmak için firma içinde optimum bilgi dağılımını sağlamalıdır. Bunun için kuruluştaki geniş tabanlı bir eğitim olanağı sağlanmalıdır.

Eğitimlerde karşılaşılan güçlüklerden birisi de, eğitimlerin tabana indirilememesi ve eğitim kadrolarının eğitim ve deneyim eksikliklerinin bulunmasıdır. Ayrıca uygulamalara süreklilik kazandırılmamakta ve bu fiillerin geniş kesimlerce paylaşılması sağlanamamaktadır.

Eğitim maliyetleri; eğitim mekanı, eğitim materyalleri, alıştırma ve okuma materyalleri, eğitimsel araçlar gibi eğitim girdilerinin karşılanması, uygun bir eğitim plan ve programlarının hazırlanması, uygulanması ve geliştirilmesi sonucu ortaya çıkan giderlerdir (Cafoğlu, 1996, s.145). Oluşturulan plan çerçevesinde toplam ve çalışan başına düşen eğitim maliyetleri hesaplanmalıdır. Son yıllarda toplam kalite yönetim felsefesi doğrultusunda insana yönelik yatırım yapan işletmeler, çalışanlarının eğitimi için yaptıkları harcamalarını artırmışlardır. Örneğin bu harcamalar Brisa'da 1997 yılı için yaklaşık 40 milyar TL. olmuştur.

Batı ülkeleri ve Japonya'daki kuruluşlarda eğitim için yapılan harcamalar, bütçelerinin ortalama % 3-4'ünü bulmakta, bazı firmalarda % 5-6'sına ulaşmaktadır. Bir başka model olarak İngiltere alınırsa; İngiltere'de devlet, kuruluşları eğitime zorlamak için onlardan maktu vergi kesmekte, sonra kuruluşlar eğitime harcadıkları miktar nisbetinde vergi iadesi olarak bu parayı geri almaktadırlar. Avrupa'da işçi kuruluşları da eğitim harcamalarını parasal olarak desteklemektedirler (MEB Japon Eğitimi, s.146).



4. BRİSA, ARÇELİK VE ŞİŞECAM'DA TKY VE EĞİTİM FAALİYETLERİ

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Türk holding şirketlerinden olan Sabancı, Koç ve Şişecam Toplulukları; uluslararası şirketlerle joint venture ve ortaklıklar kurarak Türkiye'de kalite bilincinin gelişmesine öncülük etmişler, bu konuda diğer şirketlere örnek olmuşlardır. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi'nin Türkiye'de yaygınlaşması için TÜSİAD-KALDER ile birlikte çalışarak bu konuda diğer şirketlere rehberlik etmişlerdir.

Çalışmanın bu bölümünde, Brisa, Arçelik ve Şişecam'da TKY'ne yönelik faaliyetler ve eğitim uygulamaları yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırmanın yararları, araştırmanın yöntemi, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi konularına yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Türk ekonomisine gerek istihdam ve gerekse milli gelire büyük katkıları olan Brisa, Arçelik ve Şişecam; ülkemizde TKY anlayışının yaygınlaşmasında öncülük etmişlerdir.

Günümüzde dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler özellikle rekabet şartlarının değişmesinde etkili olmuştur. Değişen rekabet şartlarında yönetsel ve insan kaynakları bakımından üstünlük sağlayan işletmeler öne geçmişlerdir. Yönetsel ve insan kaynaklarında kazanılan bu üstünlüğün temelinde ise, insan kalitesinin sürekli eğitimlerle artırılarak şirket bünyesinde insana değer veren TKY anlayışının hayata geçirilmesi yatmaktadır.

78

Şirketlerde TKY'nin uygulanabilmesi için öncelikle o şirket çalışanlarının TKY felsefesini kendi hayatlarında uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Bu ise ancak eğitim ile sağlanabilmektedir. Bu araştırmanın amacı, TKY'de eğitimin önemini ve etkinliğini göstermek, bu konuda büyük başarılar kazanmış olan Brisa, Arçelik ve Şişecam'da TKY ve eğitim faaliyetlerini incelemektir. Ayrıca karşılaşılan eğitim sorunlarının tespit edilmesi ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerin getirilmesi planlanmıştır. Böyle bir çalışma için bu şirketlerin seçilmesinin sebebi; bu şirketlerin TKY çalışmalarında büyük başarılar kazanmaları, Türkiye'de bu alanda yapılan çalışmalara öncülük eden şirketler olmaları ve TKY'nin fikir babalığını yapan ve kendi ülkelerinde bunu başarı ile uygulayan firmalarla ortaklıklar kurmuş olmalarıdır.

Bu çalışmada bu üç şirkette yapılan eğitim faaliyetleri ve bu eğitim faaliyetleri sonucunda TKY'ne geçişin nasıl başarılı olduğu, karşılaşılan eğitim sorunları incelenecek ve bu konuda çözüm önerileri getirilecektir.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu araştırma farklı sektörlerde faaliyet gösteren Brisa, Arçelik ve Şişecam'ı kapsamaktadır. Bu çalışmada söz konusu şirketlerde TKY ve beraberinde yürütülen eğitim faaliyetleri ele alınmıştır. Bu araştırma karşılıklı görüşmeler ve soru/cevap yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Doğrudan anket uygulaması için şirketlerden gerekli izin alınamaması nedeniyle böyle bir yöntem seçilmiştir. Bu yöntemde, ayrıca hazırlanan sorular şirketlerin İnsan Kaynakları Müdürleri ve Eğitim uzmanlarına faks ile gönderilerek cevapları alınmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Yararları

Bu araştırma, işletmelerin TKY'ne yönelik çalışmalarında öncelikle insana yatırım yapmalarının gerekliliğini, bu yatırımın temelini de eğitimin teşkil ettiğini göstermektedir. Ayrıca bu konuda işletmelerimizin



karşılaşılabilecekleri sorunlar önceden tespit edilerek bunlara çözüm önerileri getirilmiştir.

4.1.4. Araştırma Yöntemi

Araştırmada, verilerin objektif olarak toplanması ve istatistiksel analiz tekniklerinin kullanılarak çeşitli sonuçlara ulaşılabilmesi amacıyla anket yöntemi uygulanmak istenmiştir. Bu çalışmada yazılı anket yöntemi ile sorulan sorulara cevap almak suretiyle genel sonuçlar çıkarma amacı güdülmüştür. Ancak şirketlerden böyle bir çalışma için gerekli izin alınamamıştır. Bu nedenle araştırma için karşılıklı görüşme ile soru/cevap yöntemi kullanılmıştır.

Ayrıca bu konu ile ilgili olarak hazırlanan sorular Brisa, Arçelik ve Şişecam'ın ilgili birimlerine faks ile gönderilmiş; bu şirketlerin ilgili kişileri ile görüşmeler yapılarak soruların cevaplarının alınması sağlanmıştır.

Bu araştırma için kullanılan sorular 1 sayfadan ibarettir (Ek 1). Sorular, en kısa sürede cevaplandırılabilir nitelikte sorulardan oluşturulmuştur. Ayrıca soruların açık ve anlaşılabilir olmasına da özen gösterilmiştir.

4.2. Türkiye'de Toplam Kalite Anlayışının Gelişimi

I. Dünya savaşı sonrasında Japonya'da kendini gösteren TKY, Türkiye'de kendisini 1970'li yılların ortasında öncelikle ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi ile ilgili çalışmalar çerçevesinde hissettirmiştir. Türkiye'de kaliteye yönelik ilk sistematik çalışmaları 1975'de Türk Uçak Sanayi'nde F16 Projesi ile birlikte TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş.'de görmekteyiz. TUSAŞ 1975 yılında başlatmış olduğu toplam kalite yolculuğunu, 1994 yılında Ulusal Toplam Kalite Ödülünü alarak belgelendirmiştir.

1980'lerin sonunda görülen dört önemli faktör; Türk şirketlerinin, yönetim sistemleri, iş uygulamaları ve faaliyetlere yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmelerini sağlamıştır. Bu faktörler,

- a) Daha düşük fiyatlı ve daha iyi ürüne talep,
- b) Müşterinin kalite bilincinde ortaya çıkan artış,
- c) GB neticesinde yerli ve yabancı rekabetteki artış,
- d) ISO 9000 ile EN 2900 standartlarıdır.

Türkiye'de TKY konusunda ilk detaylı seminer 1990 yılında Wisconsin Üniversitesi'nden Mr. M. Sirvanci tarafından sunulmuştur. Türk holding şirketlerinden olan KOÇ ve SABANCI Grupları, kalite çalışmalarını ilk karşılayan ve bu konuda diğerlerine örnek olan şirketlerdir.

1990 yılında Türk endüstrisinin önde gelen firmaları tarafından Altınyıldız, Arçelik, Simko, Elginkan ve Enka liderliğinde Türkiye'de kalite bilincini yerleştirmek, Türk iş çevresine yönetim sistemleri ve modern kalite konularını tanıtmak, kalite sistemlerinin uygulanmasında yardımcı olmak ve çeşitli kurum ile şirketlerde kalite ile ilgili aktiviteleri yürütmek amacıyla bir Kalite Derneği (KALDER) kurulmuştur.

1993 yılından itibaren her yıl Türkiye'de TKY çalışmalarında istenen noktaya ulaşan şirketlerden değerlendirme sonucunda en yüksek puanı alan şirket TÜSİAD-KALDER tarafından ödüllendirilmektedir. 1993 yılında gerçekleştirilen değerlendirme sonucunda Brisa Türkiye'de ilk Ulusal Toplam Kalite Ödülünü almıştır. Bu model kapsamında yapılan değerlendirmeler sonucunda 1993 yılında Brisa, 1994'de Tusaş, 1995 yılında Netaş, 1996 yılında da Kordsa TÜSİAD-KALDER Ödülüne layık görülmüştür. Bu ödülün alınması; yapılanların doğruluğunu göstermesi, şirkete prestij ve moral kazandırması açısından önemlidir.

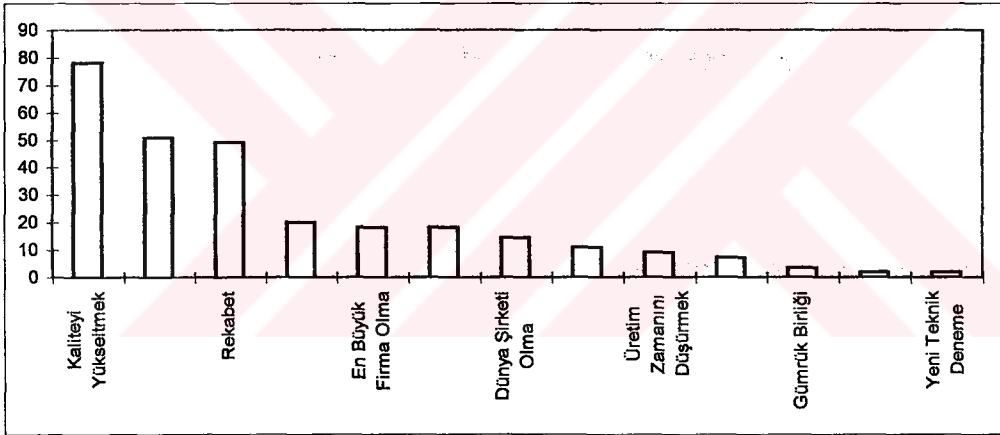
1993 yılında İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından yapılan ve Türkiye'nin 11 farklı sektöründe yer alan 500 sanayi kuruluşunu kapsayan bir araştırmada aşağıdaki sonuçlar alınmıştır (Güngör vd., 1993, s. 298).

Anket uygulanan işletmeleri, TKY'yi benimsemeye iten nedenlerin başında kaliteyi yükseltme isteği (% 78.2) gelmekte, bunu üretim

maliyetlerini azaltma (% 50.9) ve rekabet edebilme (% 49.1) amacı izlemektedir (Tablo 4.1.).

Nedenler	%
Kaliteyi Yükseltmek	78,2
Üretim Maliyeti	50,9
Rekabet	49,1
Satış Arttırmak	20,0
En Büyük Firma Olma	18,2
Kurumsallaşma	18,2
Dünya Şirketi Olma	14,5
Tam Zamanında Teslim	10,9
Üretim Zamanını Düşürmek	9,1
Motivasyon Arttırma	7,3
Gümrük Birliği	3,6
Esnek Üretim	1,8
Yeni Teknik Deneme	1,8

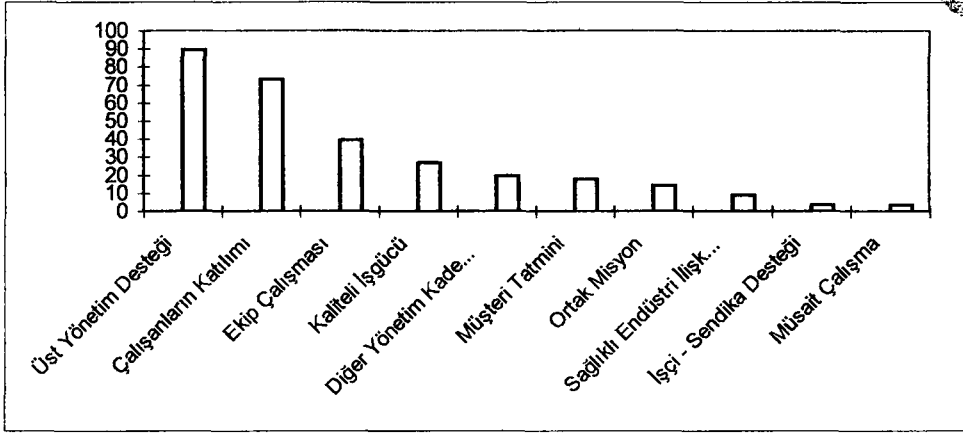
Tablo 4.1., Şirketleri TKY'yi Benimsemeye İten Nedenler.



Grafik 4.1., Şirketlerin TKY'yi Benimseme Nedenleri.

Gerekli Olan Faktörler	%
Üst Yönetim Desteği	89,3
Çalışanların Katılımı	73,2
Ekip Çalışması	39,3
Kaliteli İşgücü	26,8
Diğer Yönetim Kademeleri	19,6
Müşteri Tatmini	17,9
Ortak Misyon	14,3
Sağlıklı Endüstri İlişkileri	8,9
İşçi - Sendika Desteği	3,6
Müsait Çalışma	3,6

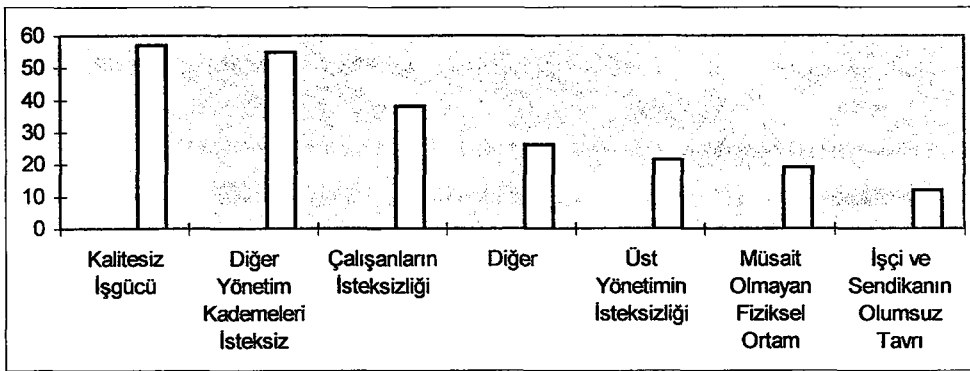
Tablo 4.2., TKY'nin Başarısı İçin Gerekli Olan Faktörler.



Grafik 4.2., TKY'nin Başarısı İçin Gerekli Olan Faktörler.

TKY'yi Uygulama Güçlükleri	%
Kalitesiz İşgücü	57,1
Diğer Yönetim Kademeleri İsteksiz	54,8
Çalışanların İsteksizliği	38,1
Diğer	26,2
Üst Yönetimin İsteksizliği	21,4
Müsait Olmayan Fiziksel Ortam	19
İşçi ve Sendikanın Olumsuz Tavrı	11,9

Tablo 4.3., TKY'yi Uygulama Güçlükleri.



Grafik 4.3., TKY'yi Uygulama Güçlükleri.

TKY'nin başarı ile uygulanabilmesi için gerekli olan en önemli faktör olarak büyük çoğunlukla üst yönetimin desteği (% 89.3) belirtilmiştir, bunu sırasıyla çalışanların katılımı (% 73.2) ve ekip çalışması (% 39.3) takip etmiştir (Tablo 4.2.).

TKY'yi uygularken karşılaşılan güçlüklerden en önemlileri sırasıyla; kaliteli işgücüne sahip olmama (% 57.1), diğer yönetim kademelerinin isteksizliği (% 54.8) ve çalışanların isteksizliği (% 38.1) olarak belirtilmiştir (Tablo 4.3.).

4.3. Brisa'da TKY ve Eğitim Faaliyetleri

4.3.1. Brisa'nın Tanıtımı

Araştırma kapsamına giren Brisa, ilk kez 1974 yılında Lassa adı ile kurulmuş, 1977 yılında da B.F. Goodrich teknolojisi ile üretime başlamıştır. Lastik endüstrisinde meydana gelen değişiklikleri yakından takip eden şirket yönetimi, 1988'de dünya lastik üretici devlerinden biri olan Bridgestone ile birleşme kararı alarak şirketin adını Brisa olarak değiştirmiştir. Bu ortaklık; teknoloji, yatırım ve pazar öğelerini kapsamaktadır. Böylece Brisa, hem ürün yelpazesini zenginleştirme ve kapasitesini artırma olanağına kavuşmuş hem de değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek üstün teknolojiye sahip olmuştur.

1325 kişinin çalıştığı ve yıllık lastik üretim kapasitesinin 4.300.000 adet olan Brisa'da binek araçlarından iş makinelerine kadar uzanan 400 farklı tipte lastik üretilmektedir. Brisa'nın iç pazar payı 1993 yılı itibari ile % 30 iken, ihracat payı ise % 50 'dir. Bugün otomotiv endüstrisine ve dünyada 40 ülkedeki perakendecilere satış yapan Brisa; Türkiye'nin en büyük, Avrupa'nın da 6. büyük lastik üreticisidir.



4.3.2. Brisa'da TKY Anlayışının Gelişimi

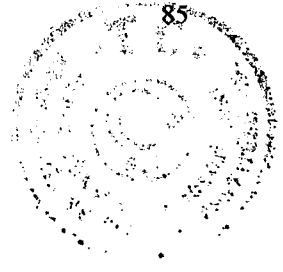
Bir kuruluşun performansında belirleyici unsurun insan olduğuna inanan Brisa yönetimi, yönetim anlayışı ve sistemini çağdaşlaştırmak için köklü adımlar atmıştır. 1990 yılından başlayarak Brisa'da TKY anlayışı, yeni yönetim felsefesi olarak benimsenmiştir. 1990 yılının hemen başında TKY tüm çalışanlara bizzat üst yönetim tarafından tanıtılmıştır. Aynı yıl TKY anlayışının kurum kültürü olarak yaygınlaştırılması ve kalıcılaştırılması amacıyla kademeli bir uygulama programı benimsenmiştir. Topyekün bir değişim, sağlıklı endüstri ilişkileri, kalite ve iyileştirme çemberleri bu programın başlangıç aşamalarını oluşturmuştur.

Eğitim ise, atılan her adımda var olan bütünleyici bir faaliyet olarak ele alınmıştır. TKY anlayışının kurum içinde yaygınlaştırılmasında şirket içi ve şirket dışı eğitimlerin yanı sıra el kitapları, el kartları, şirket gazeteleri ve kapalı devre televizyon araçlarından da yararlanılmıştır.

Kaliteyi güvence altına alacak çağdaş sistemlerin kurulması ve Brisa'da iş mükemmelliği olarak adlandırılan bu felsefe dört adımda hayata geçirilmiştir.

Birinci adım değişim olgusunun gerekliliğinin kabul edilmesidir. 1990 yılında başlatılan bu süreçte şirket kültüründe oluşan bazı değişiklikler şunlardır:

- Kuruluştaki bölümler, müşteri-tedarikçi anlayışında çalışır hale gelmişlerdir.
- Sorunlar kaynağında çözülmeye başlanmıştır.
- Veriler ve rakamlarla konuşma alışkanlığı yaygınlaştırılmıştır.
- Hataların tekrarını önlemeye yönelik sistemler geliştirilmiştir.
- Sistemler, yöneticiler tarafından uygulatılan değil çalışanlar tarafından uygulanan sistemler haline dönüşmüştür.



Bu süreç içerisinde çalışanlar üzerinde;

- Hataların tekrarını önleme,
- Kendine güven,
- Açık iletişim kurabilme,
- Rakamlarla konuşma,
- Müşteri odaklı çalışma,
- Açık iletişim kurma,
- Ekip çalışmasına katılım ve

- Faaliyetlere katılma alışkanlıklarının kazanılması gibi değişimler olmuştur. Bütün bu değişimler, Brisa'da sürdürülen eğitimler sayesinde gerçekleştirilmiştir.

İkinci adım çalışma barışının sağlanması ve sağlıklı endüstri ilişkilerinin kurulmasıdır. 1990 yılı öncesi Brisa'da yönetim ve işçi sendikası arasındaki ilişki bunalım noktasına kadar gelmiştir. Bu dönemde ilişkiler geliştirilememiş ve sonucunda da iki önemli grev yaşanmıştır. Bundan sonra sendika yöneticileri ve çalışanların TKY konusunda bilgilendirilmeleri, onların karşılıklı güven ve işbirliği içinde şirketin rekabette başarılı olabilmesi ve imkanlarının artırılması, artan imkanlarla da çalışanların yaşam koşullarının geliştirilmesini öngören bir anlayışı benimsemelerine aracı olmuştur. Böylece sağlanan sağlıklı bir çalışma ortamı ve çağdaş endüstri ilişkileri Brisa'da sürekli iyileştirme olgusunun gelişimine olanak sağlamıştır. Oluşan sağlıklı zeminde çeşitli grupsal faaliyetler hayata geçirilmiş, böylece çalışanların katılımı teşvik edilmiştir. Sürekli iyileştirme ve çalışanların katılımı, TKY yolculuğunda alınan üçüncü ve dördüncü adımlardır. Brisa'da bu dört temel adım eğitim ile bütünleştirilmiştir.

Brisa'nın misyonu, üst yönetim ve bütün işçiler tarafından desteklenen sürekli gelişme sürecinde müşteri isteklerinin karşılanması olarak saptanmıştır. Bu yeni felsefe; şirket kültüründe, endüstriyel ilişkilerde ve yönetim düşüncesinde temel bir değişikliktir.



Değişim hareketi, önce üst yönetimde ve üst yönetimin aktif olarak katıldığı toplam kalite komitelerinde başlamıştır. 1990 yılında sistemsel alt yapının oluşturulabilmesi için beş alanda toplam kalite komiteleri kurulmuştur. Bu komiteler;

Politikalarla Yönetim Komitesi: Brisa'da politikalarla yönetim komitesinin amacı, şirketin tüm fonksiyonlarının ana hedef doğrultusunda yönlendirilmesidir.

Kalite Güvence Komitesi: Ana görevi, kalite sistem ve metotlarını geliştirmek ve iyileştirmek, düşük kalite sebeplerini tesbit etmek ve bunları ortadan kaldırmaktır. Ayrıca kalite bilincinin artırılması için uygulanacak sürekli eğitim faaliyetlerini koordine etmektedir.

İyileştirme komitesi: Brisa'da takım çalışmalarını ve çalışanların katılımlarını, sunuş toplantıları ve çember konferansları düzenleyerek teşvik eder. Çeşitli dergiler yayınlamaya kalite bilincinin gelişmesini sağlar.

Tam zamanında komitesi: Müşteri ihtiyaçlarını tam zamanında karşılamak kadar depolama maliyetlerini ve kontrol noktalarını en aza indirmeyi amaçlar. Üretim hatalarını, üretimin durma süresini ve aşırı üretimi önlemeye konsantre olur.

Maliyet planlama komitesi: Maliyet düşürmeyi planlar ve tüm çalışanların şirket bütününde maliyet düşürme çalışmalarına katılmalarını teşvik eder.

Bu komiteler, bir yandan yönetim kademelerinin toplam kalite anlayışını uygulayarak özümsemelerini sağlarken öte yandan her seviyede düzenlenen yoğun ve sürekli eğitim faaliyetleri ile toplam kalite anlayışının tüm çalışanlara aktarılmasında ve kurum kültürünün doğru anlaşılmasında ve yaygınlaştırılmasında önemli bir rol oynamıştır. Brisa'da iş mükemmelliği anlayışının gelişimi ile birlikte bu komitelerin sayısı onikiyi bulmuştur.

