

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI
ANABİLİM DALI

**KALİTE KÜLTÜRÜNÜ KAZANDIRMAK ÜZERE
DÜZENLENEN EĞİTİM ETKİNLİKLERİNE
İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME**

ARÇELİK BULAŞIK MAKİNESİ
İŞLETMESİ ÖRNEK OLAYI

51583

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep UĞURLU
Tez Danışmanı: Doç. Dr. L. Işıl ÜNAL

ANKARA-1996

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

TEŞEKKÜR

Bu araştırmaya katkılarında ötürü öncelikle danışmanım sayın Doç. Dr. L. Işıl ÜNAL'a ve eleştiri ve önerileriyle araştırmaya katkıda bulunan A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü'ndeki tüm hocalarıma teşekkür ederim

Eşsiz sevgisi, ilgisi, sabrı ve hoşgörüsüyle her zaman bana destek olan çok sevdiğim eşim Davut'a hem manevi desteği hem de araştırmaya katkıları dolayısıyla çok teşekkür ederim

Her zaman gerek manevi gerekse maddi olarak beni destekleyen değerli aileme çok teşekkür ederim.

Araştırmanın gerçekleştirilmesi için yardımlarını esirgemeyen Arçelik Bulaşık Makinesi işletmesi yetkililerine teşekkür ederim.

ÖZET

Bu çalışma, işletmelerde Toplam Kalite Yönetim modeline geçişte düzenlenen eğitim etkinliklerini belirlemek ve değerlendirmek; özellikle de, düzenlenen TKY eğitimi etkinliklerinin işgören ve yöneticilere kalite kültürünü kazandırmadaki etkisini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, bir örnek olay incelemesidir. Sincan Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyetlerini sürdüren Koç Grubuna bağlı Arçelik Bulaşık Makinesi İşletmesinde gerçekleştirilmiştir. İşletme tarafından gerçekleştirilen eğitim etkinliklerine katıldıkları belirtilen 117 kişiden oluşan evren birimlerinden 100 kişi araştırmaya katılmıştır. Bunlardan 32'si yönetici, 68'i işgörendir. Evren birimlerini oluşturan yönetici ve işgörenlerin kalite kültürü değerlerinin içeriğini oluşturan temel, işgören, yönetici, tedarikçi ve müşteri değerlerini ne ölçüde kazandığını belirlemek amacıyla iki ölçme aracı (anket) geliştirilmiştir.

Geliştirilen anketlerden yönetici anketindeki temel, yönetici ve tedarikçi değerlerini; işgören anketinde temel, işgören ve müşteri değerlerini yansıtan ifadeler yer almıştır. Anketlerin puanlanması ve yorumlanmasında "hiç katılmıyorum", "çok az katılıyorum", "kısmen katılıyorum", "oldukça katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" katılma derecelerinin yer aldığı eşit aralıklı beşli ölçek kullanılmıştır. Ölçme aracında yer alan ifadeler, kalite kültürüne ilişkin görüş, değer ve tutumları

ifade ettiği için katılma derecesi yöntem bölümünde anılan değerleri benimseme derecesini ifade etmiştir. “Tamamen” ve “Oldukça” katılıyorum dereceleri anılan değerleri beklenen düzeyde benimseme şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda temel değerlerin işgören ve yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi tarafından beklenen düzeyde benimsendiği görölmüştür. Ayrıca, işgörenlerin, temel değerleri yöneticilere oranla daha üst düzeyde benimsediği görölmüştür.

İşgörenlerin % 61.6’sı ; yöneticilerin % 71.64’ü kendilerine ilişkin değerleri beklenen düzeyde benimsemişlerdir.

Tüm grupta kalite kültürü içinde yer alan değerlerin tümünü grubun üçte ikilik bölümünün beklenen düzeyde benimsediği görölmüştür.

Sonuç olarak temel, yönetici ve işgören değerlerinin grubun geri kalan kısmında beklenen düzeyde benimsenmeyişinin sebeplerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmalar yapılmalıdır. Kalite kültürünün tüm yönetici ve işgörenlerce beklenen düzeyde benimsenmesini sağlayacak önlemler alınması, eğitim ve geliştirme programlarına TKY’nin gerektirdiği gibi yoğunluk kazandırılması gereği ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmanın, eğitim etkinliğinin hemen ardından yapılmadığı bunun dışında, ayrıca alınan sonuçların 20 Mayıs 1996 tarihine kadar gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri için geçerli olduğu da burada belirtilmelidir.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

TEŞEKKÜR.....	
ÖZET	III
İÇİNDEKİLER	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	XIII
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1. Problem.....	1
2. Amaç.....	11
3. Önem.....	12
4. Varsayımlar.....	12
5. Sınırlılıklar.....	13
6. Tanımlar.....	13
BÖLÜM II	15
İLGİLİ ALAN YAZIN.....	15
1.0. Toplam Kalite Yönetimi.....	17
. 1.1. Tanım ve Kapsam.....	18
1.2. Kavramsal Gelişimi.....	18
1.2.1. Temel Kavramların Oluşumu	19
1.2.2. Kalite Yönetiminin Gelişim Aşamaları.....	26
1.3. Klasik Yönetim Anlayışından TKY	
Modeline Geçiş Etkinlikleri	39
2.0. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Etkililik Öğeleri	
Açısından Görünümü	44

2.1. Örgütsel Etkililik	44
2.2. Örgütsel Etkililik ve TKY	45
2.3. Verimlilik ve TKY'nin Verimlilik Yaklaşımı	46
2.3.1. Müşteri Doyumu ve TKY Anlayışı.....	48
2.3.1.1. Müşteri Tanımı	48
2.3.1.2. Müşteri Doyumu	49
2.3.1.3. Müşteri Doyumunun Ölçümünde Yöntem ve Teknikler	50
2.3.2. Kalite-Maliyet İlişkisi Açısından TKY'nin Yaklaşımı	52
2.3.3. Hız Üstünlüğü Yaratma Açısından TKY'nin Yaklaşımı	54
2.4. İşten Doyum ve TKY'nin Yaklaşımı	57
2.4.1. İç Müşteri Doyumu	59
2.4.2. İç Müşteri Doyumunun Ölçümü.....	60
2.5: Örgütün Yararlılık Boyutu ve TKY'nin Yaklaşımı.....	61
2.5.1. Örgütün İşgörenlere Yükümlülüğü.....	62
2.5.2. Örgütün Topluma Yükümlülüğü.....	62
2.5.2.1. Topluma Ürün Üretmek.....	62
2.5.2.2. Kalkınmaya Katılmak.....	63
2.5.2.3. Kültürel Etkinlikleri Desteklemek	63
2.5.2.4. Yaşamına Son Vermek	64
2.5.3. Örgütün Doğaya Yükümlülüğü (Koruma ve Zenginleştirme)	64
2.6. Örgütün Sağlığı ve TKY'nin Yaklaşımı	67
2.6.1. Takım Bilincinin Oluşturulması	68
2.6.1.1. Kalite Ekipleri (KKÇ)	70
2.6.1.2. Kendi Kendini Yöneten Ekipler	71
2.6.1.3. İşgören Öneri Sistemleri	72