Brisa'da şirket kültürünün oluşmasında etkili olan TKY'ne yönelik eğitimler, 1990 yılında başlamıştır. Öncelikle TTK rehberi ve iyileştirme



çemberi el kitabı hazırlanarak tüm çalışanlara dağıtılmıştır. Düzenlenen eğitim programları ile tüm Brisa yönetimi'ne, ardından sendika yönetimine daha sonra da tüm çalışanlara Brisa TKY anlayışı anlatılmıştır.

Uygulama ve tazeleme eğitimleriyle de yönetim anlayışı ve kurum kültürü sürekli güncel tutulmuştur. 1994 yılında Brisa çalışanları yılda ortalama 40 saat eğitim almıştır.

Brisa'da iletişim üzerinde de önemle durulmaktadır. Üst yönetim ve idari fonksiyonların yöneticileri açık kapı yöntemini uygularken fabrika yöneticileri açık ofis düzenini seçmişlerdir. Bugün Brisa'da tüm çalışanlara bilginin kolayca aktarılabilirdiği ve çalışanlardan bilginin kolayca toplanabilirdiği, yatay bir iletişimin sağlanabilirdiği yaygın iletişim araçları mevcuttur. Fabrika içinde yayın yapan Brisa TV, başarıların yer aldığı Değişimin Sesi gazetesi çalışana bilgi aktarmak için kullanılan araçlardandır. Anketler, grup odaklı faaliyet sunuşları, yönetim/sendika toplantıları, yönetim toplantıları, onurlandırma yemekleri ve kutlamalar yolu ile çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi akışı sağlanmaktadır. Ayrıca Brisa'da Kasım ayı kalite ayı olarak kutlanmaktadır. İyileştirme konferansı, tedarikçilerle biraraya gelme fırsatı sağlayan tedarikçi konferansı ve başarılı grupların onurlandırıldığı toplam kalite ödül töreni yine bu ay içinde yapılmaktadır. Tedarikçi konferansında kalite, teknoloji ve ikmal konularında Brisa'yı en çok tatmin eden tedarikçi ödüllendirilmektedir.



4.3.3. Brisa'da TKY'nin Tarihsel Gelişim Süreci

Türkiye'de TKY anlayışının yerleşmesinde öncülük eden Brisa'da bu alandaki uygulamalar 1990 yılında başlamıştır.

- 1990
 - Toplam kalite komiteleri kuruldu.
 - Her kademede eğitim ve seminerler düzenlendi.
 - İyileştirme çemberleri, lider eğitimi, pilot çember çalışmaları başlatıldı.
 - Tüm çalışanlar için TKK rehberi yayınlandı.
- 1991
 - Şirket yönetimi, sendika ve tüm çalışanlara TKY anlatıldı.
 - Sendika ve tüm çalışanlara yönelik iyileştirme çember rehberi yayınlandı.
 - Değişimin Sesi gazetesi yayınlandı.
- 1992
 - Her yıl yapılan iyileştirme çember konferansları düzenlenmeye başlandı.
 - Mart ayında TSE'den ISO 9001' e uyum belgesi alındı.
 - Grup çalışmalarını teşvik için çözüm grupları oluşturuldu.
 - TVB faaliyetleri başlatıldı.
 - Brisa TV kuruldu.
- 1993
 - TKY ve uygulamalarının tanıtımı yapıldı.
 - İlk TÜSIAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülü kazanıldı.
 - Toplam Kalite Modeli'nin şirketlerde ve üniversitelerde tanıtımı yapıldı.
- 1994
 - M. İmai tarafından yazılan Kaizen kitabı Türkçeye kazandırıldı.
 - Başarılı tedarikçilere Brisa Tedarikçileri Kalite Ödülü verildi.
 - Brisa'nın TKY yolculuğunu anlatan video kasetler hazırlandı.
 - TSE'den aldığı ISO 9001 belgesi yenilendi.
- 1995
 - Nisan ayında BVQI'dan ikinci bir ISO 9001 belgesi alındı.
 - Koç Holding tarafından yapılan denetlemelerde 99.3 puan alındı.
 - Çevre Yönetim Sistemleri oluşturularak BS 7750 standardına uyumlaştırıldı.
 - BVQI tarafından BS 7750 standardına uygunluk belgesi verildi.
- 1996
 - EFQM tarafından verilen Avrupa Kalite Büyük Ödülü kazanıldı.
 - Renault tarafından gerçekleştirilen denetlemelerde 97.5 puan alındı.
 - BVQI tarafından verilen ISO 14001 belgesi alındı.
 - Kocaeli Sanayi Odası tarafından verilen Yeşil Baca Ödülü alındı.
 - İstanbul Sanayi Odası tarafından verilen Çevre Ödülü alındı.
 - İstanbul Ticaret Odası tarafından verilen ilk Teknoloji Ödülü kazanıldı.
 - Bridgestone tarafından En İyi Yönetilen Fabrika Ödülü kazanıldı.



4.3.4. Brisa'da Eğitim Faaliyetleri

Brisa'da eğitim bir amaç değil, TKY sürecinde kullanılan bir araçtır. Brisa yönetici ve çalışanlarının 1989 yılında Japonya'da aldıkları mesleki eğitimler, daha sonra kendi çalışmalarında Toplam Kaliteyi benimsemelerini ve uyarlamalarını kolaylaştırmıştır. Brisa'da TKY sürecinde genel olarak toplam kalite, kalite standartları, genel yönetim, iyileştirme çemberleri, liderlik, çevre, kişisel gelişim ve işbaşı eğitimleri verilmiştir. Brisa'da iyileştirme çemberleri lider eğitimleri, pilot çember çalışmaları ve şirket yönetimine dönük seminerler 1990 yılında başlatılmıştır. Bu eğitimlere ek olarak tedarikçi ve bayilere de iletişim, insan ilişkileri ve pazarlama konularında eğitimler verilmiştir.

Brisa yöneticileri, mesleki ve kariyer geliştirme eğitimlerinin yanı sıra toplam kalite alanında spesifik eğitimlerde almışlardır. Bu eğitimlere örnek olarak baş denetçi eğitimleri, kalite maliyetleri, TVB, süreç iyileştirme, EFQM TK Modeli eğitimi sıralanabilir. Yöneticilerin almış oldukları bu tür eğitimlerin konuları toplam kalite evrimine paralel olarak değişim göstermektedir. Örneğin, 1994-1995 yıllarında özdeğerlendirme, süreç iyileştirme ve benchmarking konuları ön plana çıkmıştır.

Brisa'da eğitim süreci ve Brisa yöneticilerinin çalışanların eğitiminde yer alması çalışanların işe girmesi ile başlar. İşe yeni başlayan her çalışana planlı oryantasyon eğitimi uygulanır. Oryantasyon eğitim programlarında yer alacak yöneticilerin kimler olacağı, işe başlayan kişinin görevi ve ünvanı gözönünde tutularak Eğitim Bölümü tarafından planlanmaktadır.

Brisa'nın TK kültürüne yönelik eğitimler, konunun uzmanı Brisa yöneticileri tarafından verilmektedir. Bu eğitimlerden bazıları Tablo 4.4.'de yer almaktadır.

Programın Adı	Eğitimi Veren
Brisa'da Toplam Kalite	Tüm yöneticiler, formen ve yukarısı
Lider Eğitimi	Toplam kalite Őefi
5 S	Üretim müdürü/formeni
TVB	Bakım Őefi/mühendisi
Süreç İyileştirme	Toplam kalite Őefi
Özdeğerlendirme	Kalite güvenirligi direktörü
Kalite Sistemleri	Kalite sistemleri Őefi/mühendisi
Çevre Yönetimi	Çevre yönetimi alt komite üyeleri

Tablo 4.4., Brisa'da Yöneticiler Tarafından Verilen Eğitimler.

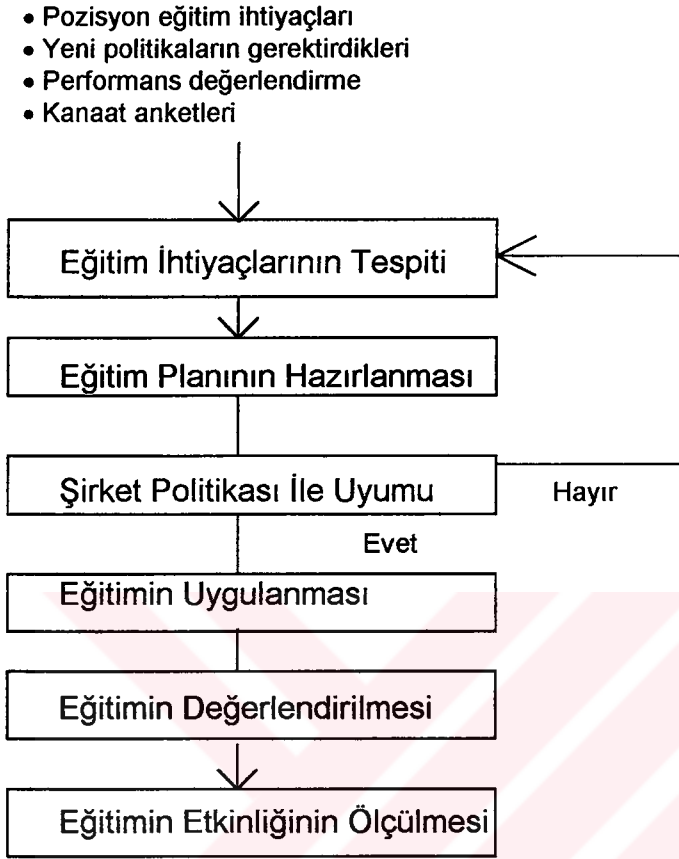
Eğitim, yönlendirme ve iyileştirme çalışmalarını için sağlanan kaynaklardan bazıları;

- TKY çalışmalarının yönlendirilmesi, promosyonu, eğitimlerin koordinasyonu için 1991 yılında Kalite Güvenirligi bölümü bünyesinde TK Őefliđi oluşturulmuştur. Halen bu bölümde 3 kişi çalışmaktadır. TK Őefi, Politikaları Yönetim, Kalite Güvenirligi, İyileştirme, Süreç Yönetimi gibi komitelerin de asli üyesidir.

- İnsan Kaynakları bölümünün yapısında yer alan Eğitim Őefliđi, kuruluşun genel eğitim faaliyetlerini koordine etmek, önceliklerini saptamak ve bütçelemekle sorumludur. 1995 yılında eğitim harcamaları 4.6 milyar TL olup, bu tutarın %72'si TKY ile ilgili alanlara yönelik olmuştur.

- 1992 yılında Pazarlama Eğitim Müdürlüğü oluşturulmuştur. Pazarlama ve satış bölümünde çalışanların teknik eğitiminden bu bölüm sorumludur. 1995 yılında bu bölüm tarafından 198 adam-gün eğitim gerçekleştirilmiştir.

Eğitim, Brisa'nın ana s¼reçlerinden bir tanesidir. Bu s¼reçle ilgili s¼reç akış şeması Şekil 4.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1., Brisa'da Eğitim Süreci Akış Diyagramı.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde pozisyonun eğitim ihtiyacı, yeni politikaların gereksinimleri, performans değerlendirme ve kanaat anketi neticeleri dikkate alınmaktadır. Temel ihtiyaçların belirlenmesinden sonra, bölüm yöneticilerinden gelen ilave talepler de gözönünde tutularak Eğitim Bölümü tarafından Brisa Yıllık Eğitim Planı hazırlanmaktadır.

Eğitim ihtiyacının saptanmasında gözönünde bulundurulan "Pozisyon Eğitim İhtiyaçları" tablosunda yer alan bazı temel eğitim konuları Tablo 4.5.'de verilmiştir.

Eğitimin Adı	A	B	C	D	E
Yönetim Teknikleri (Çağdaş Yönetim)	X	X	X	-	-
İşletme Politikası ve Yönetim Stratejileri	X	X	-	-	-
İşletmecilikte İnsan İlişkileri Yatay ve Dikey Haberleşme	X	X	X	X	X
Ekonomik Eğilim ve Göstergelerin Değerlendirilmesi	X	-	-	-	-
İşletme Yönetimi Açısından TKY ve Grup Çalışmaları	X	X	X	X	X
İş Tahmini ve İşgücü Planlaması		X	X	-	-
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği		X	X	X	X
Performans Analizi ve Verimlilik Ölçümü		-	X	-	-
İş Başında Personel Eğitimi ve Hazırlık Eğitimi		-	X	-	X

A: ÜKY B: OKY ve Müh. C: İKY D: Personel E: İşçi

Tablo 4.5., Pozisyon Eğitim İhtiyaçları Tablosunda Yer Alan Eğitim Konuları.

Bazı Eğitimler Brisa uzman personeli tarafından verilmektedir. Şirket bünyesi içinde normal görevlerinin yanında uzmanlaştıkları konularda eğitim verebilen personel sayısındaki artışla birlikte kalitesinin de artırılması planlanmıştır. Bu çerçevede eğitimcinin eğitim programı düzenlenmektedir. Brisa'da Brisa uzmanları tarafından gerçekleştirilen eğitim programları ve eğitimci sayısı Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Eğitim Programları	Eğitimci Sayısı
• Kalite	4
• Çember Lider Eğitimi	2
• TVB	15
• Süreç Eğitimi	2
• Problem Çözme Teknikleri	2
• 5 S	2
• Kalite Sistemleri	3
• İletişim	1
• Çevre Yönetim Sistemi	9
• İş Güvenliği	2
• Bayilere Verilen Eğitimler	7
• PLC Eğitimi	1
• Lastik Düzgünlüğü	1
• TBS Makinaları	1

Tablo 4.6., Brisa Uzmanları Tarafından Gerçekleştirilen Eğitim Programları ve Eğitimci Sayısı.

Brisa'da ayrıca bayiler, otomotiv endüstrisi müşterileri ve potansiyel müşteriler için de yıllık eğitim planları hazırlanmaktadır. Plan, Satış ve Pazarlama Bölümlerinin talebi doğrultusunda Pazarlama Eğitim Bölümü tarafından hazırlanmaktadır.

Tüketiciye sunulan ürün paketinde yer alan ürün kullanımı ve bakım eğitimlerinin müşteriye sağladığı katma değer önemi konusunda bilinçlenen Brisa'da Pazarlama ve Satış fonksiyonu içinde satış kanallarının eğitim ihtiyacını karşılamak üzere bir eğitim departmanı kurulmuştur. Bu eğitim departmanı tarafından bayi elemanlarına verilen eğitimler Tablo 4.7.'de verilmiştir.

Yıllar	Bayi Elemanları Eğitimi (adam*saat)
1992	2849
1993	4100
1994	4498
1995	6672

Tablo 4.7., Eğitim Departmanı Tarafından Bayi Elemanlarına Verilen Eğitimler.

Bayi elemanları eğitimlerinin dışında potansiyel müşteri ve tüketicilere yönelik de eğitimler düzenlenmektedir. Bu eğitimler temel lastik üretim süreçleri, bilgileri, ürün bilgileri ve Brisa teknolojisi gibi konuları içermektedir. Bu alanda verilen eğitimler ise Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Yıllar	Potansiyel Müşteri/Tüketici Eğitimleri (adam*saat)
1992	2655
1993	3000
1994	9600
1995	10980

Tablo 4.8., Yıllar İtibari ile Potansiyel Müşteri ve Tüketici Eğitimleri.

Eğitim plan ve programları, şirketin amaç ve politikaları doğrultusunda ve şirketin gelecekteki hedefleri çerçevesinde oluşturulmuştur. Brisa'da eğitim konuları bölümlere ve eğitim alacak kişilere göre değişmektedir. Eğitim içerikleri eğitimcilerin görüşleri ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne bağlı Eğitim Birimi'nin beklentileri doğrultusunda saptanmaktadır.



Eğitime katılacaklar; amaca, beklentilere, katılımcıların pozisyonlarına, ihtiyaca, kazandığı bilgi ve becerileri işine yansıtabilme özelliklerine göre belirlenmektedir. Eğitimcilerin seçiminde ise nitelik, iletişim yetisi, mesleki bilgi, birikim ve deneyimi ile referanslar dikkate alınmaktadır. Eğitimler, şirket içi eğitimcilerden veya şirket dışı eğitim danışmanlık kuruluşlarından ve gerektiğinde de yurtdışı eğitimciler tarafından sağlanmaktadır.

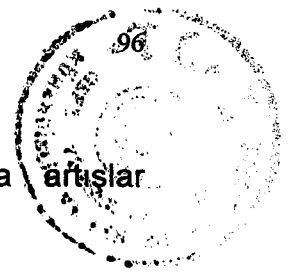
Brisa'da eğitimler belli bir sayı ve süre ile kısıtlanmamaktadır. Şirket çalışanlarının ihtiyaçları, şirketin amaç ve beklentileri doğrultusunda sürekli eğitimler verilmektedir. Yıllık eğitim planının onaylanmasından sonra eğitimi verebilecek kişi ve kuruluşlar araştırılır ve teklifleri değerlendirilir. Eğitime katılacak kişilere program yazılı olarak duyurulmaktadır. Eğitim tamamlandığında katılımcıya ait bilgiler bilgisayar ortamında kaydedilir.

Eğitim sonrası değerlendirme ise iki alanda yapılmaktadır:

Eğitim Programının Değerlendirilmesi: Bu değerlendirmeden amaç katılımcıların eğitim konusundaki görüşlerinin alınmasıdır. Görüşler "Eğitim Değerlendirme Formu" ile alınmaktadır. Bu formların analizi sonucunda eğitimin içeriği, eğitimcinin performansı, eğitim yerinin uygunluğu ve dağıtılan materyallerin yeterliliği araştırılmaktadır. Buna göre belirlenen ihtiyaçlar bir sonraki eğitimlerde dikkate alınmaktadır.

Katılımcının Değerlendirilmesi: Sonuçları itibariyle ölçülebilir özelliği olan eğitimler için "Eğitim Değerlendirme ve Takip Formu" kullanılmaktadır. Burada amaç; o spesifik eğitimle ilgili bilgilerin kullanıcı tarafından ne ölçüde kullanılabileceğinin tanımlanması, eğitim sonunda eğitimcinin bu katılımcıyla ilgili görüşlerinin alınmasıdır. Üç aylık bir dönem sonunda katılımcının amirinden fiili durumla ilgili bir değerlendirme yapması istenmektedir.

Tüm bu faaliyetlerin amacı eğitimin etkinliğini ölçmek ve eğitimlerin amaçlara uygunluğunu sağlamaktır. Bütün bu eğitimler sonunda verimlilik, etkinlik ve motivasyonda artış, bilinçli ve düzenli çalışma, iletişim ve



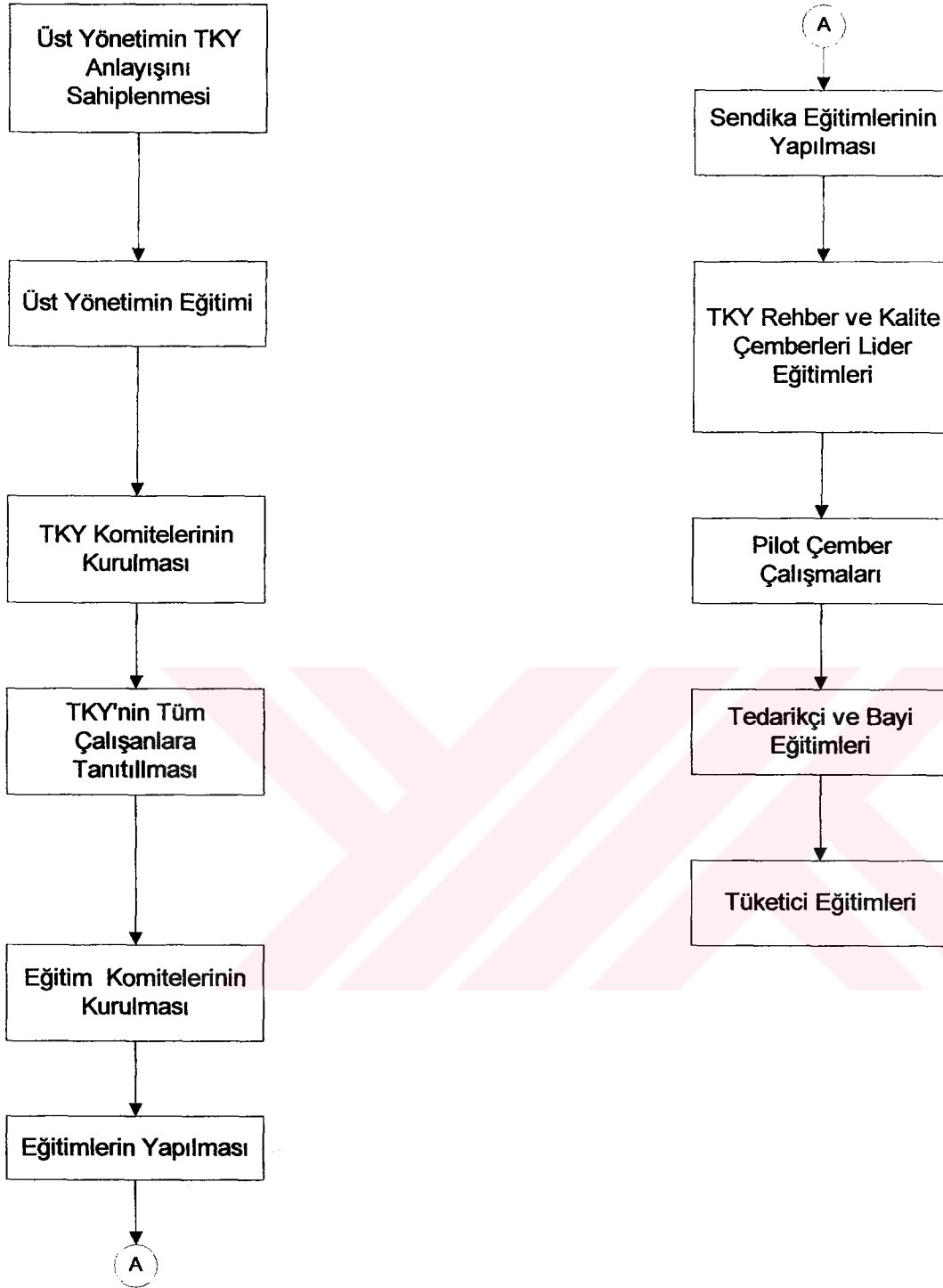
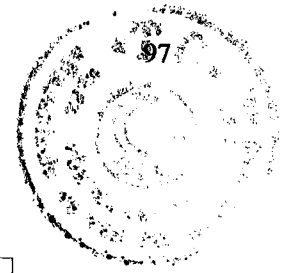
koordinasyonda iyileşmeler, işbirliği ve takım çalışmalarında artışlar sağlanmıştır.

Kapsam içi sendikalı personelin ve kapsam dışı olarak nitelendirilen diğer çalışanların yıllar itibari ile Brisa tarafından sağlanan eğitimlerden memnuniyetleri Tablo 4.9.'da verilmiştir.

Brisa Çalışanlarının Eğitimlerden Memnuniyet Dereceleri (%)						
Çalışanlar \ Yıllar	1991	1992	1993	1994	1995	
Kapsam İçi Personel	-	-	46	64	65	
Kapsam Dışı Çalışanlar	20	31	58	64	70	

Tablo 4.9., Brisa Çalışanlarının Eğitimlerden Memnuniyet Dereceleri (%).

Brisa'da TKY sürecinde yürütülen eğitim faaliyetleri süreci aşağıda Şekil 4.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.2., Brisa'da TKY Sürecinde Yürütülen Eğitim Faaliyetleri Süreci

4.3.5. Brisa'da İş Mükemmelliği

Brisa iş mükemmelliği sisteminde yer alan ana faaliyetler iyileştirme çemberleri eğitimleri, çözüm gruplarına yönelik süreç iyileştirme eğitimleri, 5S ve TVB eğitimleri gibi eğitim programları ile desteklenmektedir.

İyileştirme Çemberleri: İş mükemmelliği sisteminde sürekli iyileşme sürekliliği göz önünde tutularak kalite çemberleri, iyileştirme çemberleri olarak hayata geçirilmiştir. Çember üyelerinin ve liderlerin eğitimleri 25 yada 30 kişilik gruplar halinde motivasyonu artırmak için fabrika dışında verilmiştir. Eğitim sonunda katılımcılar bir prezentasyon hazırlamışlardır. Bu eğitimler yılda 2 kez olarak düzenlenmekte ve yıllık planları yapılmaktadır.

İyileştirme çemberleri Brisa'da 1990 yılında 2 adet pilot çember uygulamaları ile başlamış, yoğun eğitim ve yaratılan uygun zeminde süratle tüm bölümlere yaygınlaştırılmıştır.

Çözüm Grupları: Kalite, maliyet, verimlilik sorunlarının çözülmesi, fonksiyonlar arası süreçlerin iyileştirilmesi ve kaynakların etkin kullanılması amacıyla yapılacak ekip çalışmalarının teşvik edilmesi için konunun uzmanı olan kişilerin biraraya gelmesi ile oluşmuştur. Genellikle farklı fonksiyonların temsilcilerinden oluşan ekipler faaliyetlerini çoğunlukla süreç iyileştirmelerde yoğunlaştırmışlardır.

5S Faaliyetleri: "Benim saham" anlayışının esas alındığı 5S faaliyetleri sınıflandırma, düzenleme, temizlik, standartlaşma ve disiplin konularını içermektedir. Bu faaliyetlerde gereksiz malzemeler sahadan uzaklaştırılmakta, gerekli olanlar ise sınıflandırılmakta ve düzenlenmektedir.

Toplam Verimli Bakım: Toplam Verimli Bakım, operatörün makinasının bakım faaliyetlerine katılması ve bu faaliyetlere katkıda bulunmasını gerektirmektedir. TVB'nin hedefi, makina duruşları ile ortaya çıkan israfın önlenmesi, verimliliğin artırılması, çalışanın kendi makinasındaki ufak arızaları giderebilecek yeteneği kazanarak makinasını sahiplenmesidir. Yani

her işçi makinaların verimliliği, kalitesi ve bakımından sorumludur. Bu hareket üç grupta toplanır. Bunlar;

1. Operatörleri, makina ayarı, bakım ve temizliğini yapmaları için eğitmek,
2. Operatörlere, makinaların kendilerine ait olduğu hissini vermek ve
3. Uzun dönemde bakım maliyetlerini azaltmaktır.

TVB'de "benim makinam" felsefesi, faaliyetlerde esas alınmaktadır. Böylelikle klasik makina arızalandığı zaman bakımcının gelerek tamir etmesi yerine, operatör makinasının tüm bakım ve tamir işlerini yapmaktadır.

TKY'nin benimsendiği organizasyonlarda çalışanların yeteneklerini açığa çıkartan çeşitli mekanizmalar oluşturulmuştur. Brisa'da öneri sistemleri, kalite çemberleri, proje grupları ve 5S bunlardan bazılarıdır. TVB bu yönü ile bakıldığında çalışanların özellikle de operatörlerin katılımını harekete geçiren grup odaklı bir araç olmuştur.

TVB'de sistematik problem çözme tekniklerine ek olarak operatörlere makina bilgisi, bakım becerisi gibi teknik bilgi ve becerilerin sistematik olarak kazandırılmasını sağlayan uzun ve tekrarlı eğitimler gerekmiştir.

Brisa'da TVB'de görev alacak yöneticilere de Eylül 1993'de Productivity Europe'dan davet edilen bir İngiliz uzman, teorik ve uygulamalı eğitimler vermiştir. Bu eğitim sonrasında TVB faaliyetlerini yürütmek için bir komite kurulmuştur. Üretim ve mühendislik direktörü'nün başkanlığındaki bu komitede üretim, bakım, teknoloji, planlama ve kalite kontrol gruplarının temsilcileri yer almıştır. Bu komite faaliyetlerin koordinasyonu ve çalışanların bu yönde teşvik edilmesi için politikaların oluşturulması, eğitimlerin planlanması, ana planın hazırlanması, performansın izlenmesi ve iyileştirme planlarının yapılması gibi konulardan sorumlu olmuştur. Brisa'da TVB faaliyetleri hazırlanan beş yıllık ana plan çerçevesinde 1993 yılında uygulamaya alınmıştır. Bu ana planda beş temel faaliyet yer almaktadır. Bu faaliyetler; özerk bakım, planlı bakım, iyileştirme faaliyetleri, amaca uygun

ekipman belirleme, bilgi ve beceri artırıcı eğitimlerdir. Bu eğitimlerde makinaların operatör, bakımcı ve teknik destek elemanlarına 8 saatlik TVB konularında eğitimler verilmiştir. Ekip çalışması şeklinde geçen bu eğitimlerde ekipler TVB faaliyetlerini başarmak için birbirlerine nasıl destek olmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Ayrıca makinaları daha yakından tanıtmak için makina tanıtım ve makina başında temizlik konularında uygulamalı eğitimler de verilmiştir.

1994 yılında başlatılan bu uygulamada dört model makinada yapılan özerk bakım faaliyetlerine yönelik eğitimlerin süreleri ve öneri sayıları Tablo 4.10.'da verilmiştir (Eren, 1993, s.27).

Makina Eğitim (Adet)	(Adam*saat)	Uygulama (saat)	Arıza Kartı (Adet)	Öneri (Adet)
4	1312	225	397	31

Tablo 4.10., Özerk Bakım Faaliyetlerine Yönelik Eğitim Süreleri ve Öneri Sayıları.

4.3.6. Müşteri Odaklılık

Brisa; son müşterisini, kurallarına uymayanları cezalandıran bir kral olarak görür. Brisa'da her birey ve bölüm kendilerini birbirinin müşterisi olarak kabul etmektedir. Brisa'nın 3K uygulamaları (düşük kalite Üretme!, Kullanma! ve İletme!), iş faaliyetlerinde bir prensip olarak kabul edilmiştir.

Müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak yeni bir ürünün üretilmesinde kalite, daha ürün dizaynında kurulmalıdır. Pazar gereksinimleri doğrultusunda tasarım (QFD), müşterinin tam olarak tatmin edilebilmesi için müşteri beklentilerinin, ürüne ve üretimin her safhasında kalite güvenilirliğini sağlayacak şekilde tasarıma aktarılmasıdır. Bir başka deyişle QFD, ürün geliştirme sürecinde uygulanacak analitik bir yaklaşımdır.

QFD'de en çok kullanılan yöntemlerden birisi de eldeki bütün bilgilerin, ilişkilerin ve hedeflerin bir arada görülebildiği tabloya dökme tekniğidir. Buna

Kalite Evi (House of Quality) denir. Burada temel unsur yaratıcı olmak, gözlem yapmak ve bilgi toplamaktır.

1995 yılında müşterilerle ilişkiler çerçevesinde müşterilere verilen eğitimler Tablo 4.11.'de yer almaktadır.

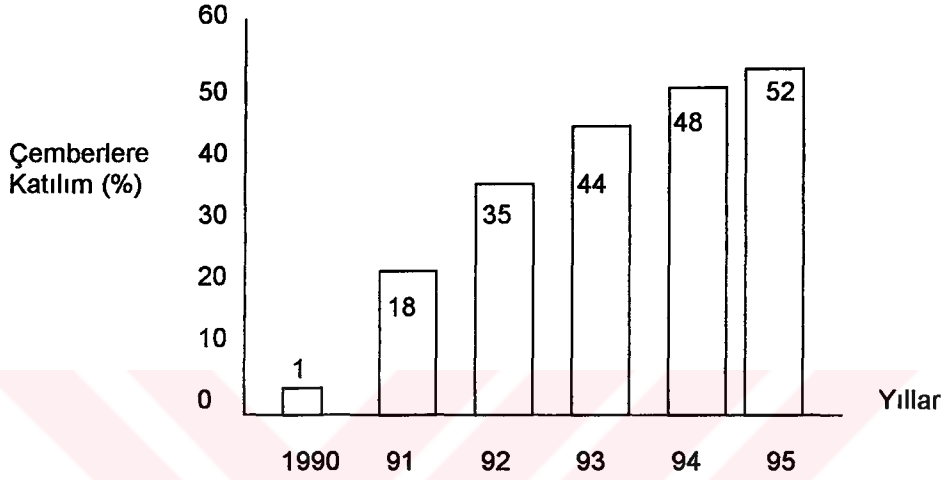
Bayi Eğitimleri	310 adam-gün
Potansiyel Müşteri Eğitimleri	95 adam-gün
Otomotiv Endüstrisi Yöneticileri	81 adam-gün
Tüketici Eğitimleri	1137 adam-gün

Tablo 4.11., 1995 Yılında Müşterilere Verilen Eğitimler.

4.3.7. İyileştirme Çemberleri

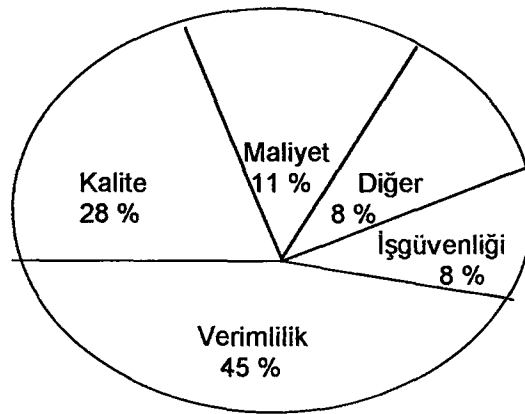
Çember faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesinde en önemli unsur çember lideridir. Liderin asli görevi, bir yandan faaliyetleri yönlendirmek diğer yandan da eğitim ve deneyimlerle elde ettiği birikimi grup üyelerine aktararak onların gelişmelerini sağlamaktır. Brisa yönetimi bu çerçevede 1990 yılından itibaren çember lider eğitim programları düzenlemeye başlamıştır. TKK anlayışının işlendiği, verimlilik, kalite, maliyet azaltma, iş güvenliği, problem çözme teknikleri ve istatistiksel metotların ele alındığı bu eğitimlerin ilki Nisan 1990'da verilmiştir. 20 yada 25 lider adayının eğitildiği bu programlar yılda iki kez düzenlenmekte ve 4 tam günü kapsamaktadır. 1990 ve 1993 yılları arasında 5 kez düzenlenen bu programlarda 96 lider adayının eğitimi gerçekleştirilmiştir. Eğitim programlarında verilen teorik bilgilerin dışında lider adayları, kendi aralarında çemberler oluşturarak pratik çalışmalar

yapmakta ve çember faaliyetlerinin yönlendirilmesi konusunda deneyim kazanmaktadır. Lider eğitimleri sonrasında yeni liderlerin devreye girmesi ile çember faaliyetleri artmıştır. 1993 yılı Ekim ayı sonu itibari ile sayıları 115 olan iyileştirme çemberlerinde çalışanların katılımı % 44 iken 1995 yılına gelindiğinde bu oran % 52 olmuştur. Aşağıda Grafik 4.4.'te yıllara göre çalışanların iyileştirme çemberlerine katılım oranları gösterilmiştir.

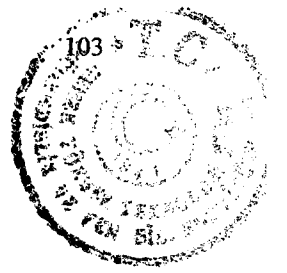


Grafik 4.4., Brisa'da İyileştirme Çemberlerine Katılım Oranları.

Çember çalışmalarının konularına göre dağılımı ise aşağıda Şekil 4.3.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.3., Çember Çalışmalarının Konularına Göre Dağılımı.



4.3.8. Tedarikçilerle İlişkiler

Brisa, tedarikçileriyle uzun dönemli ortak amaçlara ve karşılıklı güvene dayanan bir ortaklık kurmayı istemiştir. Bu çerçevede Brisa, kendi kalite ve üretim sistemlerini tedarikçilerine tanıtmak ve üretim süreçlerini yerinde göstermek amacıyla tedarikçi kuruluşlarla 1994 yılında fabrika ziyaretleri ve çapraz eğitim programları başlatmıştır. Bu eğitim; tedarikçi firma çalışanlarının Brisa'ya davet edilmesini, Brisa'nın tanıtılmasını ve ortak çalışmalar konusunda fikir alışverişlerinde bulunulmasını içermektedir. Bu eğitim süreci içerisinde tedarikçilere karşılaştıkları kalite problemlerinde yardım etmek için tedarikçi konferansları verilmiştir.

Brisa'nın tedarikçi kuruluşları ile başlattığı çapraz eğitim programları sayesinde gerek her iki kuruluş birbirlerinin ihtiyacını daha iyi anlamakta gerekse çalışanlar birbirlerini tanıma fırsatı bulmaktadır.

1994 yılında Brisa, tedarikçilerini geliştirmek, tam zamanında dağıtım performanslarını gösteren tedarikçi performans çizelgelerini benimsetmek ve tedarikçileri arasında rekabeti teşvik etmek için Brisa Tedarikçileri Kalite Ödülü'nü tanıtmıştır. Aynı zamanda tedarikçilerin teknoloji kullanımı ve mühendislik metotları gibi teknik alanlardaki performans ve fiyatları konularında dikkatleri çekilmiştir.

4.3.9. Brisa'da İletişim

Brisa'da çalışana bilgi iletmek, çalışandan bilgi toplamak ve yatay iletişime olanak sağlamak amacıyla aşağıdaki araçlardan yararlanılmaktadır.

Gazete ve Bülten: Her ikisinde üç ayda bir yayınlanmaktadır. Yayınlanan gazetelerden ilki olan Brisa Haber'de çalışanlar ve müşterilere yönelik haberler yer almaktadır. Diğer bir yayın olan Değişimin Sesi ise TKY anlayışını yayma amacına yöneliktir.

Politikalarla Yönetim El Kitabı: Şirketin misyonu, vizyonu, değerleri ve her bölümün politikaları yer almaktadır.

Cep Kartları: Bilgi iletiminde kullanılan bu kartlar ile çalışanlara TKY ve çevre politikaları ile temel yönetim bilgileri aktarılmıştır.

Panolar: Şirket politikaları, iş güvenliği, verimlilik ve kalite gibi konulardaki bölüm hedef ve performansları, iyileştirme çemberleri, 5 S, TVB konusundaki son durum ve kontrol noktaları, TKY bilincini arttırmaya yönelik çeşitli mesajlar, sosyal faaliyetlere ait duyurular panolarda çalışanların bilgisine sunulmaktadır.

Brisa TV: 1993 yılında devreye alınan Brisa TV'de yönetimden duyurular, yeni kurulan çemberler, kalite, çevre ve iş güvenliğine yönelik bilgi ve filmler yer almaktadır.

Toplantılar: Çalışanları yöneticilerle bir araya getiren toplantılarda ele alınan konular ise dünyada, Türkiye'de ve Brisa'da görülen önemli gelişmeler, iç ve dış müşteri şikayetleri, bölüm içi sorunlar ve önemli süreç değişiklikleridir.

Onurlandırma yemekleri ve kutlamalar, grup odaklı faaliyet sunuşları, yönetim ve sendika toplantıları, iç müşteri anketleri ve performans değerlendirme görüşmeleri Brisa'da kullanılan diğer iletişim araçlarıdır.

4.3.10. Brisa'da TKY'nin Yaygınlaştırılması İçin Yapılan Kuruluş Dışı Faaliyetler

Ülkemizde TKY'nin ele alındığı konferans ve sempozyumlara Brisa yöneticilerinin katılımı çok yüksek oranda olmuştur. Kalite Ödülü Yürütme Kurulu'nda yer alan Brisa yöneticileri 1994 yılında kurulan EFQM TK modelini tanıtmak üzere eğitimler başlatmıştır. 1994 ve 1995 yılları arasında 14 eğitim düzenlenmiş ve yaklaşık 300 kişi bu eğitimlerde eğitilmişlerdir.

Kalite ile ilgili kurumlar, üniversiteler ve ilgili diğer kuruluşlar tarafından TKY alanında düzenlenen yılda ortalama 10-15 konferansta Brisa yöneticileri de konuşmacı olarak yer almaktadır.

Brisa 1993 yılında Masaaki Imai'nin Kaizen kitabını Türkçeleştirerek bastırılmıştır. Yine aynı yıl Brisa'nın TKY uygulamalarını içeren "Brisa'nın Kalite Yolculuğu" isimli dökümanter bir video kaset hazırlanmıştır. 3000 kitap ve 300 video kaset TK ile ilgili kurum ve kuruluşlara, üniversitelere ücretsiz olarak dağıtılmıştır.

1993 yılında Brisa TKY'ni ülke genelinde tanıtmak ve bu alanda bilgi ve deneyimini paylaşmak üzere "Brisa Kaliteyi Paylaşıyor" sloganı ile TK alanında 4 konferans ve 13 seminer düzenlemiştir. Bu konferanslar içinde yer alan Tedarikçi İşbirliği Konferansı ve İyileştirme Konferansları geleneksel bir hale getirilerek her yıl Kasım ayında düzenlenmektedir. Brisa'nın düzenlediği etkinlikler genel olarak Tablo 4.12.'de gösterilmiştir.

Konferanslar	1993	1994	1995
TKY (Genel Tanıtım)	216	-	-
Kalite Seminerleri	2111	-	-
Tedarikçi Konferansı	56	47	68
İyileştirme Konferansı	300	340	400

Tablo 4.12., Yıllar İtibari İle Brisa'nın Düzenlediği Etkinliklere Katılımlar.

4.3.11. Brisa'da TKY İle Ulaşılan Sonuçlar

Toplam kalite yönetimine geçilen dört yıl içinde 140 milyon \$ ek yatırım gerçekleştirilmiş, 83 çeşit yeni mamul geliştirilmiştir. Brisa 1992 yılında ulaştığı 1 trilyon 847 milyar ciro ve 82 milyon \$ ihracatı ile ülkemizin en büyük, dünyanın ise onaltıncı lastik fabrikası konumuna gelmiştir. 449 lastik çeşidinin üretildiği Brisa, dünyanın tek çatı altındaki en büyük lastik fabrikasıdır. Bu süreç içerisinde Brisa'da elde edilen sonuçlar

1. Verimlilikte % 31 artış,
2. Çalışan başına net satış tutarlarında % 50 artış,
3. Faaliyet karı/net satışlar oranında % 94 artış,
4. Müşteri şikayetlerinde % 47 azalma,
5. İş kazalarında % 66 azalma,
6. Ürün geliştirme devir süresinde % 70 azalma,
7. Yakıt tüketiminde % 32 azalma,
8. İşçilerin katılımı
9. Organizasyonun her seviyesinde kullanılan genel bir dil,
10. Organizasyona bağlılık artış,
11. Çalışan ve müşteri memnuniyetinde artışlar sağlanmıştır.

4.4. Arçelik'te TKY ve Eğitim Faaliyetleri

4.4.1. Koç Topluluğu'nun Tanıtımı

Bugün otomotiv, dayanıklı tüketim, tüketim malları, enerji, maden, inşaat, dış ticaret, bankacılık, sigorta, turizm ve hizmet gibi çok değişik alan ve sektörlerde yatırımları ve faaliyetleri olan Koç Topluluğu, 1926 yılında Sn. Vehbi Koç tarafından kurulmuştur. 3500 yan sanayi, 9400 bayi ve yaklaşık 36000 çalışanı ile Koç Topluluğu, 1995 yılında 11.5 milyar dolar ciro yapmıştır. Koç Topluluğu; Ford ve Fiat ile otomotiv alanında, Unisys ile bilgisayar işinde, Allianz-Ras-Tokio Marine ile sigortacılıkta, gıda

sektöründe ise Kagoma-Sumitomo olmak üzere bir çok yabancı şirketlerde ortak faaliyetlerde ve yatırımlarda bulunmaktadır.

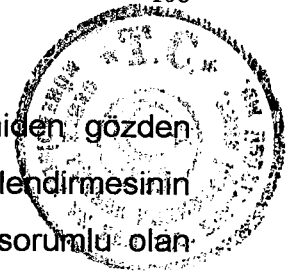


4.4.2. Koç Topluluğu'nda TKY Faaliyetleri

KOÇ Topluluğunda ilk kalite hareketi 1982 yılında KOGEM'in (KOÇ Eğitim ve Geliştirme Merkezi) kurulmasıyla başlamıştır. Ancak 1983 yılında KOGEM, KOÇ 2000 adıyla yeniden kurulmuştur. Fakat ilk ciddi TKY hareketi 1992'ye kadar yürütülemedi. Koç Topluluğu'nun TKY ile tanışması ilk kez Ekim 1991'de olmuştur. Holding üst yöneticileri, Fiat-Isvor'da Fiat'ın TKY uygulamalarını ve neticelerini yerinde görmek olanağı bulmuşlardır. Bundan sonra Gn. Md. ve Gn. Md. Yardımcılarından oluşan 47 kişilik üst yönetici kadrosu İtalya'da Toplam Kalite seminerine katılmışlardır. Bu eğitim Topluluk yöneticilerinin bakış açılarında önemli değişikliklerin oluşmasını sağlamıştır.

1992 yılında ise Yürütme Kurulu, Toplam Kalite Yönetimi'ni değişimin stratejik aracı olarak benimsemiştir. 1992'de üst düzey yöneticiler Toplam Kalite konusunda seminerlere katılmak ve TKY uygulamalarını yerinde görmek için İtalya'da ortaklıklarının fabrikalarına (Fiat, Ford) davet edilmişlerdir.

1993 yılında yapılan ve Koç Holding tepe yönetimi ile tüm şirketlerin üst yöneticilerinin katıldığı bir kongrede Koç 2000 Projesi resmen başlatılmıştır. Başlangıç yılında Koç 2000 projesine 23 şirket katılmıştır. Holding merkezinde Koç 2000 projesi planlama çalışmalarını koordine edebilmek, yönlendirmek ve şirketlere gerekli eğitim, metot gibi konularda destek vermek amacıyla Koç 2000 Projesi Yönlendirme Komitesi (Steering Committee) kurulmuştur. Koç 2000 projesine katılan şirketlerin faaliyet planlarını oluşturmaları, gerekli eğitimlerin verilmesi gibi hazırlık çalışmaları altı veya sekiz ay süren planlı bir süreç içinde yapılmıştır. Şirketlerde yürütülen Koç 2000 proje çalışmalarından şirket genel müdürleri sorumlu olmuştur. Şirketlerde genel müdürün başkanlığında ve şirketin üst düzey



yöneticilerinden oluşan şirket hedefleri ve stratejilerinin yeniden gözden geçirilmesi, temel konuların belirlenmesi, şirket öz değerlendirmesinin yapılması ve üç yıllık faaliyet planlarının oluşturulmasından sorumlu olan Koç 2000 Proje Komiteleri oluşturulmuştur.

1993 yılı; hazırlık ve alt yapı çalışmalarının, bilinçlendirme ve eğitimlerin yoğun olduğu bir yıl olmuştur. Bu dönemde Koç 2000'e dahil şirket çalışanlarının yaklaşık % 55'i TKY, % 25'i ise Problem Çözme Teknikleri konularında eğitimden geçirilmiş ve iyileştirme proje ekiplerinde çalışmalara başlatılmıştır. Yine bu dönemde, gelecek yıllarda etkin ve yoğun olarak devreye girecek olan İPK, Tedarikçi Geliştirme çalışmalarının alt yapıları kurulmuş ve eğitimleri gerçekleştirilmiştir.

1994 yılı ise Toplam Kalite Yönetimi yöntem ve yaklaşımlarının şirket sistemleriyle bütünleştirme çabalarının yoğun olduğu bir yıl olmuştur. Bu yıl içerisinde satış ve pazarlama zincirinde yer alan 29 şirketin ve 1995-1996 yılları arasında da 11 şirketin katılımıyla Koç 2000 projesinde yer alan şirket sayısı 63'e çıkmıştır.

Bu dönemde ihtiyaçlara uygun teknikler ve araçlar, problem çözme teknikleri ve metodları, kalite felsefesinde uygulama ve kalite bilincinde işçilere eğitim veren iş üzerinde eğitimle uygulama matrisi geliştirilerek aşamalı bir eğitim uygulaması yapılmıştır. Kalite ve mühendislik fonksiyonlarında anahtar rol oynayacak kişiler eş zamanlı mühendislik ve proje yönetimi, değer analizi, FMEA, İPK, pazar gereksinimleri doğrultusunda tasarım (QFD) gibi özel uygulamalı eğitimler almışlardır.

1995 yılı sonunda Koç 2000 projesi kapsamında yer alan bütün yöneticiler strateji geliştirme ve toplam kalite konularında eğitilmişlerdir. 52 şirkette yer alan beyaz yakalıların % 55 'i toplam kalite konularında eğitilmişlerdir. Bu eğitimleri alan beyaz yakalıların % 35 'ine ise problem çözme teknikleri öğretilmiş ve 300 'den fazla iç danışmanlar proje geliştirme ve İPK konularında eğitilmişlerdir.