2.6.2. Çatışmayı Yönetmek	73
2.6.3. İşgörenlerin Örgüte Uyumunun	
Sağlanması	74
2.6.3.1. Örgüt Kültürü	74
2.6.3.2. Örgüt Kültürü ve İklim	75
2.6.3.3. Kalite Kültürünün Oluşumu ve	
İşgörenlere Kazandırılması	76
2.6.3.3.1. Yönetimin Sorumluluğu	77
2.6.3.3.2. İşgörenlerin Katılımı	78
2.6.3.3.3. Toplam Kalite Ortamı	
İçin Kazandırılması	
Gereken Değerler	78
2.6.3.4. Kalite Kültürü Kazandırma	
Sürecine İlişkin Uygulamalar	80
2.7. Diriklik ve TKY'nin Yaklaşımı	81
2.7.1. Sürekli Gelişmenin Temeli	83
2.7.2. Sürekli Gelişme Yöntem ve Teknikleri	85
2.7.3. Sürekli Gelişmenin Yararları	87
3.0. Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim	87
3.1. TKY'nin İnsan Kaynaklarına Bakışı	89
3.2. Japonya'da Düzenlenen TKY'ne	
Geçiş Eğitimleri	90
3.3. TKY'nde Eğitimin Önemi	93
3.4. Kalite Eğitimi	97
3.5. Kalite Eğitiminin Örgütün Değişimindeki Rolü	110
3.5.1. Değişim ve Eğitim	110
3.5.2. Örgütte Değişim ve Eğitim	111
3.5.3. Değişim ve Eğitim Stratejisinin	
Oluşturulması	112

3.5.3.1. Eğitim Gereksinim Analizi.....	113
3.5.3.2. Eğitim Konularının ve Hedef	
Kitlelerinin Belirlenmesi	115
3.5.3.3. Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi	
Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin	
ve Statülerinin Derlenmesi	115
3.5.3.4. Kalite Eğitiminde Kullanılacak	
Yöntem ve Tekniklerin	
Belirlenmesi.....	117
3.5.3.5. Düzenlenen Eğitim Etkinliklerinin	
Denetlenmesi	117
3.5.3.5.1. Eğitim İncelemesi	118
3.5.3.5.2. Performans İncelemesi	119
3.5.3.5.3. Değerlendirme	
İncelemesi.....	120
3.5.3.6. Düzenlenen Eğitim Etkinliklerinin Eğitim	
Sonunda Değerlendirilmesi	120
BÖLÜM III	123
YÖNTEM	123
1. Araştırma Modeli	123
2. Verilerin Toplanması	124
2.1. Anketin Hazırlanması	124
2.2. Anketin Uygulanması	126
3. Verilerin Çözümlemesi	127
BÖLÜM IV	130
BULGULAR VE YORUM	130
1.0. İşletmeyi Tanıtıcı Bilgiler	130
1.1. Personelin Özellikleri	130
1.2. İşletmenin Kalite Politikası	131

1.3. İşletmenin Örgüt Yapısı	132
2.0. BULGULAR	134
2.1. İŞGÖREN VE YÖNETİCİLERİN GENEL DAĞILIMI İLE İLGİLİ BULGULAR	134
2.2. İŞLETMEDE UYGULANAN TKY EĞİTİMİ TÜR, YÖNTEM, TEKNİK VE SÜRELERİNE İLİŞKİN BULGULAR	137
2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi	137
2.2.2. İnsan ve Kalite	138
2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi	138
2.2.4. Modül 1: Toplam Kalite Yönetimi	138
2.2.5. Modül 2: Proje Yönetim Sürecinin 7 Tekniği/Yedi Yeni Kalite Tekniği	138
2.2.6. Yardımcı Sanayi Firmalarına (Tedarikçi) Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi	139
2.2.7. ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi Bilinçlendirme Eğitimi	139
2.2.8. Problem Çözme Teknikleri Eğitimi	140
2.2.9. Kalite Çembeleri Eğitimi	140
2.2.10. İstatistiksel Süreç Kontrolü	141
2.2.11. Kalite Maliyetleri Eğitimi	141
2.2.12. Benchmarking (Kıyaslama) Eğitimi	142
2.3. TKY EĞİTİMİ HEDEFLERİ İLE İŞLETMENİN TKY EĞİTİMİ HEDEFLERİNİN KIYASLANMASINA İLİŞKİN BULGULAR	142
2.4. İŞGÖREN VE YÖNETİCİLERİN TEMEL, İŞGÖREN VE YÖNETİCİ DEĞERLERİNİ BENİMSEME DERECELERİNE VE BENİMSEME DERECELERİNİN YAŞ, EĞİTİM, ÇALIŞILAN BÖLÜM VE UNVANA GÖRE FARKLILAŞMALARINA İLİŞKİN BULGULAR	144

2.4.1. Temel Değerlerin Kazanılmasına İlişkin	
Bulgular.....	144
2.4.2. İşgören Değerlerinin kazanılmasına İlişkin	
Bulgular	150
2.4.3. Yönetici Değerlerinin kazanılmasına İlişkin	
Bulgular	153
2.4.4. Temel Değerlerin, Yönetici ve İşgören	
Değerlerinin Beklenen Düzeyde Benimsemme	
Oranlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	156
3.0. YORUM	158
3.1. İŞLETMEDE UYGULANAN TKY EĞİTİMİ TÜR,	
YÖNTEM, TEKNİK VE SÜRELERİ	158
3.2. TKY EĞİTİMİ HEDEFLERİ İLE İŞLETMENİN TKY	
EĞİTİMİ HEDEFLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI VE	
EĞİTİM PROGRAMLARININ HEDEFLERİ	
GERÇEKLEŞTİREBİLME YETERLİLİĞİ	162
3.3. TEMEL DEĞERLERİN BENİMSENMESİ	164
3.4. İŞGÖREN DEĞERLERİNİN BENİMSENMESİ	167
3.5. YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN BENİMSENMESİ	174
BÖLÜM IV.....	179
SONUÇ VE ÖNERİLER	179
1.0. SONUÇLAR	179
2.0. ÖNERİLER	183
2.1. Araştırma Önerileri	183
2.2. Uygulamaya Dönük Öneriler	184
KAYNAKÇA	186
EKLER	195
1. YÖNETİCİ VE İŞGÖRENLERİN TEMEL DEĞERLERE	
KATILMA DERECELERİ	195