Mart 1995 dönemine kadar Kalite İyileştirme Ekiplerinin sayısı 296 'ya, katılımcıların sayısı ise 1528 'e ulaşmıştır. 5 pilot yan sanayi şirketinde Tedarikçi Geliştirme Programı başlatılmış, 8 üretim şirketinde İPK projesi başlatılmış, bayi şirketlerine yönelik olarak da Hizmet Geliştirme Programı pilot uygulamaları başlatılmıştır. Tedarikçi Geliştirme programı ile 1996 yılı sonuna kadar 56 tedarikçi firmada ciddi kalite iyileştirmeleri sağlanmıştır. Tedarikçiler için; saha ziyareti, faaliyet planı ve danışmanlık olmak üzere üç aşamalı bir geliştirme programı başlatılmıştır.

1994-1995 yıllarını kapsayan dönemde süreç geliştirme çalışmaları, bireysel öneri sistemleri, müşteri ve çalışanların tatmini ölçüm çalışmaları, ürün geliştirme çevrimlerinin geliştirilmesine yönelik QFD, Value Engineering, FMEA gibi yöntemler kullanılmaya başlanmıştır.

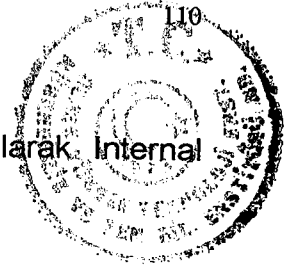
4.4.3. Koç 2000 Amaç ve Hedefleri

Koç 2000'in amacı; standart metot, eğitim ve zaman planı ile hareket etmek, bilgilendirmek, topluluk sinerjisini harekete geçirmek ve tek bir şirket gibi hareket etmektir. Örnek olarak şirketlerin İnsan Kaynakları, eski uygulamada katı ve şekilci iken yeni uygulamada esnek, katılımcı, ekip çalışmasına dayalı, kariyer planlama, eğitim ve rotasyon uygulamalarına yönelik olmuştur.

4.4.4. Koç 2000'in Kalite Faaliyetlerine Katkıları

Koç 2000 modeli, TKY'nin gereklerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, sürekli iyileştirmelerin sistematik bir şekilde ele alınması, yönetim kademelerinin rol ve görevlerini istenen biçimde yerine getirmelerini, çalışanların tam katılımları için gereken doğru yapının kurulmasını sağlamaktadır.

Tam Zamanında, Toplam Verimli Bakım, 5S gibi bir çok teknik, Koç 2000 kapsamındaki işletmelerin üretim sahalarında etkinliklerinin sağlanması ve arttırılmasında kullandıkları iyileştirme tekniklerine örnek olarak verilebilir.



Bu tekniklerin yayılması, şirketlerarası sinerjiden faydalanılarak Internal Bechmarking ile sağlanmıştır.

4.4.5. Koç Topluluğu'nda Eğitim Faaliyetleri

KOÇ Topluluğu'nda eğitimin yaygınlaştırılması Çağlayan (Cascade) metodu uygulanarak yapılmaktadır. Bu metot ile önce üst yöneticiler eğitilir, daha sonra da bu yöneticiler orta kademe yöneticileri eğitmektedir. Orta kademe yöneticileri ilk kademe yöneticilerini, ilk kademe yöneticileri de ustabaşı ve şefleri eğitir. Bu metot ile her kademe veya şirket kendi eğitimini kendi alanında kendi yapabilmektedir. Merkez, şirketlerde eğitimci olan kişileri eğitmiş, onlarda aşağı kademelere doğru eğitimleri indirgeyerek kendi eğitimlerini vermişlerdir. Koç 2000 projesinde yönetici geliştirme programına ayrılan süre 120 saat/yıl (20 gün)'dir. İşletme içi ve işletme dışı eğitim programları da buna dahil edilirse bu oran yılda ortalama 150-200 saati bulmaktadır. Japonya'da ise işçiler yılda ortalama 200 saat eğitim almaktadır.

1982 yılında KOÇ Holding A.Ş. Eğitim ve Geliştirme Merkezi (KOGEM) kurulmuştur. Bu merkez, Topluluk ve Koç 2000 hedefleri doğrultusunda yeniden yapılanmanın sağlanmasında önemli bir rol üstlenmiştir.

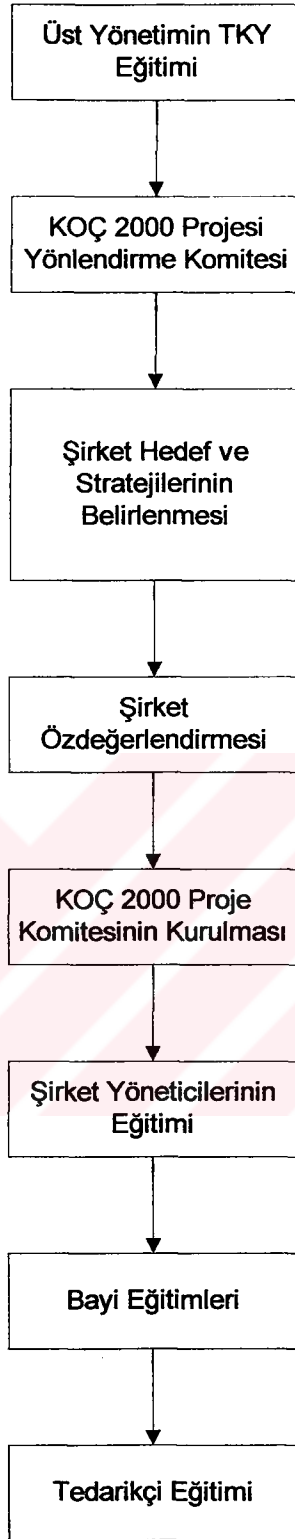
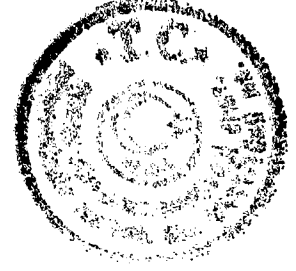
KOGEM, Koç 2000'in gerektirdiği tüm eğitim programlarını karşılamaktadır. Koç 2000, eğitim ihtiyaçlarının daha da belirginleşmesini sağlamıştır. 1993, 1994 ve 1995 yıllarında işletmelerde eğitim görenlerin sayısı önemli ölçüde artmıştır. 1996 yılı itibari ile KOGEM yılda 10000 kişiye değişik eğitim programlarında yer vermiştir. Ancak eğitimde yalnızca KOGEM kaynaklarıyla yetinilmemiş, gerekli durumlarda dış kaynaklardan da yararlanılmıştır.

Koç 2000 kapsamında, eğitim plan ve stratejileri şirketler tarafından uzun vadeli bir yapı içerisinde ele alınmaktadır. Koç 2000 faaliyet planları, şirket eğitim önceliklerinin belirlenmesinde ana girdileri sağlamaktadır. Koç 2000 kapsamında TKY'nin gerektirdiği hemen hemen tüm tekniklerin ve

araçların kullanılmasını kolaylaştırabilecek eğitimler verilmektedir. Genel olarak verilen bu eğitimler; TKY, Problem Çözme Teknikleri, Benchmarking, FMEA, Deney Tasarımı, Eş Zamanlı Mühendislik, Değer Analizi, Kalite Fonksiyonu Açılımı, Takım Çalışması konularında olmuştur.

Koç 2000 kapsamında yönetim kademeleri de hem eğitime hem de eğitime yönünde cesaretlendirilmektedir. Yönetim kademelerinden eğitim çalışmalarında yalnızca destek sağlama amacıyla yer almayıp aynı zamanda eğitici olarak da rol almaları özellikle istenmiştir. Yönetimin eğitimde rol almasını sağlayan “Çağlayan Yöntemi” sıkça kullanılmaktadır. Böyle bir yaklaşım şirketlerin hem öğrenen organizasyon yolunda ilerlemelerine neden olmakta, hem de eğitim kaynaklarının optimizasyonuna olanak sağlamaktadır. Bu yöntemle kitlelerin kısa sürede eğitilmeleri mümkün olmaktadır.

Koç Topluluğu’nda KOÇ 2000 Projesi kapsamında TKY sürecinde yürütülen eğitim faaliyetleri süreci aşağıda Şekil 4.4.’de gösterilmiştir.



Şekil 4.4., KOÇ Topluluğu'nda Koç 2000 Projesi Kapsamında TKY Sürecinde Yürütülen Eğitim Faaliyetleri Süreci



4.4.6. Sürekli Gelişme ve Çalışanların Katılımı

Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için bireysel öneri sistemi getirilmiştir. İşçilerin prosese katılımlarını sağlamak, tecrübelerini paylaşmak ve iş süreçlerinde sinerji yaratmak için fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ortaya koymaları teşvik edilmiştir.

Toplam Verimli Bakım, 5S ve Sebebe-Sonuç diyagramları bir pilot şema üzerinde tanıtılmıştır. Başlangıçta 9 şirkette İPK projesi tanıtılmıştır. 1995 yılı sonunda Topluluk içindeki 11 şirkette İPK günlük operasyonların bir parçası olmuştur.

4.4.7. Arçelik'in Kuruluşu ve Tanıtımı

Arçelik'in kuruluş hazırlığı 1953 yılında başlamışsa da, sac mamul üretimine gitme düşüncesi Vehbi Koç'ta 1935 yıllarında gelişmiştir. İlk olarak, o dönemde piyasada madeni eşya işleri yapan ve Arçelik'in ilk kurucu hissedarlarından Lütfü Doruk ile 1953 yılında ortaklık kurulmuştur. 1954 yılında ise, yine aynı sektörde bulunan Eli Burla ile Vehbi Koç arasında imzalanan bir protokol ile iki teşebbüs birleştirilmiş ve şirket "Erel Çelik Eşya" adıyla kurulmuştur. 1956 yılında bu mamullerin önemli alıcısı olan DMO'da bu ortaklığa katılmıştır. 1957 yılında ise şirket ünvanı "Arçelik" olarak değiştirilmiş ve böylece 1935'lerdeki düşünceyle Arçelik doğmuştur.

İlerleyen yıllarda ise hem buzdolabı hem de çelik mobilya yapılmıştır. Elektrikli ev aletleri endüstrisinin gelişmesi ile yerli imalat oranını arttıran yatırımlar yapılmıştır. Daha sonra yapılan yatırımlarla Arçelik bugüne kadar büyüyerek gelmiştir.

1991 yılında Arçelik'te tüketiciler ile daha sağlıklı diyalog kurulması amacıyla Tüketici Danışma Servisi faaliyete geçirilmiş, üretim ve dizayn teknolojilerinin geliştirilmesi içinse bir araştırma başkanlığı kurulmuştur.

1992 yılında ISO 9001 kalite belgesi almaya hak kazanan Beyaz Eşya sektöründeki ilk firma Arçelik olmuştur. Çevre duyarlılığını en üst düzeyde



tutan Arçelik, 1994 yılında üretim prosesinde CFC kullanılmayan buzdolabı üretimini gerçekleştirmiştir.

Türkiye'deki ilk sanayi mamul ihracatçıları arasında yer alan Arçelik, ilk ihracatını 1967 yılında Bulgaristan ve Pakistan'a yapmıştır. Bugün ise, Arçelik ürünleri dünyada 28 ülkeye ihraç edilmekte ve ihracat tutarı ise 70 milyon doları aşmış bulunmaktadır.

Bir dünya markası olan Beko ile dünyada kendisini tanıtan Arçelik, İngiltere buzdolabı piyasanın %6'sına sahiptir. Avrupa'nın 6. büyük beyaz eşya üreticisi durumundadır. Yurt dışında hizmet veren ürünlerin sayısı ise iki milyona ulaşmıştır.

Türkiye'de 1600 yetkili satıcısı ve 600 yetkili servisi bulunan Arçelik, Çevre Yönetimi Standardı olan BS 7750 belgesini Türkiye'de ilk kez alan Beyaz Eşya Üreticisi ünvanını da taşımaktadır.

4.4.8. Arçelik'te Kalite Faaliyetleri

Arçelik'te kalite ile ilgili çalışmalar 1983'lere dayanmaktadır. İlk KÇ çalışmaları 1983 yılında başlamış ancak pek başarılı olmamıştır.

1990'larda mühendis ve işçi sayısında artış sağlanmıştır. İşçi sayısı % 20 artarken, mühendislerin sayısı iki kat artmıştır.

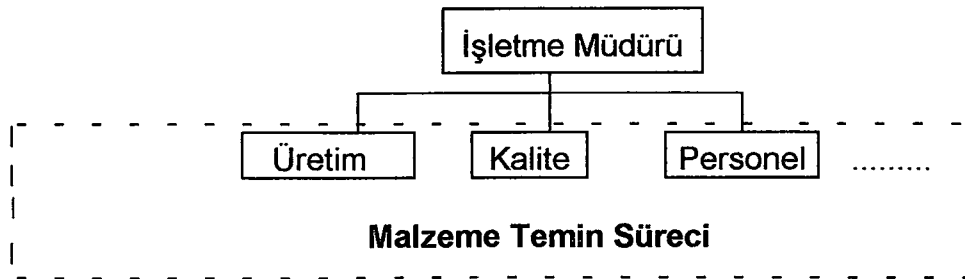
1992 yılında ise teknik eleman sayısı arttırılarak ISO 9000 çalışmaları başlatılmıştır. Böylece organizasyonda sözel kültürden yazılı kültüre geçiş sağlanmış, her faaliyet kağıda dökülerek raporlanmaya başlanmıştır. Yine bu yıl içerisinde TKY ile ilgili eğitimler verilmiştir. Bu eğitimleri; TÜSİAD-KALDER eğitimleri, TKY'nin temel ilkeleri, TKY'de kullanılan teknikler, istatistiksel teknikler ve yedi temel teknik, KÇ, ürün geliştirmeye yönelik QFD, FMEA, Eş Zamanlı Mühendislik (Concurrent Engineering), Çevre Yönetim Sistemi (BS 7750), Toplam Üretken Bakım, İPK konularında verilen eğitimler ve ISO 9000 Eğitimleri oluşturmaktadır. Yöneticilerin % 20'si ISO



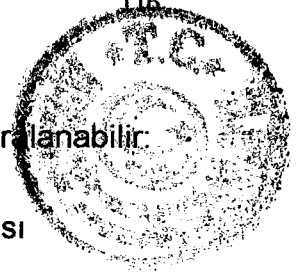
9000, BS 7750 ve TKY eğitimi; % 80'i de TÜSİAD-KALDER eğitimleri almıştır. Ancak yöneticilerden diğer çalışanlara verilen eğitimlerin sayısı oldukça düşük kalmıştır. Tam Zamanında (JIT) uygulamalarına yönelik olarak tedarikçilerin sayıları azaltılmış ve yan sanayinin % 10'una Planlı Geliştirme Programları dahilinde eğitimler verilmiştir.

1993 yılında KÇ çalışmaları tekrar başlatılmış ve Koç 2000 projesi ile bireysel öneri sistemi devreye alınmıştır.

1995 yılında yeniden yapılanmaya (Reorganizasyon) geçilmiştir. Bu yapılanma sürecinde organizasyonda süreç odaklı fonksiyonel bir yönetim yapısı kurulmuştur. Hiyerarşi daha yalın hale getirilerek kademeler azaltılmış, yetki ve sorumluluklar daha alt kademelere devredilmiştir. Daha önce organizasyonda yer alan bölümler arasında sahihsiz kalan ilişkiler tüm bölümleri kapsayan ortak bir Malzeme Temin Sürecinin oluşturulması ile sahiplenilmiş; iletişim kopukluğu, zaman ve para kaybı giderilmiştir. Oluşturulan bu Malzeme Temin Sürecinde çalışanların hem fonksiyon içerisinde hem de ilgili süreçte görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca Bireysel Öneri Sistem Tasarımı ve Uygulama Sistemi geliştirilmiştir. Bu sistemin amacı; sadece örnek bir uygulama yaratmak değil, bireysel öneri sistemlerinin şirket sistemi ile bütünleşik bir şekilde tasarlanmasına yardımcı olmak ve mevcut sistemlerin iyileştirilmesi için gerekli unsurları sağlamaktır. Aşağıda Şekil 4.5.'de yeniden yapılanma sürecinde kurulan yeni organizasyon yapısı gösterilmiştir.



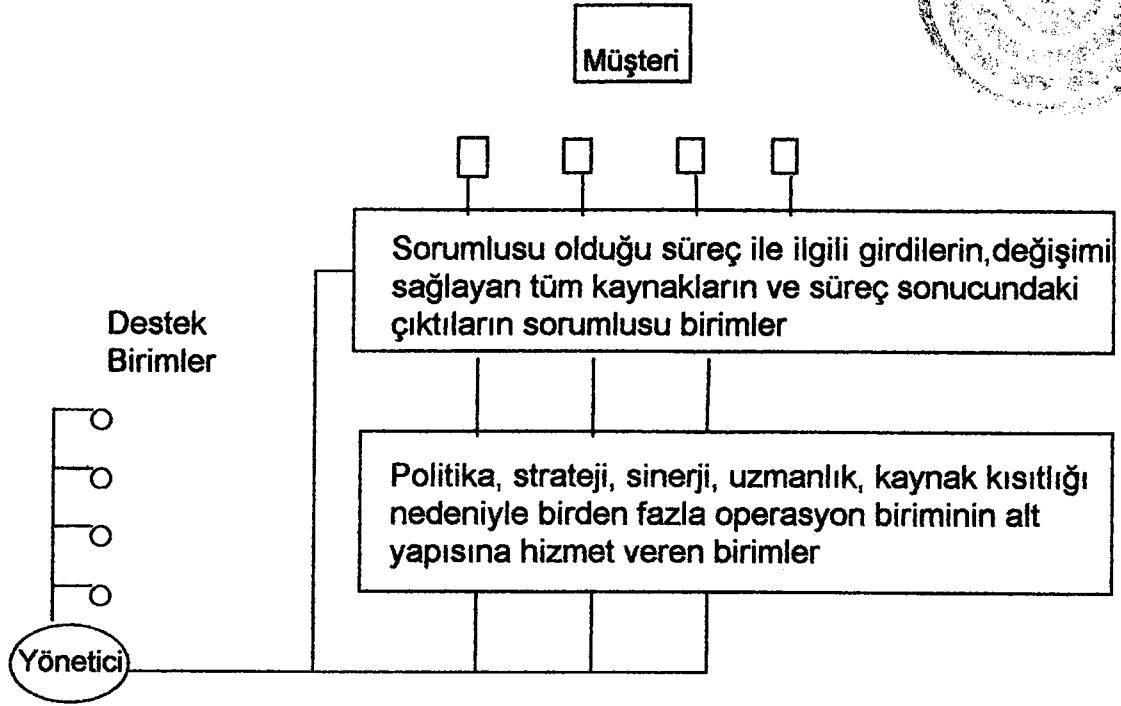
Şekil 4.5., Arçelik'te Uygulamaya Geçirilen Organizasyon Şeması.



Arçelik'te yürütülen toplam kalite faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ◆ Toplam Üretken Bakım (TÜB) hazırlık çalışmalarının başlatılması
- ◆ Lider ve rehber seçimlerinin yapılması
- ◆ Ekiplerin kurulması (el kitabı hazırlık ekibi, eğitim dökümanı hazırlama ekibi, afiş, slogan, kaset ve logoları hazırlama ekibi,...)
- ◆ Kurulan ekipler en kısa zamanda toplanarak görev paylaşımını yapmışlar ve iş planlarını hazırlamışlardır.
- ◆ ISO 9000 Çalışmaları bünyesinde kalite iyileştirme teknikleri konusunda eğitimler verilmiş, Kalite İyileştirme Takımları/Kalite Çemberleri çalışmalarına başlanmış ve Yeniden Yapılanma sürecine girilmiştir.
- ◆ Bu sırada beyaz yaka personele gruplar halinde TÜB eğitimleri vermeye başlanmıştır. Bu eğitimlerde TÜB'ün ne olduğu, işletmeye sağlayacağı kazançlar, hazırlık ve uygulama safhalarında hangi yolların izlenmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.
- ◆ Beyaz yaka personel eğitimleri sonrasında işletmedeki tüm mavi yakalı personele toplam 2226 adam/saat eğitim verilmiştir. Hazırlanan TÜB El Kitabı mavi yakalı personel eğitimlerinden önce dağıtılmış ve eğitimlerde herkesin TÜB hakkında genel bilgi edinmesi sağlanmıştır. Bu eğitimlerde toplam katılım bilinci oluşturulmaya çalışılmıştır. TÜB'ün hayata geçirilebilmesi için mavi yaka çalışanlarının neler yapması gerektiği örneklerle anlatılmıştır.
- ◆ Afişler bastırılmış ve flamalar hazırlanmıştır.
- ◆ Yapılan temizlikler esnasında görülen uygunsuzluk ve hataların tanımlanması ve giderilmesi için TÜB hata kartları ve temizlik formları oluşturulmuştur.

Arçelik'te yeniden yapılanma sürecinde merkez ve işletmelerde esas alınan organizasyon modeli aşağıda Şekil 4.6.'da gösterildiği gibi kurulmuştur.



Şekil 4.6., Yeni Yapıda Kavramsal Model.

Yeniden yapılanma öncesi ve sonrası anlayış değişiminde kalite ve müşteri odaklı stratejik yönetim yaklaşımı, yukarıdan aşağıya/aşağıdan yukarıya/yatay iletişim, şirket çapında eğitim seferberliği ve çalışanların katılımı ve motivasyonu etkili olmuştur.

4.4.9. Arçelik'te Eğitim

Arçelik'te eğitim planları hazırlanırken çalışanların kişisel ve mesleki becerilerini geliştirmek, işletme kültürü ve sosyal yönlerini pekiştirmek gibi unsurlar dikkate alınmaktadır. Eğitim planları hazırlamak için önce çalışanların eğitim ihtiyaçları tespit edilmektedir. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim planları oluşturulmaktadır. Beyaz yaka çalışanların eğitim ihtiyaçları performans döneminde yöneticisi ile yüz yüze görüşülerek tespit edilmektedir. Mavi yaka çalışanlar için takım lideri yıl içindeki başarı ve performans doğrultusunda gereksinim duyulan eğitimleri belirlemektedir. İnsan Kaynakları ve Kalite Güvence yöneticilerinin işletme kültürü ve sosyal konularda belirledikleri eğitimlerde takım liderinin belirlediği eğitimlere



eklenerek eğitim ihtiyaçları tespit edilmektedir. Eğitim ihtiyaç ve taleplerinin karşılanma oranı beyaz yakalılarda % 68, mavi yakalılarda ise % 70'dir.

Arçelik A.Ş.'de, 6 saat ve üzeri eğitimlerde en az iki ya da üç katılımcıyla gerçekleşen tüm eğitimlerin performansı izlenmektedir. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler sonucunda eğitimciye, eğer eğitim özel kurum/kuruluşundan alınıyorsa ilgili kuruluşa analiz raporu ve mektubu gönderilmektedir. 1996 yılı boyunca yukarıda açıklanan çerçevede 48 eğitim programı değerlendirmeye tabi tutulmuş ve bu eğitimlerin başarı yüzdesi 87.7 olarak hesaplanmıştır. Bu programlar 70 barajına göre değerlendirilmiş, bu barajın altında kalan eğitimci firmalardan eğitimin tekrarı veya fatura iadesi istenmiştir. Aşağıda Tablo 4.13.'de 1996 yılı eğitim programlarının değerlendirme sonuçları yer almaktadır (Ayda Bir Dergisi, 1997, s.15).



Program Sayısı	1996 yılı Eğitim Programları	Eğitimi Değerlendirilen Sayısı	Başarı Yüzdesi
1	Çevre Yönetim Sistemi Bilinçlendirme	11	92
2	" " " (ISO 1400)	16	82
3	" " " Bilinçlendirme	18	90
4	" " " "	15	97
5	" " " "	10	88
6	" " " "	5	93
7	" " " "	10	88
8	" " " "	18	89
9	" " " "	15	91
10	" " " "	24	93
11	" " " "	16	88
12	" " " "	10	90
13	" " " "	18	89
14	" " " "	12	98
15	Kalite Çemberleri Lider Ve Rehber	10	90
16	Hata Türleri ve etkileri Analiz (FMEA)	6	78
17	Kalite Çemberleri	5	97
18	" "	5	97
19	İstatistiksel Proses Kontrol	9	99
20	K.Ç	8	84
21	K.Ç	7	92
22	Chief bakım programı	8	56
23	İ.P.K	8	90
24	Benchmarking Ekiplerinin eğitimi	1	90
25	İletişim, Etkili yazma, Etkili konuşma	2	90
26	Kişisel kalite	9	67
27	Basınçlı hava ve kompresörlerde bakım	11	85
28	Arçelikte JIT uygulamaları	17	87
29	İ.P.K	16	85
30	Çevre Yönetim Sistemi Bilinçlendirme	45	90
31	" "	67	86
32	" "	50	89
33	İşçi sağlığı ve iş güvenliği	23	82
34	Endüstriyel hidrolik- 1	36	87
35	Yardımcı Sanayi Proses Denetimleri	6	86
36	Çevre Yönetim Sistemi Bilinçlendirme	28	85
37	Ürün Yönetimine Giriş	1	75
38	Çevre Yönetim Sistemi Bilinçlendirme	31	89
39	" " " "	21	90
40	" " " "	79	85
41	" " " "	20	85
42	" " " "	27	92
43	Simatik S5-PLC (Temel)	14	86
44	Çevre Yönetim Sistemi Bilinçlendirme	13	95
45	Endüstriyel Hidrolik-1	38	87
46	Çevre Yönetim Sistemi Bilinçlendirme	33	94
47	Gıda Güvenliği ve Hijyen	16	91
48	Gıda Güvenliği ve Hijyen	20	95

TOPLAM 4213
ORTALAMA 87.77

Tablo 4.13., 1996 Yılı Eğitim Programlarının Değerlendirme Sonuçları.



Arçelik'te mavi yakalılara verilen eğitimler;

1. İşçilere yönelik Kalite Çemberleri oluşturularak kolay anlaşılabilir kalite teknikleri (sebebe-sonuç diyagramı, sorun önceliklendirme matrisi, beyin fırtınası, pareto diyagramı) konularında personel eğitimleri,
2. Problem tanımlayabilme, kendini ifade edebilme, ortak hareket etme bilinci, rakamlarla konuşma gibi konularda iletişim eğitimleri,
3. Yapılan işlere yönelik işbaşı eğitimleri,
4. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda eğitimler ve
5. Çevre konusunda eğitimlerdir.

Arçelik'te beyaz yakalılara verilen eğitimler ise; kalite iyileştirme teknikleri konularında verilen eğitimler, istatistik ağırlıklı olarak daha derin bir şekilde verilmiştir. Bu arada sendikalara da eğitimler verilmiştir.

Arçelik'te, bir çalışanın asgari 6 saatlik tek bir eğitim programına katılması halinde o çalışan eğitim almış sayılmıştır. Aynı çalışanın yıl içinde birden fazla eğitim programına katılmış olması halinde ise eğitim alanların sayısında bir arttırma yapılmamıştır. Böylelikle çalışanlar arasında eğitim alanların yaygınlığı belirlenmiştir. 1993 yılının üçer aylık dönemlerinde gerçekleştirilen eğitimlere katılımlar aşağıda Tablo 4.14.'de gösterilmiştir. Toplam personel sayısı, raporlama dönemini kapsayan üç ayın ortalama personel sayısı olarak alınmıştır.

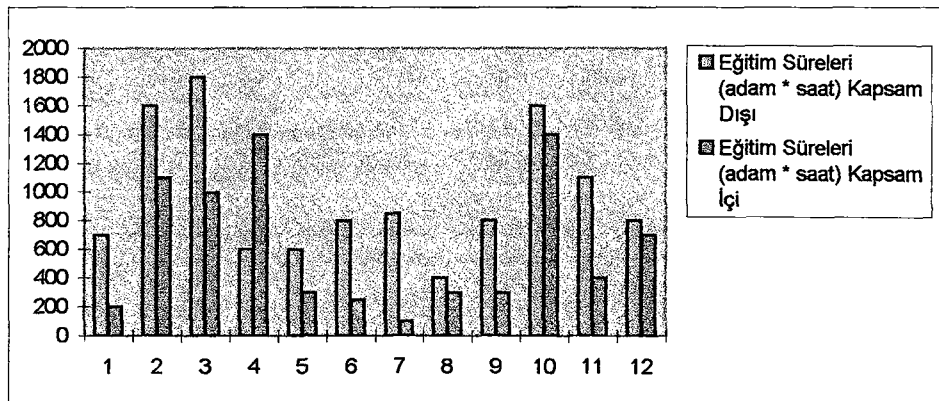
1993 Yılına Ait Dönemler	Eğitim Alanların Sayısı (A)	Toplam Personel Sayısı (B)	A/B	1994 Hedefi
Ocak-Mart	150	169	0.88	0.90
Nisan-Hazir.	473	762	0.62	0.65
Tem.-Eylül	80	169	0.47	0.65
Ekim-Aralık	468	762	0.61	0.90

Tablo 4.14., 1993 Yılı'nın Üçer Aylık Dönemlerinde Gerçekleştirilen Eğitimlere Katılımlar.

Koç 2000 kapsamındaki eğitimler, KOGEM tarafından Koç Topluluğundaki şirketlerde çalışan kapsam dışı personele (aylık ücretli) verilmiştir. Kapsam dışı personel kapsamında; müdürler, şefler, mühendisler, uzmanlar, ekipbaşılar, teknisyenler ve her alanda çalışan memurlar yer almaktadır. İşçilere yönelik eğitimler ise işletmelerin kendi bünyelerinde düzenlenmiştir. Arçelik'te eğitim harcamalarına ayrılan para bütçenin % 1'i kadardır. 1995 yılında Arçelik'te kişi başına eğitim yılda yaklaşık 45 saattir.

Aylar	Eğitim Süreleri (adam * saat)	
	Kapsam Dışı	Kapsam İçi
1	700	200
2	1600	1100
3	1800	1000
4	600	1400
5	600	300
6	800	250
7	850	100
8	400	300
9	800	300
10	1600	1400
11	1100	400
12	800	700

Tablo 4.15., 1994 Yılında Arçelik'te Kapsam Dışı ve Kapsam İçi Eğitim Süreleri (ad*sa).



Grafik 4.5, 1994 Yılı Arçelik'te Aylara Göre Eğitim Süreleri (ad*sa).



Arçelik Çayırova işletmesinde kapsam dışı sayılan çalışanların kıdem ortalaması 6.2 yıl, ortalama yaşı ise 33'tür. Kapsam dışı çalışanların eğitim durumları ise;

İlkokul	% 4.76
O. Okul	% 4.17
Lise	% 4.17
End. Meslek Lisesi	% 16.67
Ön Lisans	% 5.36
Lisans	% 52.38
Lisans Üstü	% 12.50

Kapsam içi olarak sayılan çalışanların kıdem ortalaması 4.3 yıl, yaş ortalaması ise 30'dur. Kapsam içi çalışanlarının eğitim durumları ise;

İlkokul	% 30.93
O. Okul	% 24.52
Lise	% 8.81
End. Meslek Lisesi	% 36.62
Ön Lisans	% 1.12

1994 yılında Arçelik tarafından kapsam dışı çalışanlar için verilen eğitimler, bunların süreleri ve bu eğitimlere katılımcı sayıları Tablo 4.16.'da verilmiştir.

Eğitim Programları	Katılımcı Sayısı (kişi)	Süre (ad*sa)
Koç 2000 ve İnsan Kaynakları Kullanımı	7	14
Toplum İçinde Sosyal Davranış	30	30
Mamul Audit Eğitimi	9	18
Kalite Kayıtları Kontrol Sistem Prosedürü	8	16
İstatistiksel Paket Programlar ve Kullanımı	6	42
Kalite Kayıtları Dökümantasyon Sistemi	8	16
Quality Improvement Team Sunuşları	35	35
TOPLAM	103	171

Tablo 4.16., 1994 Yılında Arçelik Tarafından Kapsam Dışı Personel İçin Verilen Eğitimler, Katılımcı Sayıları (kişi) ve Eğitim Süreleri (ad*sa).

1994 yılında Arçelik tarafından saat ücretli çalışanlar için verilen eğitimler, bunların süreleri ve bu eğitimlere katılımcı sayıları Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Eğitim Programları	Katılımcı Sayısı (kişi)	Süre (ad*sa)
Koç 2000 ve İnsan Kaynakları Kullanımı	30	60
İş Değiştirme Eğitimi-Seri Üretim	4	64
İş Değiştirme Eğitimi-Tezgah Ayar	1	16
Toplum İçinde Sosyal Davranış	30	30
Çamaşır Makinası Kablo Gruplama	12	24
TOPLAM	77	194

Tablo 4.17., 1994 Yılında Arçelik Tarafından Saat Ücretli Personel İçin Verilen Eğitimler, Katılımcı Sayıları (kişi) ve Eğitim Süreleri (ad*sa).

1994 yılında özel kurum ve kuruluşlar tarafından kapsam dışı çalışanlar için verilen eğitimler ve bunların süreleri Tablo 4.18.'de verilmiştir.

Eğitim Programları	Eğitim Süresi (sa)
ISO 9000 İçin İnsan Gücü Eğitimi	3
Kalite Maliyetleri	12
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	18
ISO 9000 Yan Sanayi İlişkileri ve Malzeme Tedarikçi Eğitimi	6
Kalibrasyon Teknikleri	12
Verimlilik ve Motivasyon	21
Kalibrasyon Sonuçlarını Değerleme	12
Kuruluş İçi Kalite Denetçisi	24
Teknoloji Esaslı Verimlilik Geliştirme Teknikleri	18
Lead Assessor	30
Malzeme Seçimi ve Kalite Kontrolünde Tahribatlı Test Yöntemi	30
Bomba Teşhis ve Güvenlik Önlemleri	9
TOPLAM	195

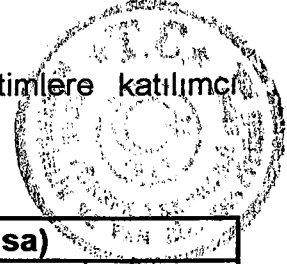
Tablo 4.18., 1994 Yılında Özel Kurum ve Kuruluşlar Tarafından Kapsam Dışı Çalışanlar İçin Verilen Eğitimler ve Bunların Süreleri (sa).

Arçelik Çayırova İşletmesi'nde belli dönemlerde sürdürülen eğitimler, katılımcı sınıfları, eğitim sıklıkları, süreleri ve katılımcı sayıları aşağıda Tablo 4.19.'da verilmiştir.

Eğitim Konusu	Katılımcı Sınıfları	Eğitim Sıklıkları	Eğitim Süresi (gün)	Katılımcı Sayısı (kişi)
Toplam Kalite	Herkes	Her ay	1	20
Problem Çözme Teknik	Müdür, Şef, Müh., Teknis., Memur,	Her ay	1	20
Kalite Maliyetleri	Şef, Müh.	Üç ayda bir	2	10
Kalite Çemberleri	Müh., İşçi, Ekipbaşı	Dört ayda bir	2	25
Toplam Üretken Bakım	Şef, Müh., Ekipbaşı, Teknis., İşçi	Her ay	1	15
ISO 900 Kalite Güvence Sistemi	Müh., Ekipbaşı	Yılda iki kez	2	15
FMEA	Şef, Müh.	Üç ayda bir	2	10
Benchmarking	Müdür, Şef	Yılda iki kez	1	31
İPK	Şef, Müh., İşçi	İki ayda bir	1	15
Kuruluş içi Auditor Eğitimi	Şef, Müh.	Üç ayda bir	3	10
Toplam Kalite Kriterleri ve Öz Değerlendirme	Müdür, Şef	Yılda bir kez	3	15
Temel İstatistik	Müh., İşçi	Her ay	1	20
İletişim, Motivasyon, Grup Dinamiği	Müh., Ekipbaşı	İki ayda bir	1	15
Etkin Toplantı ve Sunuş Teknikleri	QIT üyeleri, Müh., Ekipbaşı	İki ayda bir	1	15
Ölçme Teknikleri	Ekipbaşı, işçi	İki ayda bir	1	15
Oto Kontrol	Ekipbaşı, işçi	Her ay	0.5	40
Eğitiminin Eğitimi	Eğitim Verenler	Üç ayda bir	1	15
Ürün Tanıtım Eğitimleri	Şef, Müh., Ekipbaşı, işçi	İki ayda bir	0.5	80
Talimat Eğitimleri	Herkes	Ayda iki kez	0.5	25

Tablo 4.19., Arçelik Çayırova İşletmesi'nde Belli Dönemlerde Sürdürülen Eğitimler, Katılımcı Sınıfları, Eğitim Sıklıkları, Süreleri ve Katılımcı Sayıları.

1991 ve 1994 yılları arasında gerçekleştirilen eğitimlere katılımcı sayıları ve eğitim süreleri Tablo 4.20'de gösterilmiştir.



Gerçekleşen Eğitimlerin Süreleri (ad*sa)						
Yıllar	Memur	Sa*Ad	İşçi	Sa*Ad	Toplam	Sa*Ad
1991	3401	21.1	13025	12.5	16426	13.6
1992	5672	33.5	25257	26	30929	27
1993	12010	68.6	22657	21.6	34667	28.4
1994	11563	68.5	6979	9.2	18542	20.8

Tablo 4.20., Yıllara Göre Gerçekleştirilen Eğitimlere Katılımcı Sayıları (kişi) ve Eğitim Süreleri (sa*ad)

1994 yılında aylara göre gerçekleştirilen eğitimlere katılımcı sayıları ve eğitim süreleri ise Tablo 4.21.'de gösterilmiştir.

1994 Yılında Gerçekleştirilen Eğitimlerin Aylara Göre Süreleri (adam*saat)						
Aylar	Memur	Sa*Ad	İşçi	Sa*Ad	Toplam	Sa*Ad
Ocak	684	4.1	194	0.2	878	0.8
Şubat	1581	9.5	1085	1.2	2666	2.5
Mart	1701	10.3	1014	1.1	2715	2.6
Nisan	648	3.9	1384	1.5	2032	1.9
Mayıs	654	3.7	276	0.3	930	0.9
Haziran	782	4.4	216	0.3	998	1.1
Temmuz	835	4.7	29	0.0	864	1.0
Ağustos	325	1.9	234	0.3	559	0.7
Eylül	774	4.6	245	0.4	1019	1.3
Ekim	1630	9.7	1351	2.2	2981	3.8
Kasım	1143	6.9	242	0.4	1385	2.0
Aralık	806	4.8	709	1.3	1515	2.2

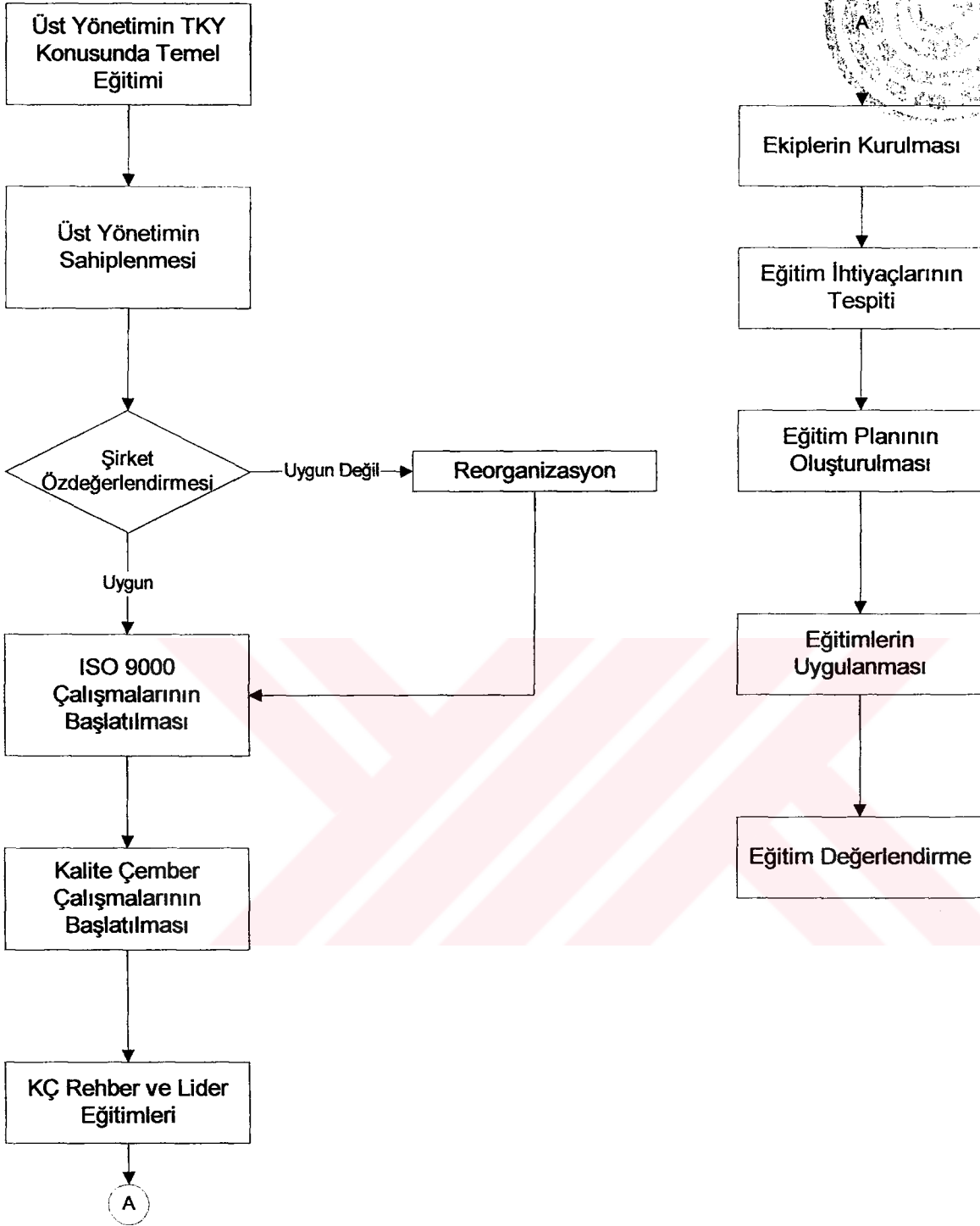
Tablo 4.21., 1994 Yılında Aylara Göre Gerçekleştirilen Eğitimlere Katılımcı Sayıları (kişi) ve Eğitim Süreleri (sa*ad) .

1994 yılı Arçelik Çayırova İşletmesi toplam kalite yönetimi eğitim matrisi Tablo 4.22.'de gösterilmiştir.

1994 Yılı Arçelik Çayırova İşletmesi TKY Eğitim Matrisi						
Eğitim Programı	ÜKY	OKY	MÜHEN.	İKY	İŞÇİ MEMUR	EĞİTİM ALAN
Top. Kal.	8	23	57	46	4	138
İşletmede Kullanılan TKK Kavramlarına Bakış						
Liderlik						
Prob. Çözme Teknikleri	8	25	39	54		126
İPK		2	12	9	47	70
Kalite Maliyetleri			4		2	6
FMEA		2	3			5
Eğitimcilerin Eğitimi						
Deney Tasarımı Taguchi Yöntemi	2	16	2			20
Kalite Auditörü		6	26			32
Top. Kal. Denetimleri						
Benchmark						
Temel İstatistik						
TÜB	6	23	27	15	311	382
Hedeflerle Yönetim	7	23		12	629	671

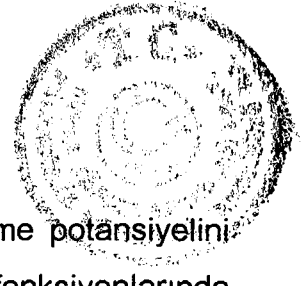
Tablo 4.22., 1994 yılı Arçelik Çayırova İşletmesi Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Matrisi.

Arçelik'te TKY sürecinde yürütülen eğitim faaliyetleri süreci aşağıda Şekil 4.7.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.7., Arçelik'te TKY Sürecinde Yürütülen Eğitim Faaliyetleri Süreci

4.5. Şişecam'da TKY ve Eğitim Faaliyetleri



4.5.1. Şişecam'ın Tanıtımı

İnsan kaynağı niteliğinin, rekabet gücünü ve geliştirme potansiyelini doğrudan etkilediğinin bilinci ile hareket eden ve tüm fonksiyonlarında rekabette en önemli unsur olan kalite hedeflerini, insan kaynağı ile gerçekleştiren Şişecam, her düzeydeki çalışanını geliştirerek değişimlere uyumu amaç olarak benimsemiştir. Bu politikasını da 1960'lı yıllardan bu yana geliştirerek sürdürdüğü eğitim çalışmaları ile kanıtlamıştır.

1995 yılında Şişecam, yeniden yapılanma sürecinde başlatılan "Yeni Ufuklar Projesi" kapsamında eğitim politikasını yeniden belirlemiştir. Şişecam'ın bu yeni politikadaki amacı; başarıya odaklanmış, sürekli gelişen, potansiyel ve yaratıcılık özelliği harekete geçirilmiş, başarı ve rekabet gücünü sürekli kılan, bağlılık duygusu güçlü, sürekli öğrenen insan kaynağının yaratılması için eğitim faaliyetlerini planlamak ve uygulamaktır. Bu amaçla 1995 yılında ana şirket eğitim etkinlikleri kapsamında 80 farklı konuda 270 kurs ve seminer düzenlenerek 5300 kişiye 48450 adam*saat süreli eğitimler verilmiştir (Onat, 1995, s.403). Son yıllarda gerek Türkiye'nin özel şartları ve gerekse cam sektöründe dünya çapında yaşanan sıkıntılar, Şişecam da üretim odaklı olmaktan çok müşteri odaklı anlayış hakim olmuştur. Bu anlayış doğrultusunda TKY ve ISO 9000 kalite güvence sistemi konusunda çalışmalar başlatılmıştır.

4.5.2. Şişecam'da TKY'nin Gelişimi

Şişecam'da TKY'ne geçişi zorunlu kılan iki önemli çevresel faktör bulunmaktadır. Bunlar; Kalite Güvencesi Standartları ve Avrupa Topluluğu ile ilişkilerdir.

1984 yılında Şişecam'da orta kademe yöneticileri ve mühendisler tarafından maliyet düşürme çalışmaları başlatılmış ancak bu çalışmalara ilk kademe yönetici ve çalışanların katılımı sağlanamamıştır. Bunun sebebi, bu

çalışmaların yetersiz eğitim sonucu geçici bir kampanya gibi algılanmış olmasındır.

Şişecam, Koç Grubunun aracılığı ile ABD'deki QCI'nın (Quality Control Institute) danışmanlığını alarak TKY çalışmalarını bir plan çerçevesinde başlatmıştır. Bu çalışmalar; bir çekirdek grup yetiştirmek, danışmanlar temin etmek, tepe yönetimini bilgilendirmek, uygulamayı destekleyecek uzmanların yetiştirilmesi, uygulamalar için pilot kuruluşlar seçmek ve sistemi tüm kuruluşlarda yaygınlaştırmayı kapsamaktadır.

Şişecam'da TKY ile ilgili faaliyetler 1986 yılında toplulukta uzman düzeyinde kalite çemberleri ve toplam kalite yönetim felsefesini tanıma yönünde çalışmalarla başlamıştır.

1986 yılının Eylül ayında Şişecam tepe yönetimi tarafından Kalite Çemberi uygulamalarına başlanması konusunda karar alınmıştır. Bu doğrultuda Aralık 1986 tarihinde İstanbul'da QCI danışmanı Jeff Dewar tarafından ilk bilgilendirme semineri olarak eğitici rehber yetiştirme kursu verilmiştir.

İlk rehber eğitiminden sonra, eğitimlerde kullanılacak kitap, poster, dia, vs. hazırlanmış ve yabancı kaynaklı kitaplar Türkçeleştirilmiştir. 1987 yılının Ağustos ayında Trakya Cam San. A.Ş., Kırklareli Cam San. A.Ş. ve Teknik Cam San. A.Ş.'de kalite çember eğitimleri ve pilot uygulamalar başlatılmıştır.

Eylül 1987'de Kalite Çember Lider Eğitimleri yapılarak, gönüllü liderler belirlenmiş ve KÇ çalışmaları başlatılmıştır.

1987 yılında bu üç kuruluşta toplam 13 Kalite Çemberi kurulmuştur. Bu çemberler yıl içinde toplam 15 sunuş yapmış, bu sunuşlardan 14 tanesi yönetimce kabul edilmiş ve bunların 9 adedi yıl içinde uygulanmıştır.

1988 yılında KÇ faaliyetlerinin yaygınlaştırılması için ikinci bir adım atılmıştır. Pilot uygulamalardan başarılı sonuçların alınması üzerine Paşabahçe Cam, İstanbul Porselen, Camiş Makina Kalıp, Cam Pazarlama,

Paşabahçe Tic. Ltd. Şti., ve Şişecam Genel Müdürlüklerinin oluşturduğu ikinci bir grupta da çember çalışmaları başlatılmıştır. Başlatılan faaliyetler fabrika ve kuruluşlarda Kalite Çemberleri Yürütme Kurullarının oluşturulması, KÇ Yönetmeliklerinin hazırlanması, yoğun rehber ve lider eğitimlerinin düzenlenmesi ve tanıtım kampanyaları ile sürdürülmüştür.