2. TEMEL DEĞERLERE KATILMADA YÖNETİCİ VE İŞGÖRENLER ARASINDA FARKLILAŞMA	196
3. TEMEL DEĞERLERDE TÜM GRUBUN (YÖNETİCİ, İŞGÖREN) YAŞ DEĞİŞKENİ AÇISINDAN FARKLILAŞMASI	197
4. TEMEL DEĞERLERDE TÜM GRUBUN EĞİTİM DEĞİŞKENİ AÇISINDAN FARKLILAŞMALARI.....	199
5. TÜM GRUBUN TEMEL DEĞERLERE İLİŞKİN YANITLARININ YAŞ, UNVAN VE EĞİTİME GÖRE DAĞILIMI.....	201
6. İŞGÖRENLERİN İŞGÖREN DEĞERLERİNE KATILIM DERECELERİ.....	209
7. İŞGÖRENLERİN GÖREV YAPTIKLARI BÖLÜMLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRMELERİNDEKİ FARKLILAŞMA..	210
8. YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİ DEĞERLERİNE KATILIM DERECELERİ.....	211
9. YÖNETİCİLERİN GÖREV YAPTIKLARI BÖLÜMLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRMELERİNDEKİ FARKLILAŞMA..	212
10. FARKLI SORULARDA YÖNETİCİLERİN YANITLARININ GÖREV YERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	213
11. FARKLI SORULARDA İŞGÖRENLERİN YANITLARININ GÖREV YERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	214
12. YÖNETİCİ ANKETİ	
13. İŞGÖREN ANKETİ	

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
1. KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİNDE DÖRT AŞAMA	26
2. ZAHN'IN TKY MODELİ	33
3. ÖZDENETİM MODELİNİN KRİTERLERİ VE SİSTEMDEKİ AĞIRLIKLARI	34
4. ÖZDENETİM MODELİNİN BEKLENTİLERİ	35
5. TKY UYGULAMA ÇİZELGESİ	42
6. KALİTE GELİŞTİRMEDE KLASİK YAKLAŞIM	55
7. KALİTE GELİŞTİRMEDE TKY YAKLAŞIMI	56
8. SHEWHART-DEMİNG PDÇA ÇEVİRİMİ	84
9. PDÇA ÇEVİRİMİNİN KALİTE EĞİTİM SÜRECİNE UYGULANMASI	107
10. İŞLETMENİN ORGANİZASYON ŞEMASI	132

ÇİZELGELER LİSTESİ

ÇİZELGE

SAYFA

1. EVREN LİSTESİ	124
2. ANKETLERİN YANITLANMA DURUMU	126
3. İŞLETMENİN PERSONEL SAYISI, STATÜ VE ÖZELLİKLERİ	131
4. ANKETİ YANITLAYAN İŞGÖRENLERİN YAŞ, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL) VE GÖREV YAPTIĞI BÖLÜMLERE GÖRE DAĞILIMI	135
5. ANKETİ YANITLAYAN YÖNETİCİLERİN YAŞ, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL) VE YÖNETİM KADEMELERİNE GÖRE DAĞILIMI	136
6. KAYNAK KİŞİLERİN TÜMÜNÜN YAŞ, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ VE ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE DAĞILIMI	137
7. İŞGÖRENLERİN TEMEL DEĞERLERİ BENİMSEME DERECESESİ	145
8. YÖNETİCİLERİN TEMEL DEĞERLERİ BENİMSEME DERECESESİ	145
9. TÜM GRUBUN TEMEL DEĞERLERİ BENİMSEME DERECESESİ	146
10. TÜM GRUBUN TEMEL DEĞERLERİ BENİMSEME DERECESESİNİN YAŞ VE EĞİTİM DEĞİŞKENLERİNE GÖRE DAĞILIMI	147
11. İŞGÖRENLERİN İŞGÖREN DEĞERLERİNİ BENİMSEME DERECESESİ	151

12. ÜRETİM BÖLÜMÜNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN, İŞGÖREN DEĞERLERİNİ BENİMSEME DERECEŚİ	151
13. KALİTE BÖLÜMÜNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN, İŞGÖREN DEĞERLERİNİ BENİMSEME DERECEŚİ	152
14. YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİ DEĞERLERİNİ BENİMSEME DERECEŚİ	154
15. TAKIM LİDERLERİNİN YÖNETİCİ DEĞERLERİNİ BENİMSEME DERECEŚİ	154
16. DİĞER YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİ DEĞERLERİNİ BENİMSEME DERECEŚİ	155
17. KALİTE KÜLTÜRÜ DEĞERLERİNİN (TEMEL, İŞGÖREN, YÖNETİCİ) BEKLENEN DÜZEYDE BENİMSENME DERECEŚİ	157
18. İŞLETMEDE UYGULANAN TKY EĞİTİM PROGRAMLARININ HEDEF KİTLE VE SÜRELERİ	159

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.Problem

Hızlı toplumsal değişmelerin ve teknolojik gelişmelerin yaşandığı çağımızda teknoloji geliştikçe yönetim biçimleri, üretim süreç ve teknikleri ve insan ilişkileri değişmekte ve bu değişim, ülkeleri olduğu kadar işletmeleri de doğrudan etkilemektedir.

Haberleşme ve ulaşım sistemlerinin kolaylaşması, serbest pazar ekonomisinin yaygınlaşması ve uluslararası ticarete korumanın azalmasıyla dünyayı tek pazara doğru bir gelişme göstermektedir. Türkiye'deki işletmeler aynı zamanda yaşanan iktisadi belirsizlikler ve toplumsal sorunlardan da etkilenmekte, değişen dış çevre koşulları içinde rekabet baskısı altında yaşamlarını sürdürmeye ve kalıcı olmaya çalışmaktadırlar (Taşkın,1993, s.14).

Arz açığının bulunduğu dönemlerde “üretmek” rekabet için yeterliyken, arz ve talebin dengelendiği dönemlerde “en az maliyetle üretmek” üstünlük getirmektedir. 1980'li yıllarda maliyet üstünlüğü de tek başına yeterli olmamış, bunun yanısıra “kalite” de önem kazanmıştır (Kavrakoğlu,1992, s.92). ISO 9000 Kalite Eğitim Notları'nda “Bir ürün veya hizmetin belirlenen koşulları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tümü” şeklinde tanımlanan kalite, firmalar arası rekabetin uluslararası boyutlara ulaştığı günümüzde, bir malın pazarlanmasında ön planda yer almıştır. Tüketiciler, kaliteli ürün talep etmekte ve satıcıların ürünlerini analize tabi tutarak kalite faktörünü en önemli faktör haline getirmektedir (Ünüşan, 1989, s.9). Ancak kalite ve maliyet birbirini ikame etmemiş, yüksek kalite ve düşük maliyet birarada istenmiştir. (Varol,1993, s.12-30). 1990'lı yıllarda bu iki boyuta bir de “hız” ögesi

eklenerek müşteriye talep ettiği özellikleri kusursuz ve en çabuk biçimde sunabilen işletmeler kazanmıştır (Kavrakoğlu, 1992, s.92).