Ayrıca 1987 yılının Eylül ayında mal ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi amacıyla Kalite dergisi yayınlanmaya başlanmıştır.

1988 yılı Eylül ayında, daha önce pilot ve ikinci grup şirketlerde sürdürülen faaliyet ve KÇ uygulamaları, Çayırova Cam, Topkapı Şişe, Anadolu Cam, Bursa Otocam, Cam Elyaf, Rastaş Reform Ambalaj, Ferro Döküm, Camiş Ambalaj, Sinop Cam, Soda San. A.Ş ve Kromsan fabrikası kuruluşlarının oluşturduğu üçüncü grup şirketlerde de yürütülmeye başlanmıştır.

1986 ve 1988 yılları arasında; şef, mühendis ve memurlardan oluşan 119 kişiye KÇ rehber; ustabaşı, teknisyen ve memurlardan oluşan 143 kişiye ise KÇ lider eğitimleri verilmiştir.

1989 yılında Şişecam KÇ uygulamalarına paralel olarak İPK çalışmalarına başlamıştır. 1988 yılının Aralık ayında QCI 'den uzman Bob Tate bir gruba İPK eğitimi vermiştir. Bu eğitimle ilgili olarak 1989 yılında itibaren müdür, şef, mühendis ve memur düzeyinde yaygın eğitim faaliyetleri sürdürülmüştür. Bu eğitime katılanların aynı eğitimi ilk kademe yönetici ve çalışanlara aktarması kararlaştırılmıştır. Ayrıca Eylül 1989'dan itibaren hedeflerle yönetim (management by objectives) çalışmaları başlatılmıştır.

KÇ çalışmalarına sendikanın muhalefeti ve engellemeleri nedeniyle, kuruluşlar ekip çalışması olarak proses geliştirme ekiplerine yönelmişlerdir. 1990 yılına gelindiğinde toplulukta kurulan PGE'nin (Proses Geliştirme Ekibi) toplam sayısı 82 ye çıkmıştır. 1989 tarihine kadar 21 kuruluşta 62 KÇ kurulmuş ancak bunlardan 21 tanesi sendikanın muhalefeti nedeniyle çalıştırılmamıştır.

1990 yılından itibaren TKY anlayışının yerleştirilmesi yönünde başta eğitim faaliyetleri olmak üzere uygulamaya yönelik çalışmalar sürdürülmüştür. Daha sonraki yıllarda ISO 9000 kalite güvence belgesi alma yönünde çalışmalar başlatılmıştır.

Şişecam'da KÇ Yürütme Komitesi, KÇ faaliyetlerinin planlanması, takibi ve geliştirilmesinden sorumludur. Komite bundan sonra ekip kurulabilecek bölümleri tespit ederek rehber ve lider adaylarını eğitir. Bu eğitimlere katılmak zorunludur. Daha sonra KÇ'ye gönüllü üye temin etmek amacıyla KÇ kurulmasına karar verilen ve liderin belirlendiği bölümde "0 Toplantısı" yapılır. Kalite Çemberi kurulduktan sonra da haftada bir saat süreyle toplantılar yapılmaktadır. İlk toplantılarda sorun çözme sistematiğini öğretmek üzere KÇ'lerine temel tekniklerle ilgili eğitimler verilir. Bu eğitimler rehber veya lider tarafından verilmektedir.

1992 yılı içinde Şişecam'ın 19 kuruluşunda TKY uygulamalarına yönelik olarak kurulan ve geliştirme faaliyetlerini yürüten ekiplerin sayısı:

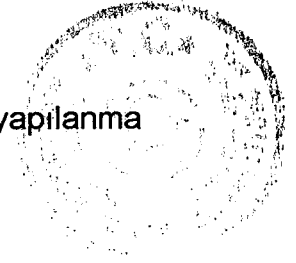
◆ Bölüm içi ya da Bölümler arası Proje Ekipleri	= 12 kuruluşta
◆ Bölüm içi ya da Bölümler arası Özel Proje Ekipleri	= 9 kuruluşta
◆ Kalite Çemberleri	= 6 kuruluşta
◆ Öneri Sistem	= 3 kuruluşta

1990 yılından sonra PGE ile ilgili bilgi akışında çeşitli nedenlerle tıkanıklıkların yaşanması üzerine 1992 yılında Aktif Geliştirme Ekipleri kurulmuştur.

Nisan 1992 tarihine kadar Şişecam'da kurulmuş olan Aktif Geliştirme Ekiplerinin sayısı 413 ve sunuş sayısı ise 287 olmuştur. Ancak Şişecam'da kurulan ekiplerin bir kısmı sendikal nedenlerle çalıştırılmamıştır.

1993 yılı sonunda toplulukta, değişen koşullara ayak uydurabilmek ve dünya standartlarında üretim yapabilmek yüksek karlılık ve büyüme sağlamak, global ve entekre bir cam şirketi olmak hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla merkezi İngiltere'de bulunan PA Consulting Group

rehberliğinde “Yeni Ufuklar Projesi” adı altında yeniden yapılanma çalışmaları başlatılmıştır.



4.5.3. Şişecam’da Eğitim Faaliyetleri

Şişecam’da uygulanan eğitimler; yöneticiler, şirket içi eğitim uzmanları, TSE, KalDer, TSCF A.Ş. eğitim uzmanları, üniversiteler ve eğitim firmaları tarafından sağlanmaktadır. Bu eğitimler işbaşı eğitimleri ve periyodik eğitim programları ile tabana yayılmıştır.

Yöneticilerden çalışanlara aktarılan eğitimlerin, tüm eğitimler içindeki yüzdesi %60’dır. Bu eğitimlerin %40’ı dönemsel eğitim programı ile karşılanmıştır.

Eğitim planları, yıllık olarak yönetici ve çalışanların birlikte katıldıkları Performans Değerlendirme Görüşmelerinde belirlenmektedir. Bu görüşmelerde çalışanlar işlerini yapabilmek için ihtiyaç duydukları eğitim programlarını seçmektedir. Bu arada çalışanlar kendi bireysel gelişimleri için gereksinim duydukları eğitim programlarını da belirlerler. Yöneticiler ise bunlara ek olarak organizasyonel kariyer gelişimini de dikkate alarak ilave eğitim programlarını saptar. İnsan Kaynakları Bölümü, tüm şirket çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını değerlendirerek yıllık eğitim planını hazırlamaktadır. Yıllık eğitim planı hazırlanırken holding organizasyonunun ve eğitim veren kuruluşların programlarından da yararlanılmaktadır.

Yıllık eğitim ihtiyaçları; bölümlerin özelliklerine, çalışanların bireysel gelişimlerine ve şirketin ihtiyaçlarına göre tespit edilmektedir. Tespit edilen bu eğitim ihtiyaç ve talepleri %95 oranında karşılanmıştır. Eğitim ihtiyaçlarının şirket olanakları ve holding eğitim birimi tarafından karşılanamaması durumunda, şirket dışından eğitim verecek kuruluşlarla bire bir görüşmeler yapılmak suretiyle eğitimler karşılanmaktadır. Eğitime katılımcılar; bölümlerin özelliklerine, şirketin ihtiyaçlarına ve kişilerin bireysel gelişim gereksinimlerine göre saptanmaktadır.

Kalite çemberi ve lider eğitimleri bir haftalık eğitim programları ile yürütülmektedir. Ancak kalite çember uygulamalarına geçilemediği için üç günlük "Liderlik Eğitimi" programı yürütülmektedir.

Eğitimlerde slayt, tepegöz, video, bilgisayar ve her türlü eğitim materyalleri kullanılmaktadır. Eğitimlerde sözel, görsel ve uygulamaya yönelik metot ve teknikler kullanılmaktadır. Eğitimler için ayrılan bütçe ise henüz istenilen düzeyde değildir. Eğitim için yapılan harcamaların toplam giderler içindeki oranı % 1'dir. Eğitimlere katılım oranı % 99 olmuştur. Şişecam çalışanları yılda 15 adam*saat eğitim almaktadır.

Şişecam'da çalışanlar dışında tüketici, sendika ve tedarikçilere yönelik eğitimler de yürütülmektedir. Tüketicilere ürünlerin kullanım özelliklerine yönelik, sendikalara endüstriyel ilişkilere yönelik ve tedarikçilere ise proses ve ürüne yönelik eğitimler verilmiştir.

Eğitimlerin verimlilik ve etkinlikleri ile sonuçları Performans Değerlendirme Sistemleri ile yıllık bazda ölçülmektedir. Eğitim değerlendirmeleri, Performans Değerlendirme Sistemi dahilinde yapılan görüşmelerde ve eğitim alan kişilerin davranışlarının izlenmesi suretiyle yapılmaktadır. Eğitimler sonunda, eğitimlere katılanların gerek davranış ve gerekse iş gayretlerinde gözle görülür gelişmeler sağlanmıştır. Buna, daha önce alkol alan bir çalışanın eğitimler sonunda bu alışkanlığını bırakması örnek olarak verilebilir.

Şişecamda yürütülen eğitimlerde karşılaşılan güçlüklerden bazıları ise; ulaşım ve fiziki eğitim ortamının yetersizliği ile iş yoğunluğu nedeniyle zaman kısıtlılığıdır.

Şişecam'da 1986 yılında 1993 yılı sonuna kadar çeşitli konularda 2979 kişiye 1gün ve 6 gün arasında değişen sürelerde eğitimler verilmiştir (Tablo 4.23.).

Eğitim semirlerinin konusu	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	Top. Kişi
KÇ rehber eğitimi	21		116	136	80	25	18		396
KÇ lider eğitimi		18	125	70	114	90	39		456
İPK			18	262	406				686
KÇ yönetimi				105		54			159
TK temel esasları				29	263	69			361
TKY ve müşteri odaklı örgüt kültürü							44	110	154
TKY'nin Beşeri Boyutu								210	210
Müşteri Odaklı Kalite Tasarımı (QFD)								71	71
ISO 9000 ve Kalite Güvencesi Semineri							123		123
Kalite Sistemleri Tetkiki					18			174	192
◆ Hata Kritiklik Analizi ◆ Rakamlarla Yönetim ◆ Kalite Maliyeti ◆ Taguchi Metodu						138	32	1	171
Toplam	21	18	259	602	881	376	256	566	2979

Tablo 4.23., Şişecam'da 1986 ve 1993 Yılları Arasında Verilen Eğitimler ve Katılımcı Sayıları (kişi).

Aşağıdaki tablo ve grafiklerde TKY ile ilgili eğitimlere katılımın yıllar itibari ile durumu, katılımcı düzeylerine göre dağılımı ve aynı bilgilerin süre olarak dağılımı gösterilmiştir.

Kişi sayısı olarak en çok katılım diğer başlığı altında gösterilen eğitimlerde olmuştur. Diğer başlığı altında gösterilen eğitimler Hata Kritik Analizi, Rakamlarla Yönetim, Kalite Maliyeti, Taguchi Metodu, TKY ve Müşteri Odaklı Örgüt Kültürü, Müşteri Odaklı Kalite Tasarımı, ISO 9000



Kalite Güvence Sistemi Semineri ve Kalite Sistem Tetkiki gibi nispeten süresi daha kısa olan eğitimlerden oluşmaktadır. Tablo ve grafiklerde görülen katılım sayıları aynı kişilerin farklı programlara katılımlarını da içermektedir (Tablo 4.24.).

Söz konusu eğitimlere katılımın kişi sayısı ve eğitim süresi (ad*sa) olarak en yüksek olduğu yıl 1990'dır. Sonraki yıllarda kişi sayısında önce büyük bir düşüş sonra nispi bir yükselme gözlenmektedir (Tablo 4.25.).

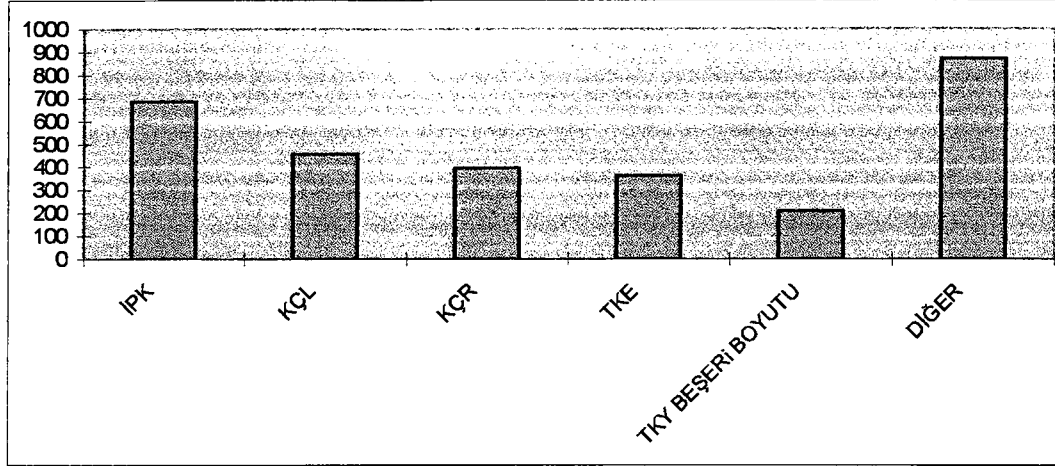
Ancak seminerlere katılımın (ad*sa) olarak dağılımına bakıldığında birinci sırayı KÇ lider eğitimlerinin aldığı görülmektedir (Tablo 4.26.).

Katılımcı düzeylerine göre ise en çok katılım, orta kademe yöneticilerden olmuştur (Tablo 4.27.).



Eğitim Seminerleri	İPK	KÇL	KÇR	TKE	TKY BEŞERİ BOYUTU	DİĞER
Katılımcılar	686	456	396	361	210	870

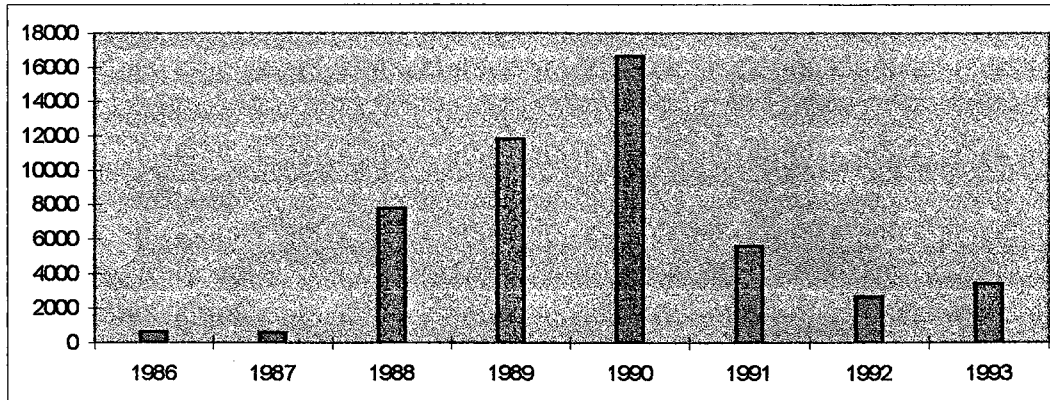
Tablo 4.24., Eğitim Konularına Göre Katılımlar (kişi).



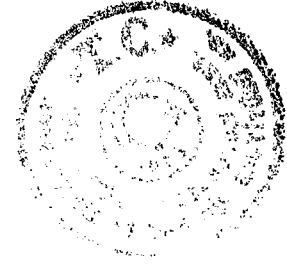
Grafik 4.6., Eğitim Konularına Göre Katılımlar (kişi).

Yıllar	Eğitim Süresi (adam*saat)
1986	630
1987	594
1988	7788
1989	11864
1990	16644
1991	5579
1992	2664
1993	3408

Tablo 4.25., TKY Kapsamındaki Eğitim Sürelerinin Yıllara Göre Dağılımı.

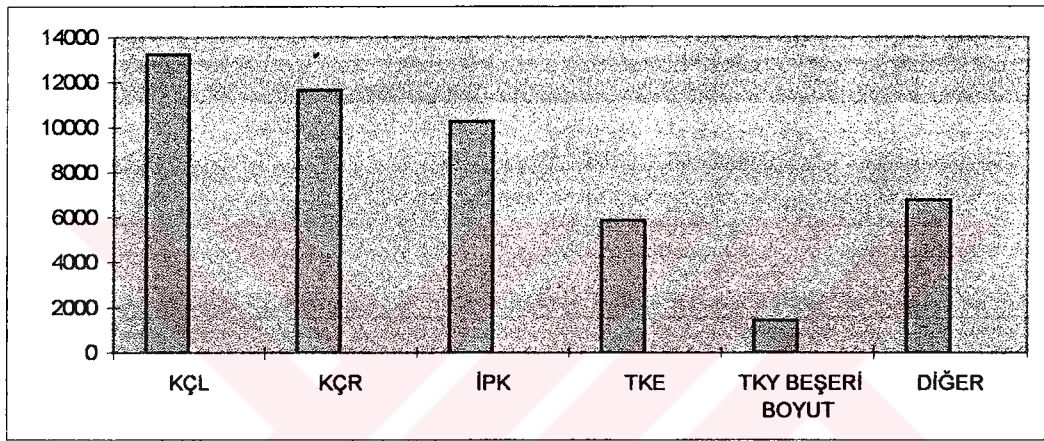


Grafik 4.7., TKY Kapsamındaki Eğitim Sürelerinin Yıllara Göre Dağılımı.



Eğitim Seminerleri	Eğitim Süreleri (adam * saat)
KÇL	13239
KÇR	11652
İPK	10235
TKE	5850
TKY BEŞERİ BOYUT	1418
DİĞER	6778

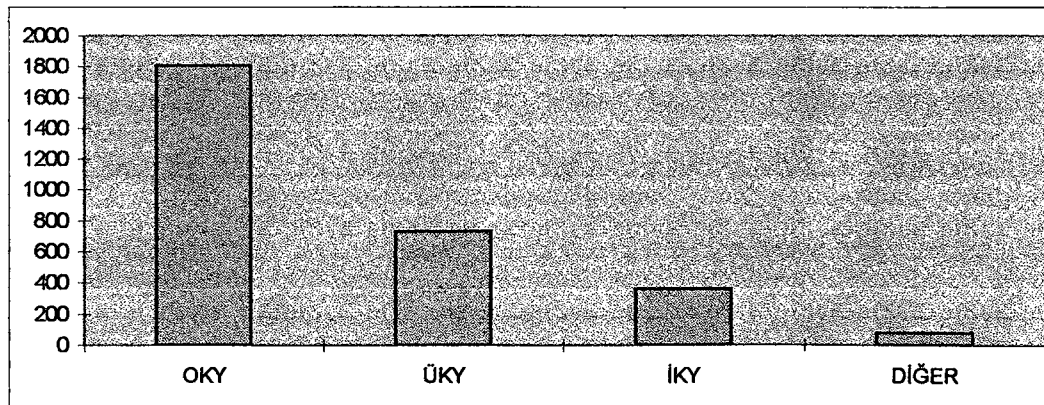
Tablo 4.26., Eğitim Seminerlerinin Eğitim Sürelerine Göre Dağılımı (ad*sa).



Grafik 4.8., Eğitim Seminerlerinin Eğitim Sürelerine Göre Dağılımı (ad*sa).

Katılımcı Düzeyi	OKY	ÜKY	İKY	DİĞER
Katılımcı Sayısı	1804	734	362	79

Tablo 4.27., TKY Kapsamında Eğitimlere Katılımın Düzeylere Göre Dağılım.



Grafik 4.9., TKY Kapsamında Eğitimlere Katılımın Düzeylere Göre Dağılım.

Şişecam'da TKY kapsamında KÇ, KÇ Rehber ve Lider, TKY İlkeleri, İPK ve TKY Beşeri Boyutu konularında eğitimler verilmiştir. Bu eğitimlerden TKY İlkeleri ve Rehber eğitimleri üst kademe yöneticilere; KÇ Rehber, İPK ve TKY Beşeri Boyutu eğitimleri ise orta kademe yöneticilere verilmiştir.

Şişecam Eğitim Müdürlüğü'ne bildirilen eğitim talepleri Tablo 4.28.'de görülmektedir.

Yıllar	1993	1994	1995
Eğitim Talep Sayısı (kişi)	3905	5260	8244

Tablo 4.28., Yıllara Göre Eğitim Talepleri.

Tablodan da görülebileceği gibi eğitim taleplerinde yıllar itibari ile büyük artışlar gerçekleşmiştir. Bu artışın nedenleri; eğitimin değişime uyumda bir araç olması, ISO 9000 standartlarının eğitim ile ilgili maddesi, ekonomiklik avantajı ve bütünleştirici organizasyon ve uygulamadır.

Eğitim Müdürlüğü son beş yılda 115 farklı konuda 830 seminer ve kurs faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Bu seminer ve kurslara 13867 kişi katılmıştır. Bu süre içinde seminer ve kurslarda verilen eğitim süreleri 188790 (ad*sa) olmuştur.

Şirket içi eğitim sürelerinin yıllara göre dağılımı Tablo 4.29.'de verilmiştir.

Yıllar	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Eğitim Süreleri (ad*sa)	48320	40466	38011	28761	33232	54244

Tablo 4.29., Şirket İçi Eğitim Sürelerinin (ad*sa) Yıllara Göre Dağılımı.



Şirket içi eğitimlere katılımcı sayılarının yıllara göre dağılımı ise Tablo 4.30.'da verilmiştir.

Yıllar	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Katılımcı Sayısı (kişi)	2582	2720	2632	2453	3488	4978

Tablo 4.30., Şirket İçi Eğitimlere Katılımcı Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı.

Toplam personelin yıllara göre şirket içi eğitimlere katılım yüzdeleri Tablo 4.31.'da verilmiştir.

Yıllar	1990	1991	1992	1993	1994
Katılım Yüzdeleri (%)	14.5	17	20.7	20	32

Tablo 4.31., Toplam Personelin Yıllara Göre Şirket İçi Eğitimlere Katılım Yüzdeleri.

Şişecam ana şirket eğitim müdürlüğü faaliyetlerinin ölçüm kriterleri ise Tablo 4.32.'de gösterilmiştir.

Yıllar	1993	1994	1995
Katılımcı Sayısı	2453	3488	4978
Kurs ve Seminer Sayısı	130	190	239
Eğitim Süreleri (ad*sa)	28761	33232	54244
Eğitim Bütçesi (Milyar TL)	1.5	3.3	10.8
Katılımcı Başına Eğitim Harcamaları (\$)	55	31	39
Çalışan Başına Eğitim Harcamaları (\$)	11.5	10	18
Çalışan Başına Eğitim Süreleri (saat)	2.44	3.03	4.95
Eğitime Katılanların Toplam Çalışan Sayısına Oranı (%)	21	32	45
Ana Şirket Toplam Giderleri İçinde Eğitim Müdürlüğü Giderleri (%)	2.54	1.64	1.74

Tablo 4.32., Eğitim Müdürlüğü Faaliyetlerinin Ölçüm Kriterleri.

(*) Tüm topluluk aylık ve saat ücretli çalışanlar için yalnızca ana şirket eğitim müdürlüğü faaliyetlerindeki toplam süredir.

(**) Topluluk kuruluşları ve ana şirketin eğitim faaliyeti için ayırdığı bütçe.

(***) 1992 ve 1993 yıllarında eğitim müdürlüğü giderlerine finans, kıdem tazminatı gideri ve karşılığında pay verilmesine karşın; 1994 ve 1995 yıllarında bu uygulamadan vazgeçilmiştir.

1994 yılında eğitim müdürlüğü faaliyetlerinin planlanan, gerçekleşen ve sapma yüzdeleri ise Tablo 4.33.'de verilmiştir.

	Planlanan			Gerçekleşen			Sapma (%)		
	Kurs Sayısı	Katılan Sayısı	Süre (ad*sa)	Kurs Sayısı	Katılan Sayısı	Süre (ad*sa)	Kurs Sayısı	Katılan Sayısı	Süre (ad*sa)
Aylık Ücretli	143	2418	29456	121	1878	25005	15	22	15
Saat Ücretli	86	1907	9606	72	1606	8275	16	15	13
Toplam	229	4325	39062	193	3488	33232	15	19	14

Tablo 4.33., Eğitim Müdürlüğü Faaliyetlerinin Planlanan, Gerçekleşen ve Sapma Yüzdeleri.

1994 yılı şirket içi eğitim konularının planlanan ve gerçekleşen durumuna göre karşılaştırılması Tablo 4.34.'de yapılmıştır.

Eğitim Konuları	Planlanan	Gerçekleşen
Yönetim	85	68
Mali	8	2
Paz-Sat	13	8
Üretim-Destek	31	34
Teknik	28	14
Diğer	64	65

Tablo 4.34., Eğitim Konularının Planlanan ve Gerçekleşen Durumlarına Göre Karşılaştırılması.

1994 yılı şirket içi eğitim sürelerinin konulara göre dağılımı ise Tablo 4.35.'de verilmiştir.



Eğitim Konuları	Eğitim Süreleri (ad*sa)
Üretim-Destek	12240
Yönetim	9459
Diğer	6513
Teknik	3862
Paz-Sat	846
Mali	312

Tablo 4.35., Şirket İçi Eğitim Sürelerinin (ad*sa) Konulara Göre Dağılımı.

1994 yılı şirket içi ve şirket dışı eğitimlerin düzeylere göre dağılımı Tablo 4.36.'da gösterilmiştir.

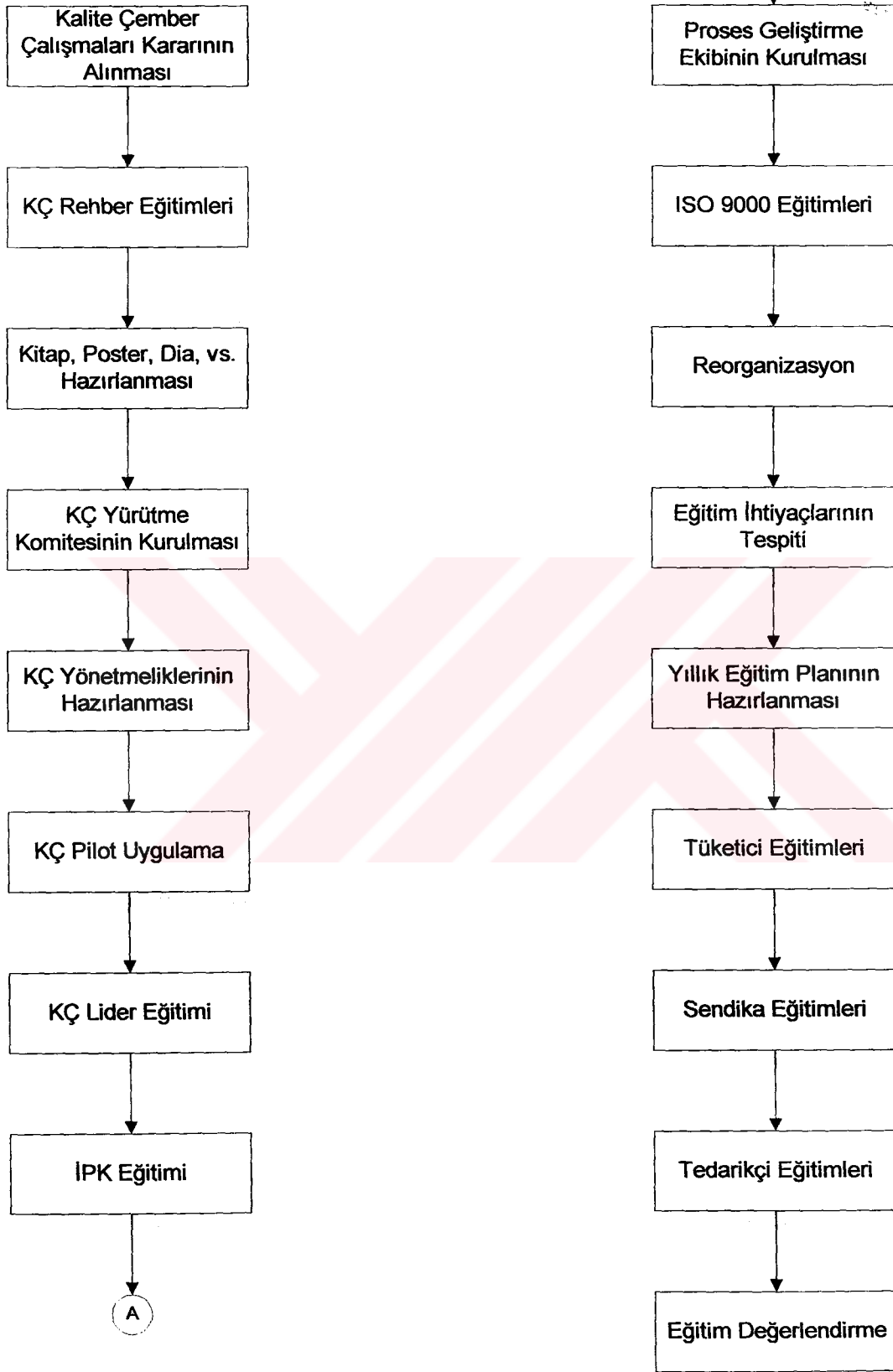
Düzeyleler	Katılımcılar (kişi)
İşçi-Memur	1871
Orta Kademe Yöneticisi	923
İlk Kademe Yöneticisi	419
Üst Kademe Yöneticisi	122
Diğer	87
Sekreter	62

Tablo 4.36., Şirket İçi ve Şirket Dışı Eğitimlerin Düzeylere Göre Dağılımı.

1990 yılında sendika tarafından yapılan bir ankette cam iş kolunda çalışan işçilerin % 83.7 KÇ adını duyduğunu söylemiştir. Bunlardan % 55.6'sı KÇ'ni doğru olarak tanımlamıştır. KÇ adını hiç duymayanların oranı ise % 15.7 olmuştur. KÇ'ni duyduğunu söyleyen işçilerin % 39.3'ü bu uygulamayı onaylarken, % 43.2'si karşı çıkmıştır. Toplam işçi sayısındaki orana bakıldığında ise KÇ'yi destekleyenler % 33.1, desteklemeyenler ise % 36.6 olmuştur. İşçilerin KÇ uygulamalarına karşı çıkmalarının temelinde, işçilerin KÇ konusunda yeterince bilgilendirilmemesi ve gerekli eğitimlerin verilmemesi yatmaktadır.

Şişecam'da TKY sürecinde yürütülen eğitim faaliyetleri süreci aşağıda Şekil 4.8.'de gösterilmiştir.





Şekil 4.8., Şişecam'da TKY Sürecinde Yürütülen Eğitim Faaliyetleri Süreci

4.5.4. Şişecam'da TKY Faaliyetlerinde Karşılaşılan Güçlükler

Genel olarak bakıldığında Şişecam'da TKY kapsamında yürütülen faaliyetlerde karşılaşılan bazı problemler aşağıda sıralanmıştır:

- ◆ TKY faaliyetlerine katılanların motive edilememesi
- ◆ Eğitimlerin tabana indirilememesi
- ◆ Kalite bilincinin geniş kitlelere yaygınlaştırılmaması
- ◆ Uygulamalara sürekliliğin kazandırılmaması
- ◆ Sendikal engeller. Faaliyetlerin başlangıcında sendikanın katılımının sağlanamaması ve tam olarak bilgilendirilmemesi ciddi bir engeli ortaya çıkarmıştır.
- ◆ TKY'nin çalışanlarca geçici bir faaliyet olarak algılanması

Ayrıca faaliyetlerin planlanmasında da eksiklikler ortaya çıkmıştır. Bütün bunlara ek olarak TKY faaliyetlerine destek veren danışmanlık kuruluşlarının işletmeleri yanlış yönlendirmeleri de ortaya çıkmıştır.

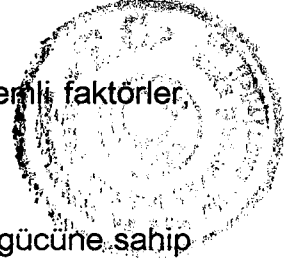
Karşılaşılan bu problemlerin nedenlerinin başında da;

1. TKY faaliyetlerine katılanların eğitim eksiklikleri,
2. Teknik ve insana yönelik alt yapıda yetersizlikler ve
3. Sağlıklı bir sendikal ilişkinin kurulamaması sayılabilir.

4.6. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

TKY felsefesi bir moda olarak değil, günümüz ekonomilerinde görülen hızlı değişmelerin ve artan rekabetin ortaya çıkardığı yeni bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmelidir. Bu çalışmada; Brisa, Arçelik ve Şişecam'da yürütülen çalışmalar neticesinde elde edilen bilgiler ışığında yapılan değerlendirmeler ve ulaşılan sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir:

1. İşletmeleri, TKY'ye iten sebeplerin başında kaliteyi yükseltme ve üretim maliyetlerini azaltma isteği gelmektedir.

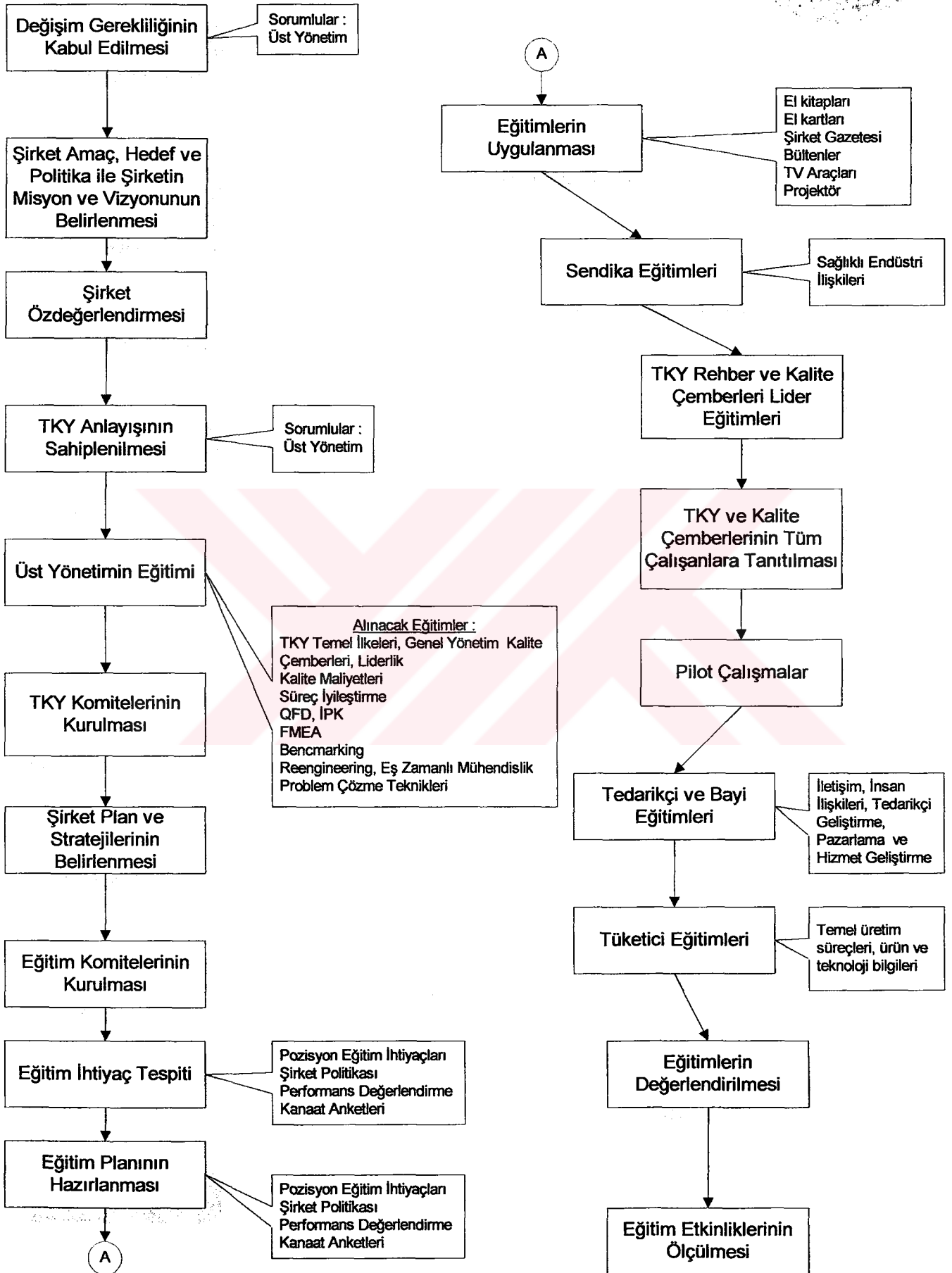


2. İşletmeleri TKY yolculuğunda başarıya götürecekt en önemli faktörler, üst yönetimin desteği ve çalışanların katılımıdır.
3. TKY'de karşılaşılan güçlüklerden en önemlileri, kaliteli iş gücüne sahip olmama ve diğer yönetim kademelerinin isteksizliğidir.
4. Brisa, Arçelik ve Şişecam'da verilen kişi başına yıllık eğitim süresi, Japonya ve Avrupa'ya kıyasla çok düşük kalmaktadır.
5. Yine söz konusu şirketlerde eğitim için yapılan harcamalar, Avrupa'ya göre çok düşük kalmaktadır. Bu şirketlerde eğitim harcamaları, bütçelerinin yaklaşık olarak % 1'i kadardır.
6. Bu şirketlerde sürdürülen eğitim programları, daha çok TKY'ye yönelik eğitimlerden oluşmaktadır.
7. TKY'ye olarak yürütülen eğitimler genelde; Kalite Çemberleri, Toplam Verimli (Üretken) Bakım, Problem Çözme Teknikleri, 5 S, TKY'nin Temel Esasları, İstatistik Proses Kontrol (İPK), Pazar Gereksinimleri Doğrultusunda Tasarım (QFD), Hata Türü Etki Analizi (FMEA), ISO 9000, Kalite Maliyeti, Çevre Yönetim Sistemi, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği konularını içermektedir. Bu eğitim konuları işletmedeki çalışanlara ve bölümlere göre değişmektedir.
8. Bu şirketlerde, şirket içi eğitimlerin yanı sıra tüketici, tedarikçi ve sendikalara yönelik eğitimler de verilmektedir. Ancak Şişecam'da, sendikalar kalite çemberleri konusunda yeterince bilgilendirilmediği için kalite çemberleri uygulamalarına yönelik çalışmalar sonuçsuz kalmıştır.
9. Uygulamaya dönük işbaşı eğitimleri uygulanmakla birlikte yetersiz kalmaktadır.
10. Eğitimci seçimlerinde nitelik, iletişim yetisi, mesleki bilgi, tecrübe ve referanslar dikkate alınmaktadır.

11. Eğitimler; Şirket içi eğitim uzmanları, Şirket dışından danışman ve eğitim kuruluşları, üniversite, kamu kuruluşları ile yurt dışı eğitimci firmalar tarafından sağlanmaktadır.
12. Brisa alıŐanlarının sağlanan eğitimlerden memnuniyet derecesi % 70'dir.
13. Eğitilere katılacak olan kişilerin seçimi; Şirket ve kişinin amaç, beklenti ve hedeflerine ve katılımcının pozisyonuna göre yapılmaktadır.
14. Eğitimlerin tabana yayılması ve yaygınlaştırılmasında ağlayan Metodu kullanılmaktadır. Bu metotta, önce st yöneticiler eğitilir. Daha sonra st yöneticiler daha alt kademelerdeki yöneticileri, onlar da Şirket çalıŐanlarını eğitmektedir.
15. Arçelik ve Şişecam'da, yöneticilerden diğer çalışanlara verilen eğitim sayı ve süresi düşük kalmıştır. Bunun da en büyük sebebi, yöneticilerin yoğun iş temposu nedeniyle eğitime gerekli zamanı ayıramamalarıdır. Yöneticiler okuma ve eğitime yeterli zaman ayırmamaktadırlar.
16. 1996 yılında Arçelik'te verilen eğitim programlarından değerlendirmeye tabi tutulan 48 eğitim programındaki başarı yüzdesi % 87.7 olmuştur.
17. 1984 yılında Şişecam'da başlatılan maliyet düşürme çalışmaları yetersiz eğitimler sonucu gerekli katılımların sağlanamaması nedeniyle başarıya ulaŐmamıŐtır.
18. Şişecam'da st yöneticiler tarafından uygulamaya başlatılan kalite çember faaliyetleri, sendikanın muhalefeti nedeniyle işçi düzeyine indirgenememiŐtir. Bunda da en büyük sebep, sendikanın konu ile ilgili yeterli bilgilendirilmemesidir.

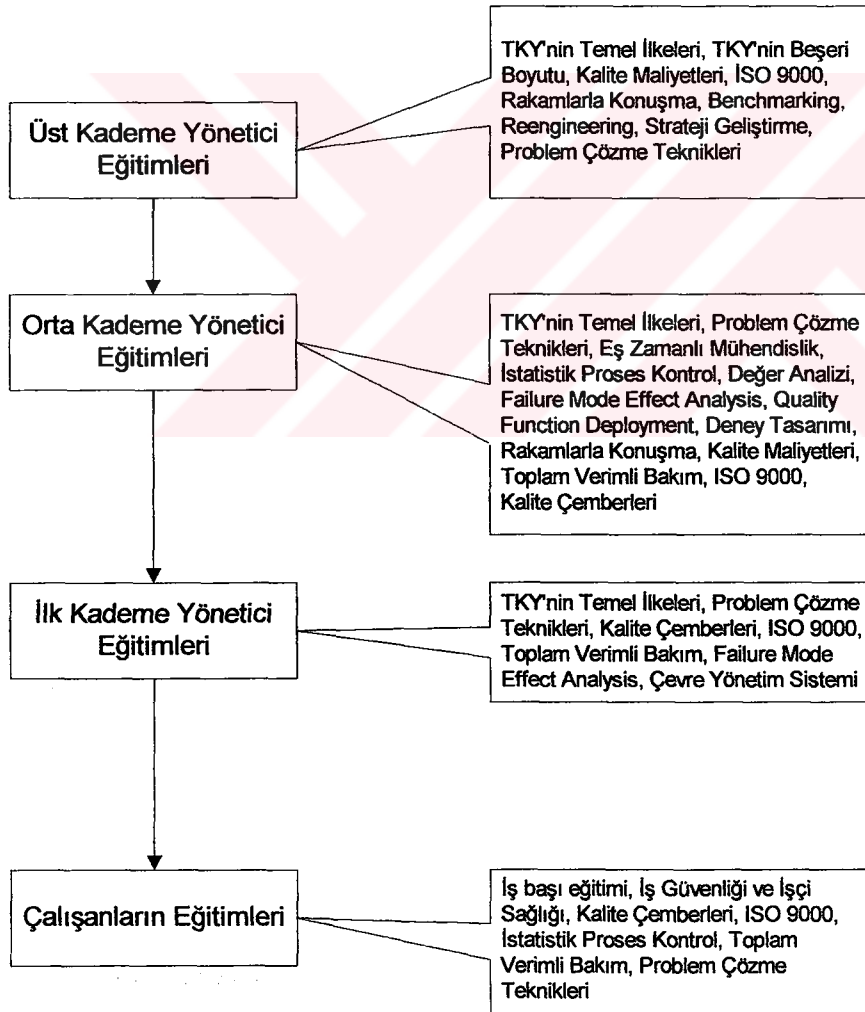
19. Eğitime katılımlar yüksek oranlarda gerçekleşmiştir. En çok katılımlar, süresi nispeten daha az olan eğitimlerde olmuştur.
20. Katılımcı düzeylerine göre eğitime en çok katılım, orta kademe yöneticilerden olmuştur. Bunun da sebebi, orta kademe yöneticilerinin üst kademe yöneticileri ve ilk kademe yöneticiler arasında bir köprü vazifesi görmeleridir.
21. Cam iş kolunda çalışan işçilerin % 43.2'si kalite çemberleri uygulamalarına karşı çıkmıştır. İşçilerin bu uygulamalara karşı çıkmalarının sebebi, işçilerin kalite çemberleri konusunda yeterli eğitim almamış olmalarıdır.
22. Şişecam'da tespit edilen eğitim ihtiyaç ve taleplerinin karşılanma oranı % 95, eğitime katılanların toplam personel sayısındaki oranı ise % 32 olmuştur.
23. Bu şirketlerde, şirket özdeğerlendirmesi yapılmadan doğrudan TKY çalışmalarına başlanması sonraki yapılacak çalışmaları sekteye uğratmıştır.
24. Başlangıçta bu çalışmalara yeni bir moda anlayışı olarak başlanmıştır. Bu ise çalışmaların belli bir süre sonunda durgunluğa girmesine yol açmıştır.
25. Şirketin dış çevresi ile (sendika, tedarikçi, müşteri, bayi) yeterince iyi endüstriyel ilişkilerin kurulamaması, çalışmalara bunların katılım ve desteklerinin sağlanamamasına yol açmıştır.

Bütün bunlar dikkate alınarak şirketlerin TKY sürecinde izlemesi gereken metotlar ve eğitime yönelik faaliyetler, bir model olarak aşağıda Şekil 4.9.'da verilmiştir.



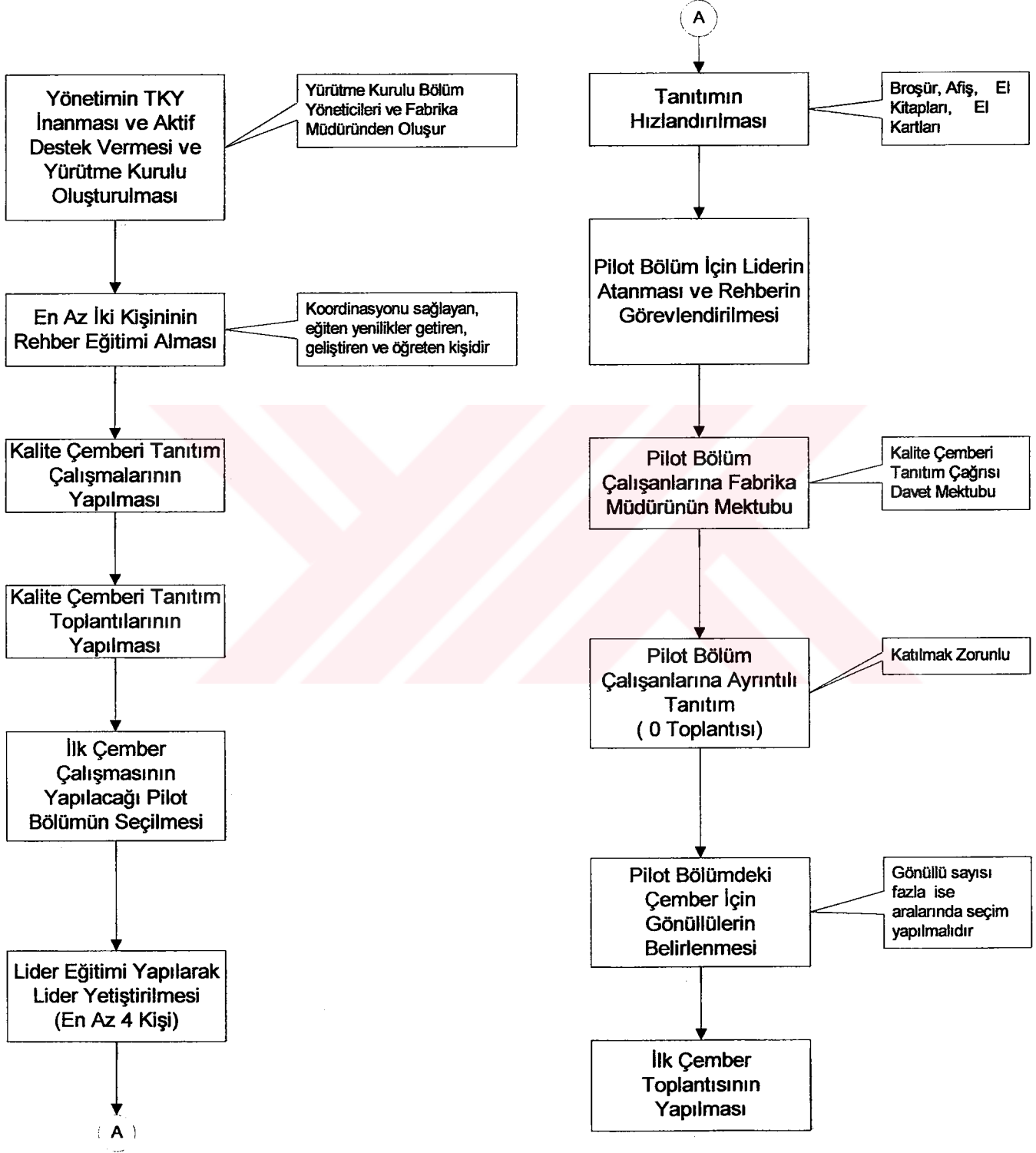
Şekil 4.9., TKY Çalışmaları Sürecinde Yürütülen Eğitim Modeli

Eğitimlerde Çağlayan (Cascade Method) Metodunun kullanılması, şirketler için bir takım avantajlar sağlamaktadır. Bu metotla eğitimler kısa zamanda tabana yayılmaktadır. Bununla birlikte daha düşük bir eğitim maliyeti ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların kendi yöneticilerinden eğitim almaları, onların yöneticilerine karşı bağlılıklarını ve güvenlerini arttırmaktadır. Aynı şirkette eğitim için bir araya gelen insanlar arasında da iyi bir iletişim kurulmaktadır. Çalışanlar, şirketlerinin kendilerine önem ve değer verdiği bilincini kazanacaklardır. Bu nedenle böyle bir eğitim çalışanlar için iyi bir motivatör olmaktadır. Böyle bir eğitim modeli aşağıda Şekil 4.10.'da gösterilmiştir.