Tüm bu değişim ve gelişim işletmelerin rekabet edebilirliklerini artırmak üzere verimliliklerini artırma yolları üzerinde çaba harcamalarını gerçekleştirmiştir. En basit tanımıyla “çıktının girdiye oranı” şeklinde tanımlanan verimlilik anlayışı günümüzde refah seviyesini ve mutluluğunu geliştiren iş ve teknolojiyi bir amaç olarak değil araç olarak gören aşamaya gelmiştir (Küçük,1995,s.18). Günümüzde verimlilik konusu, birim girdi başına üretimi artırma çabası olduğu kadar, elde edilen ürün veya hizmetin kalitesini artırmak, çevreyi ve doğal varlıkları korumak, işgörenlere en iyi ve huzurlu, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, işgörenlere iş dışındaki özel yaşamlarında mutlu ve belirli bir hayat standardında insanca yaşama olanağı vermek gibi oldukça önemli faktörleri de içine almaktadır. Tanımı bu denli geliştirilen verimlilik, çağdaş dünyanın ekonomik sorunlarını çözümleyecek anahtar kavramlardan biri haline gelmiştir. Bilimsel ve teknolojik gelişmelere ayak uydurulduğu sürece işletmeler verimlilik artışında geri kalmaktan kurtulabilmektedirler.

Verimliliği artırmak için değişik yollar önerilmektedir. Üretim sürecinde yapılacak bazı değişikliklerle verimliliği artırmak mümkündür. Verimliliği artırmanın başlıca yollarından biri de örgütlenme ve yönetimde gelişmeler sağlamaktır. Amaçların ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araçların belirlenmesinde, yerleşim planında, malzemenin taşınmasında, üretim planlamasında, işletmenin borç ve alacaklarının aktif ve pasif varlıkların yönetilmesinde ve en önemlisi işgören yönetiminde başarı gösteren bir işletmenin verimlilik düzeyini hızla yükseltmesi beklenir. Kısa dönemlerde çok önemli miktarlarda artırılıp azaltılamayan bu tip girdilerin tam kullanımı, verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Uzun süre kapasitenin önemli oranda düşük

kullanıldığı bir ortamda yüksek verimlilikten sözedilemeyeceği bir gerçektir.

Verimlilikle kalite arasında da çok yakın bir ilişki vardır. Üretim sürecinin çeşitli aşamalarında kullanılan girdilerin kalitesizliği, üretimde yavaşlamalara, duraklamalara, önceden belirlenmiş standartlardan sapmalara yol açarak verimliliği olumsuz yönde etkiler. Kaliteli girdi, yüksek verimlilik ve kaliteli nihai ürün için vazgeçilmez bir önem taşır.

Aynı şekilde üretimde kullanılan girdilerin en önemlisi olan insangücünün kalitesi de verimliliği doğrudan etkileyen bir faktördür. İyi eğitilmiş, ekonomik ve sosyal ihtiyaçları karşılanmış ve yaratıcı işgücü, yüksek verimliliğin en sağlam güvencesidir. İyi kalite kavramının, Önöz'ün de belirttiği gibi, "ürün ve hizmetin göstergesi olduğu kadar kaynakların, işgücünün, ekipmanın ve bilgi akışının iyi kullanıldığına göstergesi" (Önöz, 1992, s.29) olduğu günümüzde, verimliliği ve yüksek kaliteyi istenen zamanda sağlayabilmede temel belirleyici teknolojiye çok insan ögesi ve yönetim tarzı olmuştur. Çünkü, teknolojiyi kullanan da insandır (Önöz, 1992, s.29).

İşgörenlerin verimliliği sadece çalışma koşullarına, çağdaş araç ve gereçlerin kullanımına bağlı değildir. Aynı zamanda önemli olan, yönetim ve çalışanların davranışlarıdır. Verimlilik ve buna bağlı olarak kalite bir davranış sorunudur (Taşkın, 1993, s.15). Söz konusu olan insan davranışları olduğunda, eğitimin önemi artmakta, eğitim ve geliştirme yoluyla işletme ve işgörenlerin amaçları biraraya getirilebilmektedir.

İşletmelerin yaşadıkları çevrede meydana gelen değişiklikler ve yenilikler işletmeleri de kendilerini yenileştirmeye zorlamakta, yaşamlarını sürdürebilmek için gerek yönetim tarzları, üretim süreç ve

teknikleri ve gerekse işletmelerin temel taşları işgörenleriyle çevreye uyum sağlamak için gereken değişiklikleri yapmalarını gerektirmektedir.

Yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabilen, yanlışlarını düzelterip, eksikliklerini giderebilen işletmeler başarılı olmakta, dünyadaki bu hızlı değişikliklere ayak uyduramayan ülke ve firmalar ise geri kalmaya mahkum olmaktadır (Kozlu, 1986, s.11). Çünkü örgütler toplumda gereksinimleri karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. İşlevini yitiren ya da yerine getiremeyen örgütler yaşamını sürdüremez (Başaran, 1976,s.20). Örgütün yaşamını sürdürebilmesi toplum tarafından kabul görmesine, ürün ya da hizmetlerin örgüte yeniden girdi oluşturabilmek için satın alınmasına bağlıdır.

Son derece zor ekonomik koşullarda ve yönetim bilimci Peter Drucker'in deyimiyle "imhacı yada düşmanca" rekabet ortamında (Drucker,1989) başarılı olan işletmeler incelendiğinde bu işletmelerin çağdaş işletmecilik anlayışı ile yönetilen, etkili örgüt özelliklerini taşıyan işletmeler olduğu görülmekte, "çağdaş işletmecilik anlayışı ile yönetilen işletmeler ile, gelişme ve büyüme arzu ve bilinci içinde olan işletmelerde, eğitimin gereği ve önemi gözönünde tutulmaktadır (Mucuk,1989, s.283). Çağdaş bir işletmecilik anlayışı olarak değerlendirilen *Toplam Kalite Yönetimi*, son yıllarda Japonya'nın kaliteli malları sayesinde dünya piyasalarındaki payını arttırmasıyla öncelikli olmaya başlamıştır (Musubeyli,1991, s.1).

Genelde büyük ölçekli işletmelerde daha yaygın olarak uygulanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) doğru üretimi ilk defada yapmayı, örgütün bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü amaçlayan bir yönetim biçimidir (Peker, 1994, s.65 ; Musubeyli,1991,s.2).

TKY'nin özde aynı olan değişik tanımları mevcuttur. "Bir organizasyondaki bütün çalışanların katılımına dayanan, kaliteyi ön plana çıkaran ve alıcıyı memnun ederek uzun vadede firma başarısı hedefleyen, organizasyon üyeleri ve toplum faydasına olan bir yönetim biçimi'dir. (ISO, 8402-2 nolu tamamlayıcı standart önerisi, 1986). TKY'ni stratejik bir araç olarak gören tanıma göre TKY "bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisidir (Bozkurt; Asil, 1995, s.33). TKY'ni yönetim felsefesi olarak ele alan bir diğer tanım: "İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak" yapılmaktadır (Power-Netaş, 1996, s.4).

Tanımlardan çıkan ortak noktalar şunlardır : Toplam Kalite Yönetimi,

- Tüm çalışanların katılımını,
- Takım çalışmasını,
- Müşteri beklentilerinin tam karşılanmasını,
- Katılım için örgüt çalışanlarının eğitilmesini ve eğitimin sürekli kılınmasını,
- Ürün ve süreçlerde sürekli iyileştirmeyi,
- Analiz ve problem çözme tekniklerinin etkin kullanımını,
- Hatanın ayıklanmasından çok oluşumunun önlenmesini ve tüm bunların sağlanmasında üst yönetimin liderliğini gerektirmektedir.

"Toplam Kalite Yönetimi, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılımı ile geliştirilmesi, müşteri tatmininin artırılması ve müşteri

bağlılığının yaratılması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan; müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan; müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan modern bir yönetim tarzıdır” şeklinde yapılan bir tanım Toplam Kalite Yönetiminin içeriğini ve felsefesini yansıtmaktadır.

Nasıl tanımlanırsa tanımlansın, Toplam Kalite Yönteminin temelinde “bireysel başarının harekete geçirilmesiyle, örgütsel başarının sağlanabileceği ve sürekli iyileştirmenin yapılabileceği” fikri yatmaktadır (Demirel,1994, s.80-81). Bireysel başarının harekete geçirilmesi kavramı, tüm çalışanların katılımı ve analiz ve problem çözme teknikleri ile üretilcek mal ve hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi, örgütün süreçlerinde sürekli iyileştirme (Kaizen) ile yüksek kaliteye ve yüksek verimliliğe ulaşarak rekabet gücü elde etme şeklinde açıklanmaktadır (Peker, 1994, s.62).

“Sıfır hata” yı (Crosby, 1979) benimseyen, “piyasa merkezli” bir yaklaşım olan Toplam Kalite Yönetiminin temel kavramları “hatayı önleyici yaklaşım”, “sürekli gelişme” (İyileşme-Kaizen), “müşteri tatmini”, “kalitede ortak sorumluluk”, “takım çalışması”, ve “kalite kültürü” dür. Tüm bunların koordinasyonunu sağlamada üst yönetimin liderliği esastır (Aguayo, 1994, s.191). Toplam Kalite Yönetiminde kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması, kalitesizlik ise topluma verilen toplam zararı ifade etmektedir.

TKY, müşteri kavramına klasik anlamının yanısıra farklı bir anlam yüklemiş müşteriyi “işletmedeki süreçlerin ürettiği ürün ya da hizmeti kullanan kişi ya da kişiler” olarak tanımlamıştır (Power-Netaş, 1996, s.5). Müşteriyi iç ve dış müşteri olarak ikiye ayırmakta, bunlardan işletmenin içinde yer alanlara *iç müşteri* denmektedir (Rodoplu, 1994, s.6-31). TKY

mantığına göre işletmedeki her departman süreç olarak kendinden bir öncekinin müşterisidir (Akbaçak,1996,s.11). Bu durumda aynı zamanda işletmenin çalışanları da işletmenin müşterisi sayılmaktadır. İşletmenin ürün ve hizmetlerini satın alanlara da *dış müşteri* denilmektedir. Bu yönetim biçiminde gerek iç ve gerekse dış müşteri olsun, insana ayrı bir önem verilmektedir (Kavrakoğlu, 1992,s.10). Toplam KaliteYönetimi uygulaması öncelikle iyi eğitilmiş, örgütle özdeşmiş, katılımcı yaratıcı ve sürekli işgücünü gerektirmekte ve başarıyı bu faktöre bağlamaktadır (Komili, 1994, s.6-8). Gerek Toplam Kalite Yönetimi uygulaması başlamadan önce ve gerekse başladıktan sonra gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri, bu uygulamanın başarılı olabilmesinin ön koşulu olarak görülmektedir (Özdemir, 1993, s.17). Bu nedenle “ kalite eğitimi” olarak adlandırılan bu süreç, şunları gerçekleştirmeye yönelmiştir (Taşkın, 1993, s.193) :

- 1- İşletmede etkili bir öğrenme ortamı yaratmak,
- 2- Yönetici ve işgörenlere işletmedeki konum ve görevlerine göre uygun bilgi ve becerileri kazandırmak.
- 3- İşletmenin her düzeyinde kaliteli hizmet ve ürün sağlanması ilkesini benimsetmek,
- 4- Sürekli gelişime inanmayı sağlayacak bir dizi tavır ve değer geliştirilmesini sağlamak .

Toplam Kalite Yönetimi, endüstri çağından bilgi çağına ilerleyen dünyamızda üretim işletmelerinden başlayarak, hizmet işletmelerine ve giderek kamu işletmelerine ve kar amacı olmayan kuruluşlara kadar başarıya ulaşmanın temel yolu olarak benimsenip farklı yaklaşımlarla uygulanmaya çalışılmaktadır. Ancak bu kuruluşların ancak “üçte birinde” gözle görülür önemli iyileştirmeler görülmesi, bu programların başarılı olabilmesi için sorunların ve başarısızlık nedenlerinin ortaya konularak çözümlenmesini gerektirmektedir (Power-Netaş,1996,s.2).

Bu amaçla 1993-94 yıllarında TKY ARKOM tarafından yüze yakın üst düzey yönetici, akademisyen ve uzman ile gerçekleştirilen mülakat ve anketler, uygulamalarda sorun oluşturan pek çok başarısızlık nedenlerini ortaya koymuştur (Akbaşak,1996,s.11). TÜSİAD ve KalDer işbirliğiyle toplanan ve “TKY’nin esasları, yapılan hatalar, başarıya giden yollar” konulu 2. Ulusal Kalite Kongresi’nde ve çeşitli araştırma sonuçlarına göre ortaya konulan başarısızlık nedenleri kısaca, yönetimin sorumluluğunu kavrayamaması ; liderlik ve motivasyon eksikliği ; kalite duyarlık noksanlığı ; işgörenlerin ve katılımın öneminin tam olarak anlaşılmayışı ; kültür değişiminin gerçekleştirilmesi öneminin kavranmaması ; ülkemiz koşullarından kaynaklanan sorunlar olarak özetlenebilir (Önce Kalite, Ocak 94, s.s.6-8).