Şekil 4.10., Düzeylere Göre Yönetici ve Çalışanların Alması Gereken Eğitimler

Kalite Çember çalışmalarında yürütülecek faaliyetler ve eğitimlerle ilgili olarak ise aşağıda Şekil 4.11.'de gösterilen model önerilmiştir.



Şekil 4.11., Kalite Çember Çalışmaları ve Eğitim Faaliyet Modeli

5. ÖNERİLER

- ◇ Kalite standartlarının yükseltilmesinde önemli bir unsur olan insan faktörü dikkate alınmalıdır. Bu konuda üst yönetim çalışanların eğitimine önem vermeli; eğitim hedef, politika ve stratejileri oluşturmalıdır.
- ◇ TKY sürecinde eğitim stratejik bir öneme sahiptir. Bu nedenle bu süreç içerisinde eğitim ihtiyaç ve talepleri belirlenerek kimlerin hangi eğitimleri nereden, nasıl ve ne zaman alacağı tespit edilmelidir. Bununla birlikte şirketler kendi durumlarına göre yıllık veya altı aylık eğitim plan ve programları oluşturmalıdır.
- ◇ Nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi ve verimliliğin yükseltilmesi amacıyla eğitime ayrılan kaynakların artırılması ve bu kaynakların bir plan dahilinde kullanılması gerekmektedir. Nitelikli iş gücü kapasitesini artırabilmek için toplumun tüm bireyleri beceri ve yeteneklerine göre eğitim almalı, her türlü ara insan gücü yetiştirebilmek için orta ve yüksek öğretim kademelerinde mesleki ve teknik eğitime önem verilmelidir.
- ◇ Personel eğitimleri için eğitim stratejileri oluşturulmalıdır. Sistemik eğitimler sadece kalite konusunda değil, oryantasyon ve iş başı eğitiminden başlayarak beceri, teknik, çevre, insan ilişkileri, takım çalışmaları, grup dinamiği, kişilik ve davranışa yönelik eğitimler olmak üzere geniş bir alana yayılmalıdır.
- ◇ Çağlayan Metodunun kullanılarak eğitimlerin yaygınlaştırılması ve tabana yayılması sağlanmalıdır.
- ◇ Eğitimlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan yeterli eğitim kaynakları (eğitimci, eğitim ortamı, eğitim materyalleri, zamanı, vb.) sağlanmalıdır.
- ◇ Etkin ve verimli bir eğitim için daha önce gerçekleştirilen eğitimler, eğitimciler ve katılımcılar değerlendirilmelidir.

- ◇ Düşünme, algılama, mantık yürütme, karar verme ve problem çözme yetenekleri gelişmiş, çevreye ve değişen koşullara uyum gösterebilen, araştırma ve geliştirmeye, bilim ve teknoloji üretimine yatkın ve beceri düzeyi yüksek iş gücünün yetiştirilmesine ve teşvik edilmesine yardımcı olmak; bu amaçla stratejiler belirlemek, bu stratejileri korumak ve geliştirmek, yaratıcılığın ve girişimciliğin özendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca üniversite, kamu ve özel sektör işbirliği çerçevesinde enstitü ve teknopark kurulmasına ilişkin politika ve projeler üretilmelidir.
- ◇ İşletmelerde eğitime yönelik olarak bilgisayar destekli bilgi bankaları oluşturulmalıdır.
- ◇ Eğitimlerle sağlanan bilgi ile ilgi artırılır ve hareketlilik sağlanır. Bu nedenle bilgiye kolay ulaşılabilecek bir dosyalama ve arşiv sistemi kurulmalıdır.
- ◇ Firmalar, sendikalar ve işçi bulma kurumları ile etkin bir çalışma başlatmalıdırlar.
- ◇ Uygulamaya yönelik ve işbaşı eğitimleri artırılmalı, eğitimlerin sürekliliği sağlanmalıdır.
- ◇ Eğitim bütçelerinin oluşturulması ve eğitim için yapılacak harcamaların artırılması gerekmektedir.
- ◇ İşletmelerde yıllık kişi başı eğitimlerin sayısı ve süresi artırılmalıdır.
- ◇ Tüketici, sendika ve tedarikçilere yönelik eğitimler artırılmalı, endüstriyel ilişkiler geliştirilerek onların da TKY çalışmalarında destekleri sağlanmalıdır.
- ◇ Eğitimlerde şirketin ve çalışanların beklenti ve ihtiyaçları göz önüne alınmalıdır.
- ◇ Eğitimler katılımcılara zamanında duyurulmalıdır.

- ◊ Katılımcıların iş yoğunluğu düşünülerek daha çok kısa süreli eğitim programları düzenlenmelidir.
- ◊ İşletmelerde sözel kültürden yazılı kültüre geçilmesi ve istatistik metotların kullanılmasının yaygınlaştırılması gerekmektedir.
- ◊ İşletmeler, kendi özdeğerlendirmelerini yaparak buna göre TKY sürecinde izlemeleri gereken strateji ve yöntemlerini belirlemelidir.
- ◊ Çalışanlara yönetim, mevzuat, üretim teknikleri, işletmecilik ve kalite gibi konularda da eğitimler verilmeli; üniversite-sanayi işbirliği artırılmalıdır. Ülkemizde üniversitelerin eğitim programlarında kalite konusuna neredeyse hiç yer verilmemektedir. Artık üniversitelerde kalite, kalite kontrol, kalite güvence ve TKY konularında dersler verilmelidir. Bu tür kalite eğitimlerinin verilmesinde meslek kuruluşlarının da yükümlülüklerinin olduğu açıktır. Ülkemizde kalite alanında uzman yetiştirme görevi öncelikle yüksek öğretim kurumlarına düşmektedir. Bu sebeble işletmelerde verilen eğitimler, üniversitelerde verilen eğitimlerle desteklenmelidir.

6. SONUÇ

TKY'nin başarısı, yönetim ve işçiler arasındaki ilişkiye, organizasyon kültürüne, etkili bir iletişime, korkuların en aza indirilmesine, takımların etkin olarak iş yapabilme yeteneklerine ve en önemlisi de sürekli eğitime bağlıdır.

TKY, organizasyonun her kademesinde bulunan bir kalite konusu olmalıdır. Ancak bu şekilde kalite geliştirme araçları, metodolojileri ve konuları bütün organizasyon kademelerine uygulanabilir. Fakat bu uygulamalarda azami gayret gösterme ve herkesin en iyiyi yapma çabaları yeterli değildir. Çünkü bu faaliyetlerin bir program dahilinde yürütülmesi ve bunların yürütülmesinde çaba gösteren insanların ne yaptıklarını bilmeleri de gerekmektedir.

TKY yolculuğunda atılması gereken ilk adım nasıl değişileceğini öğrenmektir. Bu değişim karşısında birey olarak ya da kurum olarak takınacağımız tutumlar büyük önem taşımaktadır. Kurumun değişimi benimseme gücünü belirleyen faktörlerin başında nitelikli iş gücü gelmektedir. İşletmelerin ilk amacı, yaptıkları işin gerektirdiği en üst niteliklere sahip personeli bulmak ve bunları geliştirmek olmalıdır. Personelin niteliği, aldığı eğitim ve firmada kazandığı deneyimlerin bileşimidir. Yüksek nitelik ve becerilere sahip personelle çalışmanın uzun dönemli getirisi maliyetinden yüksektir. Bu nedenle yüksek nitelikli iş gücü, yüksek ücret ödeme pahasına da olsa tercih edilmelidir. Çünkü yüksek nitelikli çalışan yalnız kendi işini yapmakla kalmaz daha düşük nitelikli çalışanların gelişmesine de katkıda bulunur.

TKY'nin temel taşı, çalışanların firma ile ilgili karar mekanizmalarına katılımlarının sağlanmasıdır. Çalışanların katılımı sonucunda kazanılan teknik bilgi ve yönetime ilişkin öneriler, firmanın yalnız belleğini geliştirmekle kalmaz, daha verimli üretim yöntemlerine ulaşılmasına da yardımcı olmaktadır.

Sürekli gelişme anlayışının izlenmesi durumunda bunun ilave etkilerinde olacağı ortadadır. Çağdaş gelişmelerle içli dışlı olan kişilerin, iş dışında aile, arkadaşlık ve diğer toplumsal ilişkileri de çok daha sağlıklı ve verimli olmaktadır. Aynı olgu firmalar içinde geçerlidir.

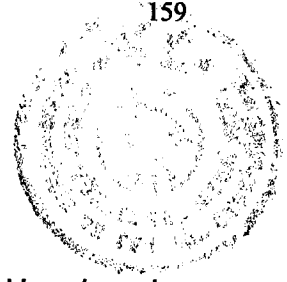
İşletmelerde yürütülen TKY'ye yönelik eğitimlerin sonucunda aşağıdaki gelişmeler sağlanmıştır:

1. Davranış gelişme
2. İşe bağlılık ve işi sahiplenme
3. Sorumluluk alma bilinci
4. Problem çözmede sistematik yaklaşım
5. Öneri sayısında artış ve ve yaratıcılığın geliştirilmesi
6. Bireysel becerilerde artış
7. Rakamlarla konuşma
8. Mantıklı düşünme ve karar verme alışkanlığının kazanılması
9. Kalite kültürünün geliştirilmesi ve kalite bilincinin kazanılması
10. Sağlıklı endüstriyel ilişkiler
11. İletişim yetisinin kazanılması
12. Nitelikli insan kaynağı
13. Verimlilikte artış
14. Yeni teknolojiler geliştirme
15. Değişimin gerekliliğinin anlaşılması ve değişimin sağlanması
16. TKY çalışmalarına katılımın artması
17. Sürekli gelişmenin sağlanması

TKY çerçevesinde düşünme, algılama, mantık yürütme, karar verme ve problem çözme yetenekleri gelişmiş, çevreye ve değişen koşullara uyum gösterebilen, araştırma ve geliştirmeye, bilim ve teknoloji üretimine yatkın ve beceri düzeyi yüksek insan gücünün yetiştirilmesi ve teşvik edilmesine yardımcı olmak amacıyla stratejiler ve politikalar belirlenmelidir. Çünkü gelişme için istikrarlı bir ortam yaratan ve insan kaynaklarına önem veren strateji ve politikalar başarıya ulaşmanın temel koşuludur.

Yapılan bu çalışmada işletmelerin TKY'ne geçiş sürecinde uygulamaları gereken eğitim ve diğer faaliyetlerle ilgili olarak bir model geliştirilmiştir. Ayrıca kalite çember çalışmalarının başlatılması ve yaygınlaştırılması ile ilgili olarak da bir model sunulmuştur. İşletmelerde sürdürülecek eğitimlerde Çağlayan Metodunun kullanılması ve bu metotta yöneticilerin ve çalışanların almaları gereken temel eğitimler de belirtilmiştir.

Kalite bilincinin sadece iş alanı ile sınırlı kalmayıp yaşamın tüm alanlarında yaygınlaşması sonucu dünya, etkin liderlerin yönetiminde, kaynakların insan mutluluğu için verimli bir şekilde kullanıldığı daha iyi bir dünya olacaktır.



KAYNAKLAR

1. Akdere, F., Toplam Kalite Yönetimi'nde Türkiye Perspektifi Uygulamalar Sorunlar-Fırsatlar ve Öneriler, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, Hz: İTÜ İşletme Mühendisleri-Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, İstanbul.
2. Amsden, M. D., Amsden, T. R., QC Circles: Applications Tools & Theory, American Society for QC, Milwaukee, 1976.
3. Arslan, M., Toplam Kalite Kontrol ve Uygulamadan Bir Örnek, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fak. Organizasyon ve İşletme Politikası, Doktora Tezi, İstanbul, 1994.
4. Artemis, M., A Note on Quality: The Views of Deming, Juran and Crosby.
5. Arçelik Ayda Bir Dergisi, Sayı: 320, İstanbul, Nisan 1997.
6. Arçelik Ayda Bir Dergisi, Sayı: 321, İstanbul, Mayıs 1997.
7. Barra, R., Putting Quality Circles To Work: A Practical Strategy for Boosting Productivity & Profits, Mc Graw Hill Book Co., 1983.
8. Başaran, İ. E., Dünya Tüketiciler Günü TSE Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak., Nisan 1994.
9. Eren, N., Brisa Kaliteyi Paylaşıyor Seminer Notları, 1993.
10. Buldam, O. A., TKY ve Personel Yöneticisinin Rolü Semineri, Yapı ve Kredi Bankası Kalite Yönetim ve İletişim Koordinatörü, İstanbul, Şubat 1993.
11. Burrill, W. C., Quality Improvement Techniques Seminar, Turkish Institute of Industrial Management, Gebze, Nov. 1989.

12. Büyükkarcı, S., İstanbul Sankt Georg Avusturya Okulları ve Bu Okulların Türk Eğitim ve Öğretim Sistemine Etkileri, Selçuk Ün. Eğitim Fak., 1. Baskı, Konya, 1995.

13. Conti, T., Building Total Quality: A Guide for Management, published by Chapman & Hall, London, 1993.

14. Çandar, T., An Evaluation of the Turkish Approach to Total Quality in the Manufacturing Industry, Business Administration Business School, City College, Anglia Polytechnic University, Norwich, Dec. 1996.

15. Çelik, A., Gelecek Yönetim Uygulamaları Kapsamında Toplam Kalite Yönetiminin Yeri, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, TSE, Sayı:415, Temmuz 1996.

16. Dooley, K., University of Minnesota and Mahmoodi, F., Clarkson University, Regarding Quality.

17. Efil, İ., Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Uludağ Ün. Basımevi, Bursa, 1995.

18. Feigenbaum, V. A., Total Quality Control Engineering & Management, Mc Graw Hill Book Co., London, 1961.

19. Fuhr, H., Üst Yönetim ve Kalite Personeli Eğitimi, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, TSE, Sayı:379, Temmuz 1993.

20. Garvin, D. A., Competing on the Eight Dimensions of Quality, IEEE-Engineering Management Review, Vol: 24, No: 1, 1996.

21. Gündüz, E. F., KalDer Kalite Derneği Çalışma Grupları, Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd. Şti., İstanbul, 1996.

22. GÜNGÖR, C., BIÇER, H. İ., TKY'de Türkiye Perspektifi-TKY'nin 500 Büyük Sanayi İşletmemizde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma, İTÜ İşletme Fak. İstanbul, 1993.

23. GÜRSOY, G., KOBİLERDE TKY'nin Uygulanmasında Eğitimin Önemi, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, Sayı: 27, 1997.

24. HAMMER, M. - CHAMPY, J., Çev: GÜL, S., Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, 2. Baskı, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1994.

25. ISHIKAWA, K., translated by Lu, J. D., What is TQC? The Japanese Way, 6th printing, April 1987.

26. İPBÜKEN, Y., TKY ve Personel Yöneticisinin Rolü Semineri, Koç Holding Organizasyon ve Metot Koordinatörü, İstanbul, Şubat 1993.

27. İPBÜKEN, Y., TKY Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Koç Holding Organizasyon ve Metot Koordinatörü, Peryön Bülteni, İstanbul, 1996.

28. İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri, Gümrük Birliği Sürecinde Hazırgiyimde Standartlar Kalite ve Çevre Semineri, İstanbul, Nisan 1996.

29. KALDER, Kalite Ödülü Özdenetim El Kitabı, İstanbul, 1994.

30. KAVRAKOĞLU, İ., Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No: 3, İstanbul, 1996.

31. KAVRAKOĞLU, İ., Liderlik ve Yönetimin Sorumluluğu, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, TSE, Sayı:371, Kasım 1992.

32. KAYA, M. D., Tam Zamanında Üretim Sistemi, İstanbul Fren Yayınları-1, İstanbul, 1996.

33. KİLİTÇİOĞLU, H., Kalite Ödülü Süreç ve Kriterler, Önce Kalite Dergisi, İstanbul, 1993.

34. Kobu, B., Endüstriyel Kalite Kontrolü, İ. Ü. İşletme Fak., İstanbul, 1979.
35. Kocaman, F., Kalite Yönetimi'nde Yönetici Sorumluluğu ve Türk İmalat Sanayinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fak. Organizasyon ve İşletme Politikası Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul, 1994.
36. Köseoğlu, M., Harrison, D. K., Link, D., Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, 1994.
37. Kume, H., Statistical Methods for Quality Improvement, The Association for Overseas Technical Scholarship, Tokyo, 1985.
38. Kunii, T., Çev: Ekin, B., Japon Endüstrisinde Kullanılan Tüm Kalite Kontrolü, Verimlilik Dergisi, Cilt:1., Sayı:4., 1972.
39. MEB. Araştırma İnceleme Dizisi, Japon Eğitimi, KALDER.
40. Mısırlı, İ., İnsan, Örgüt ve İnsanın Geliştirilmesi, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, Sayı: 29, 1997.
41. Onat, G., IV. TÜSİAD-KALDER Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1995.
42. Orçunus, R. A., Toplam Kalite Kontrolde 0 Hata Yaklaşımı ve Tam Katılım, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, TSE, Sayı:371, Kasım 1992.
43. Orçunus, R. A., Toplam Kalite Kontrol ve ISO 9000, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, TSE, Sayı:379, Temmuz 1993.
44. Otluoğlu, F., Kaliteye Ulaşmak İçin Öncelikle Bireyler Gelişmeli, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, Sayı:80, 1998.
45. Özbatır, Ö., Toplam Kalite Yönetimi'nde Eğitimin Yeri ve KOÇ 2000 Projesi, Uludağ Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fak. Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1995.
46. Öztaşkın, G., Kalite Güvencesi Sistemleri, Ankara, 1991.

47. Öztürk, A., MPM-Verimlilik Dergisi, 1996.
48. Quality Circles Technical Committee- American Society for Quality Control, The Quality Circle Process: Elements for Success, Milwaukee, 1982.
49. QC Circle Headquarters-JUSE, QC Circle Koryo, General Principles of QC Circle, Tokyo, 1980.
50. Ryan, E. N., Taguchi Methods & QFD: Hows&Whys for Management, ASI Press Dearborn, Michigan, 1988.
51. Sanders, A. D. and Sanders, A. J., Çev: Yenersoy, G., ISO 9000: Nedir?, Niçin?,Nasıl?, American Management Associations/Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1. Baskı, İstanbul, 1994.
52. SEKA, ISO 9000 Çalışmaları Yayını, İnsan ve Kalite, İzmit, 1995.
53. SEKA, ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl? Eğitim El Kitabı, ISO 9000 Yürütme Komitesi, İzmit, 1994.
54. Senge, P., Building Learning Organizations, IEEE-Engineering Management Review, Vol:24, No:1, 1996.
55. Serinkan, C., Verimlilik Dergisi, Sayı:4, 1996.
56. Stewart, R. J., Mauch, P. and Straka, F., The 90 Day ISO Manual: The Basics, published by St. Lucie Press, 1994.
57. Şimşek, L., Başarı İyi İletişime Bağlı Konulu Makalesi, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, Sayı:30, 1997.
58. Şirvancı, M., Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, Önce Kalite Dergisi, İstanbul, 1993.

59. Topkara, Y., Oto Yedek Parça ve Servis Ekipmanları Dergisi, Sayı:22, 1997.

60. Tural, N., Verimlilik Dergisi, Sayı:3, 1991.

61. Türkmen, İ., Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Yetersizleşmesi, MPM Yayını, Verimlilik Dergisi, Sayı:4, 1995.

62. TÜSİAD-KALDER Semineri, İstanbul, 1996.

63. TÜSİAD-KALDER, Kalite Gazetesi, Sayı:2, 1995.

64. TÜSİAD-KALDER, Kalite Gazetesi, Sayı:4, 1996.

65. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Firma Çapında Kalite Yönetimi Semineri, Gebze, 1988.

66. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Tam Zamanında Üretim Kalite ve Yan Sanayi İlişkileri Semineri, Gebze, 1992.

67. Wasilewski, L., Çev: Ekin, B., Kalite Eğitimi, MPM Verimlilik Dergisi, 1972.

68. Winchell, W., TQM: Getting Started & Achieving Results With Total Quality Management, 1st ed., 1992.

69. Yayla, N., Toplam Kalite Kontrol Nedir?, Kalite Dergisi, Sayı:4, 1989.

70. Yenersoy, G., Tam Zamanında Yönetim Sistemi (JIT), İTÜ Endüstri Mühendisliği Böl., İstanbul.

71. Yıldır, S., Kalite Kontrol Çemberleri, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 1982.

72. Yıldız, G., İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım, Sakarya Ün. Rektörlüğü, Sayı:10, Adapazarı, 1994.



EK 1.

BRİSA, ARÇELİK VE ŞİŞECAM' DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİM FAALİYETLERİNE YÖNELİK SORULAR

1.'da TKY kapsamında yürütülen eğitim programları nelerdir?
2. Bu süreçte ilk, orta, üst kademe yöneticilerine ve işçilere ne tür eğitimler verilmiştir?
3. Bu eğitimler nasıl sağlanmış ve nasıl tabana yayılmıştır?
4. Yöneticilerden çalışanlara verilen eğitimlerin oranı nedir?
5. Eğitim plan ve programları nasıl hazırlanmış ve neler dikkate alınmıştır?
6. Eğitim ihtiyaçları hangi kriterlere göre saptanmıştır?
7. Eğitim ihtiyaç ve talepleri ne oranda karşılanmıştır?
8. Kalite çemberleri ve lider eğitimleri nasıl yürütülmüştür?
9. Ne tür eğitim araçları kullanılmıştır?
10. Eğitim maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki oranı ne olmuştur?
11. Eğitimlerin verimlilik ve etkinlikleri nasıl ölçülmüştür?
12. Bu eğitimler kimler tarafından verilmiştir (Şirket içi eğitimciler, üniversite, danışman, ...) ?
13. Şirket dışından eğitim veren kuruluşların seçimi nasıl yapılmıştır?
14. Bu eğitimlere katılım oranları ne olmuştur?
15. Çalışanlar yıllık kaç saat eğitim almışlardır (adam*saat) ?
16. Eğitime katılacak olan katılımcılar hangi kriterlere göre belirlenmiştir?
17. Verilen eğitimlerde en çok hangi yöntem ve teknikler kullanılmıştır (Sözel, Görsel, Yazılı, Uygulamalı) ?

18. Eğitimler öncesinde, verilen bu eğitimlerden şirketin beklentileri neler olmuştur?
19. Eğitimler sonunda, şirketin beklentileri ne oranda gerçekleşmiştir?
20. Verilen eğitimlerin şirket faaliyetlerine yansımaları ne şekilde olmuştur?
21. Eğitim değerlendirmeleri nasıl yapılmıştır ve başarı kriterleri neler olmuştur?
22. Eğitimler sırasında karşılaşılan güçlük ve sıkıntılar neler olmuştur?
23. Eğitimler sonunda şirket genelinde ve bölümlerde ne gibi değişimler ve iyileşmeler sağlanmıştır?
24. Eğitim sonunda kazanılan bilgi ve becerilerin, iş hayatına yansıtılma ve kullanılma oranı ne olmuştur?
25. Tedarikçi, sendika ve servislere yönelik olarak ne tür eğitimler verilmiştir?

ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında Konya'nın Ereğli ilçesinde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Ereğli'de tamamladı. 1990 yılında ODTÜ Maden Mühendisliği Bölümü'ne girdi. 1995 yılında aynı bölümden mezun oldu. 1995 yılında G.Y.T.E. Genel İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans yapmaya başladı. 1998 yılında "Toplam Kalite Yönetimi'nde Eğitimin Yeri ve Brisa, Arçelik ve Şişecam'da Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Faaliyetleri" konulu tez çalışmasını yürütmüştür. Ayrıca TSE, SGS, Kalite Merkezi ve İGEME tarafından verilen çeşitli eğitimlere katılmıştır. Halen bir Holdingde Üretim ve Kalite Güvence Direktörlüğü'nde uzman olarak holding bünyesindeki mevcut şirketlerde ISO 9000 ve Kalite Güvence Sistemini kurma çalışmalarını sürdürmektedir. İyi derecede İngilizce ve orta derecede Almanca bilmektedir.