Toplam Kalite Yönetimi, baştan aşağı bir zihniyet değişimi, bir kültür değişimidir (Komili, 1994, s.10). Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ivme kazandırıcı önemli bir rol üstlenen “Kurum Kültürü”nün gereğinin yöneticiler tarafından anlaşılmamış olması en temel sorunlardan biri olarak ele alınabilir. İşletmelerde kurum kültüründen söz edilmekle birlikte insan kaynaklarının işletmelerin en değerli varlıkları olarak görülüp gözetilmemesinin, Japon yönetim yaklaşımını Batı mantığı ile taklide yönelme, yerel kültüre uyarlamadan, özümsemeden uygulamaya çalışmanın başarısızlık getirdiği ileri sürülmektedir (Sabuncu,1994,s.6). Başarısız uygulamalarda, TKY sisteminin organizasyonun kültürel değişimi üzerine kurulu olduğu, “ilk seferinde”, “her seferinde” doğru yapmanın temelini “insan” a bağlı olduğu gerçeğinin kavranmamış olduğu üzerinde durulmaktadır (Akbaşak,1996, s.11). Kültür değişimine ilişkin saptanan sorunlar bu şekilde özetlenirken, kültürle de bağlantılı yönetimden kaynaklanan sorunların temel kaynağı ilgisiz, yönetimin toplam kalite içindeki sorumluluğunu bilmeyen, liderlik ve motivasyonu sağlayamayan üst yönetim olarak görülmektedir (Yumak, 1994, s.7-31). İşletmelerde üst

yönetimlerin konuyu tam anlamıyla anlayamamaları ve benimsememeleri sonucu sahiplenmemeleri ve kalite etkinliklerinde aktif olarak yer almamaları nedeniyle üst düzey yönetimin noksanlığı hissedilebilmekte, liderlik ve motivasyon öğelerine gereken önemin verilmemesi nedeniyle tüm bölümlerin işgörenlerinin katılımı sağlanamamaktadır (Akbacak, 1996, s.11). İşletmelerde çeşitli kademelerde çalışanların TKY anlayışını özümsemelerinin uzun bir süreye yayılmış olması ve uygulamaların zor, zahmetli olup istenen sonuçların kısa yoldan alınamaması nedeniyle kaliteye inancın sarsıldığı savunulmaktadır. “TKY’ne dönüş bir gecede olmaz” (Pasternak ve Berry, 1993, s.89). Aynı durum, düzenlenen eğitim etkinlikleri sonrasında öğrenilenlerin hemen uygulanmaya başlanacağı görüşü için de geçerlidir.

Temel esasların tam anlamıyla anlaşılmamış olması nedeniyle yeni modele sağlıklı bir biçimde geçilememekte ayrıca oturmuş bir organizasyonda hiyerarşik kademe sayısının kolaylıkla azaltılamaması sorun yaratmaktadır (Akbacak, 1996, s.11). Türkiye’de ise TKY anlayışının, daha önceleri gündeme gelen bazı yönetim teknikleri gibi bir moda olduğu düşüncesi hakimdir.

Türk yönetim yapısının “tutucu” bir özellik göstermesi ve klasik yönetim alışkanlıklarının, hiyerarşik yapı ve bürokrasinin çalışma hayatına damgasını vurmuş olması nedeniyle “eski model”e olan bu bağlılığın “değişim”i engellediği düşünülebilir. Ülkemiz açısından bir diğer sorun, ülkemizde herşeyden önce sanayi kültürünün eksikliğinin yaşanması sonucu, kalitenin öneminin anlaşılamamasıdır. Türkiye’nin önemli sorunlarından biri olan üniversite-sanayi işbirliğinin yetersizliği burada da kendini göstermektedir. Kalitenin öneminin anlaşılmasını sağlamak bilimsel araştırma kuruluşlarından çok, çeşitli danışmanlık kuruluşlarına kalmıştır. Türkiye’nin organizasyon eksikliği sonucu devlet

dışı kurumların yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan bazı yönetim danışmanlarının başıboş çalışmaları ve belirli denetime tabi olmadan doğru ya da yanlış beğendikleri, bulabildikleri pek çok sistemler, modeller firmalar üzerinde denenmekte, bu nedenle TKY'nin başarılı uygulamalarından çok başarısız uygulamalarına rastlanmaktadır. Halen Türkiye'ye uygun ortak modeller geliştirilememiştir.

TKY'nde başarısız uygulamaların başarılı olanlara göre çok fazla olması, işletmeleri kendi kuruluşlarının kültür ve iklimi ile uyumlu doğru yaklaşımları aramaya itmiştir (Power, 1996, s.2). Kendi öz kültürü ile batı arasında bocalayan toplumumuz açısından bu noktada bir şans görülmektedir. Sabuncu, Türk insanının, iyi organize edildiği takdirde TKY'ne kolaylıkla uyum sağlayabilme özelliğine sahip olduğunu savunmaktadır. (1994, s.6).

Deming'in de belirttiği gibi, dönüşümü amaçlayan bir örgüt en temel uygulamaları ve inançları dahil, herşeyini değiştirmelidir (Aguayo, 1994, s.134). Kültür değişimi, örgütün istediği ve TKY'nin gerektirdiği kalite kültürüne ilişkin düşünce ve davranışların bireylere kazandırılması, anlamına gelmektedir. Değer yargılarının değişiminin güçlüğü nedeniyle insanların kalite bilinci kazanmaları, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemelerini ve bunun için çalışmalarını sağlamak, dolayısıyla kültür değişimini başarmak güçtür. Kültür değişiminin anahtarı eğitimidir. İşletmede TKY uygulamalarının başlangıcından sonuna dek her aşamada yapılacak olan, amaçlara uygun, planlı ve sistematik bir eğitim, uygulamaların başarısını belirlediği ileri sürülmektedir. (Özdemir, 1993, s.17). Taşkın, Kalite ortamının, öncelikle çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi ile yaratılabileceği vurgulanmaktadır (Taşkın,1993, s.196). Kalite eğitimi açısından temel sorunun, halen neyin, kimlere, ne derinlikte verileceğinin açıklık kazanmamasında yattığı belirtilebilir. Bunun sonucunda işletmelerde değişik eğitim programları uygulanmakta

ve genelde eğitimin etkililik düzeyine ilişkin belirlemeler sıklıkla yapılmamaktadır. Oysa toplam kalitenin sağlanması, temelde toplam kalite kültürünün yaratılmış olmasına bağlı olduğuna ve söz konusu kültür eğitimle kazandırıldığına göre bu amaçla gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin sonuçlarının sınanması yaşamsal önem taşımaktadır.

2. Amaç

Bu araştırmanın yapılmasındaki temel amaç, işletmelerde Toplam Kalite Yönetim modeline geçişte düzenlenen eğitim etkinliklerini belirlemek ve değerlendirmek, düzenlenen eğitim etkinliklerinin kalite kültürünü benimsetme derecesini belirlemektir.

Bu amaçla, araştırma şu soruları yanıtlamak üzere gerçekleştirilmiştir.

- 1- İşletmede uygulanan TKY eğitim etkinliklerinin türleri, yöntemleri, teknikleri ve süreleri nasıldır?
- 2- İşletmede uygulanan TKY eğitim etkinliklerinin hedefleri nelerdir ve bu hedefler, TKY'nin ve TKY eğitiminin hedefleri ile tutarlı mıdır ?
- 3- İşgören ve yöneticilerin kalite kültürünü benimseme dereceleri nedir ?
- 4- Yönetici ve işgörenlerin kalite kültürünün genel değerlerini benimsemeleri açısından aralarında bir farklılaşma var mıdır?
- 5- Yönetici ve işgörenlerin kalite kültürü değerlerini benimsemelerinde yaş, eğitim, çalışma süresi, çalışılan bölüm ve cinsiyet değişkenleri açısından bir farklılaşma var mıdır ?

3. Önem

TKY uygulaması başlamadan önce ve başladıktan sonra düzenlenecek eğitim etkinliklerinin uygulamanın başarısının ön koşulu olması, eğitimin TKY içinde ne denli büyük bir yer tuttuğunun göstergesidir. TKY etkinliklerinde eğitim, örgütün kalite kültürünün geliştirilmesinde ve değişimle birlikte yönetici ve işgörenlerin gereksinim duyduğu bilgi, beceri ve tutumları kazanmasında etkin rol oynamaktadır.

Ülkemizdeki TKY uygulamalarının çok gerilere gitmediği ve bu alanda yapılan araştırmaların da az sayıda olduğu bilinmektedir. Ayrıca eğitimin TKY'nin içindeki önemini vurgulayan araştırmaların da sınırlı sayıda oluşu, bu araştırmanın önemini artırmaktadır. Bu araştırmanın bulgularının TKY modeline geçiş aşamasında bulunan yada TKY uygulayan işletmelerdeki eğitim etkinliklerinin düzenlenmesinde yol gösterici olacağı, çalışmalara ve araştırmalara veri oluşturacağı umulmaktadır.

4. Varsayımlar

Bu çalışma, örnek olarak alınan işletmedeki eğitim etkinliklerinin hemen arkasından yapılmamıştır. Geçen zaman içinde, hem unutmalar hem de başka yollarla gerçekleşmiş öğrenmelerin gerçekleşmesi olasıdır. Buna rağmen bu araştırmanın TKY kültürüne sahip olma derecesi ile ilgili bulguların, eğitim etkinliklerinin sonuçlarını, belli ölçüde de olsa yansıtacağı varsayılmıştır.

5. Sınırlılıklar

1- Bu araştırma işletme tarafından düzenlenen eğitim etkinlikleri ile sınırlı tutulmuştur. İşletme dışında Toplam Kalite Yönetimi eğitimine katılanlara ölçme aracı uygulanmamıştır.

2- Düzenlenen eğitimin bilgi, beceri kazandırma yönünün teknik konuları içermesi nedeniyle araştırma, eğitimin kalite kültürünü kazandırmadaki etkisi ile sınırlandırılmıştır.

6. Tanımlar

İşletme: Araştırmada “işletme” kavramı örnek olay incelemesinin yapıldığı Arçelik Bulaşık Makinası işletmesi için kullanılmıştır.

Yönetici: Araştırmada “yönetici” kavramı işletmede görev tanımlarına göre yönetim görevi üstlenen üst yönetim, takım lideri ve takım mühendisleri için kullanılmıştır.

İşgören: İşletmede görev tanımlarına göre yönetim görevi üstlenmeyen personel için kullanılmıştır.

Toplam Kalite Yönetim (TKY) : Tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılımı ile geliştirilmesi, iç ve dış müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan yönetim biçimidir.

Müşteri: TKY’ne göre işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerini satın alan kişiler işletmenin müşterisi olduğu gibi, aynı zamanda işletmenin

Çalışanları da müşteri kavramına dahil edilir. İşletme dışındakilere dış müşteri, işletme içindekilere i müşteri denilir.



BÖLÜM II

İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde Kalite olgusu ve Toplam Kalite Yönetimi Modeli'nin tanıtımı yapılarak Toplam Kalite Yönetimi Modeline geçişte eğitimin rolü ve önemi üzerinde durulmuştur.

Kalite Devrimi, 1950'de Amerikalı istatistikçi Dr. E. Deming'in Japonya'ya japon yönetici ve mühendislerine kalite yönetim ilke ve kalite geliştirme yöntem ve tekniklerini öğretmek üzere gitmesiyle başlamıştır. Anılan ilkeleri ve yöntemleri benimseyen ve başarıyla uygulayan Japonlar birkaç yıl içinde ürünlerinin çürük ve kötü imajını değiştirerek üstün kalite ve değer symbolü durumuna getirmişlerdir (Şirvancı,1993, s.12). Tarihsel açıdan kısa bir dönem sayılabilecek 50 yıl içinde, üstelik 2. Dünya Savaşı'ndan yenik çıkmış ve doğal kaynakları son derece kısıtlı olmasına rağmen geri kalmışlığından sıyrılan bu ülkenin, bugün teknolojik gelişme ve ekonomik güç açısından dünyanın sayılı güçleri arasında yer almasında kalite olgusu ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının önemli rolü olduğu savunulmaktadır (Assaf, 1993, s.11 ; Ünüsan, 1989, s.62; Arkış, 1984, s.4).

Kalite olgusunun ekonomik açıdan büyük getiri sağlayabileceği 1980'li yıllarda batı örgütleri tarafından anlaşılmıştır. Japon örgütlerinin pazarlarını tehdit etmesi ve hatta yok etmesi üzerine 1980'li yıllarda çıkış yolu arayan batı örgütler, yeni kalite felsefesini benimsemeyi, ayakta kalabilmek için bir zorunluluk olarak algılamışlardır. Bunun üzerine 1980'lerden itibaren batıda Toplam Kalite Yönetim modeline geçiş çalışmaları hızlandırılmış, hatta çoğu örgüt bir modayı takip

sadece kalite olgusu ve Toplam Kalite Yönetimi'ne bağlamanın hatalı bir yaklaşım olacağını kısa zamanda anlamıştır. Zira aynı öncelikleri benimseyen pek çok örgüt, Japon örgütleri kadar verimli sonuçlar elde edememiştir (Akbaşak, 1996, s.11). Kuşkusuz "Japon mucizesi" olarak adlandırılan bu ekonomik başarının altında kalite olgusu ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin dışında başka etkenler de vardır. Japonya'da "TKY'ni başlatan" ya da "Japon mucizesinin mimarı" olarak anılan Dr. E.Deming'e göre "herşeyden önce japonların öğrenim görmüş ve çalışkan bir toplumu, alt yapısı ve liderliği vardı" (Aguayo,1994, s.96). Ayrıca TKY'nin Japon iş ve hayat felsefesiyle uyumu da başarıyı etkileyen bir diğer faktördür. Japon yönetim bilimci ve ekonomistlerine göre japonların başarısında kaliteye verilen önem ve TKY uygulamalarının yanı sıra "2. Dünya savaşı sonrasında oluşan koşulların yarattığı harmoniye dayalı örgüt kültürü, örgütte insana ve tüm yaşamına ve eğitime verilen önem" etken olmuştur. Buna ek olarak devletin iş hayatındaki eğitici, yardımcı ve yol gösterici rol üstlenmesi yine Japon ekonomik başarısının etkenlerinden biri olarak belirtilmiştir (Kozlu, 1986, s.61).

İnsan yaşamının vazgeçilmez bir parçası olan eğitim, ülkelerin gelişiminde de önemli olmakta, her alanda olduğu gibi TKY uygulamalarında da büyük bir yer tutmaktadır. Japon kalite bilimci K. İshikawa, Japonların toplam kalite ve eğitim yaklaşımını "Toplam Kalite Yönetimi eğitimle başlar, eğitimle biter" sözleriyle özetlemektedir (Şirvancı, 1993, s.13). Esasen "bireysel başarının harekete geçirilmesiyle toplumsal başarının sağlanabileceği" temeline dayalı bir yönetim modeli olan TKY'nin bu denli "insan odaklı" oluşu, doğal olarak beraberinde eğitimi ve eğitime büyük önem verilmesini getirmektedir (Demirel, 1994, s.80-81; Peker, 1994, s.61). Sonuç olarak, TKY uygulamaları başlamadan önce ve başladıktan sonra düzenlenecek

eğitim etkinlikleri, uygulamanın başarısının ön koşulu olarak belirtilmektedir (Özdemir, 1993, s.17).

Hatasızlığı, başka bir deyişle sıfır hatayı hedefleyen bir model olmasına karşın, TKY'nin en başarılı uygulamalarında bile hataların en fazla % 10'a indirebildiği ileri sürülmektedir (Özdemir, 1996, s.4). Bu durum TKY'ni tam olarak yerleştiren ya da dönüşümü tamamlayan Japonları yeni arayışlara itmiştir. Araştırma, kabullenme, özümleme, değişen gereksinim ve şartlara uyum sağlama yetenekleri ile ünlü Japonların "Sıfır Hata Yönetimi" (SHY) olarak adlandırılan yeni bir modele yönelmelerine neden olmuştur (Özdemir, 1995, s.214). Bundaki temel amaç, kalan % 10'luk dilimdeki hataları sıfıra indirmektir. Hemen belirtilmelidir ki, buradan TKY'nin popülaritesini yitirdiği ya da geçersiz olduğu sonucu çıkarılmamalıdır. Zira TKY sadece "sıfır hata" temeline dayalı bir model değildir. Pek çok sistem düzenlemelerini, yönetim felsefesini içermektedir. Ayrıca Sıfır Hata Yönetimi'ne geçiş için TKY'nin bir ön koşul olduğu düşünülürse TKY'nin popülerliğinden bir şey yitirmediği anlaşılabılır. Bu durum TKY'nin içinde yer alan sürekli gelişme ilkesindeki "yeterince iyi, iyi değildir" ya da "ne kadar iyi olursa olsun yine de geliştirilecek birşeyler vardır" temel fikirleriyle de uyumludur.

1.0. Toplam Kalite Yönetimi Modeli

Üretim, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile kendini gösteren yarışma (rekabet) aynı zamanda yönetim modeline de bağlıdır. Klasik yönetim (Taylor) modeli ile TKY modeli karşılaştırıldığında bu modelin klasik yönetim modeline göre yarışma üstünlüğü sağladığı görülmektedir. Çeşitli araştırma kuruluşlarının yaptığı ve dünya piyasalarının en önde gelen örgütlerini belirlediği araştırma sonuçlarına göre ilk üç sırada TKY modeli uygulayan Japon firmalarının bulunuşu bunu ispat etmektedir (Hürriyet gazetesi, 17.07.1996, s.13).

Merkeziyetçi örgüt yapısına sahip., kusurlu oluşumu engellemek yerine kusurluyu ayıklama anlayışına yönelmiş işgörenlerin bir değer olarak görülmediği klasik yönetimin örgütleri yarınlara taşıyamayacağı anlaşılmıştır (Bozkurt; Asil, 1995, s.32). Bu durum örgütleri yeni arayışlara itmiş, kalite ve buna bağlı kavramların anlam olarak gelişmesi ve öneminin artması üzerine örgütler kaliteli üretmeye yönlendirilmişlerdir (Doğan ve Avunduk, 1992, s.2).

1.1. Tanım ve Kapsam

Çoğunlukla büyük ölçekli örgütlerde yaygın olarak uygulanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşterilerle (iç-dış) takım ruhu içerisinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanan bir yönetim modelidir (Musubeyli,1991,s.2 ; Özdemir, 1995, s.215).

TKY'nin hem içeriğini, hem de felsefesini yansıtan bir tanımını yapmak olanaklıdır. Buna göre, Toplam Kalite Yönetimi, tüm süreç, ürün ve hizmetlerin ve çalışanların tam katılımı ile geliştirilmesi, müşteri doyumuğunun artırılması, müşteri bağlılığının yaratılması amacıyla örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine, geliştirilmesine dayanan, müşteri (iç-dış) ihtiyaç ve beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern bir yönetim tarzıdır.

1.2. Kavramsal Gelişimi

TKY, durağan değil dinamik bir yönetim felsefesidir (Şirvancı, 1993, s.14). İçeriğindeki sürekli gelişme, model için de geçerli olmakta, başlangıcından itibaren kapsamı da sürekli gelişmektedir.

Kavramlarının oluşumunda sırasıyla kalite kontrol, istatistiksel kalite kontrol, toplam kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi kavramlarının oluştuğu, toplam kalite yönetimi kavramının tüm bu gelişimi içinde toplayan yönetim modeli olduğu görülmektedir.

Gelişim aşamaları olarak belirtilen muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite yönetimi aşamaları, TKY'nin evrimini gösterdiği kadar işletmenin TKY modeline geçiş evrelerini de yansıtabilmektedir (Dale, Lascelles ve Plunkett, 1990,s.4).

Gerek kavramlarının oluşumu gerekse gelişim aşamaları açısından ele alınsın, temel nokta, başlangıçla kontrol esaslı ve örgütün belirli bir bölümünce yürütülen kaliteyi sağlama etkinliklerinin tüm örgüte yayılarak ortak bir sorumluluk durumuna geldiği, önleme esaslı ve tüm işgörenlerce sağlandığı aşamaya gelinmesidir.

1.2.1. Temel Kavramların Oluşumu .

Kalite bilimi Taylor'un işbölümü prensibi sonucu parçaların ve ürünün % 100 muayenesinden ortaya çıkmıştır. Taylor, verimliliğin, bilginin işe uygulanmasıyla da sağlanabileceğini ileri sürerek Bilimsel Yönetimin babası olarak anılmakla kalmayıp aynı zamanda evrensel bir sorunun da yaratıcısı olmuştur (Kozlu, 1986, s.15). Taylor'un elde ettiği sonuç planlamayı iş geliştirmeden ayırarak, işgöreni işini geliştirme sorumluluğundan da uzaklaştırmıştır. Juran'ın deyişiyle Taylor, yönetim bilimine katkısının yanısıra "hünerli işçiliğe ağır bir darbe indirmiştir" (Ersun,1994,s.18). Bu sorumluluk bölünmesi, çıktının kalitesinin gözlenmesi için ayrı bir gözlemciler (kontrol) bölümünün oluşturulmasını gerektirmiş, buradan hareketle işletmelerde kurulan Kalite Kontrol bölümü ya da birimleri anılan görevi üstlenmiştir (Kamiske,1990,s.25).

TKY'nin çıkış noktası olarak kabul edilen İstatistiksel Kalite Kontrol kavramı çıktının kalitesinin kontrolünün yapılış şekline ilişkin bir yaklaşımdır. Kavramın bilimsel temelleri 1920-1930'lu yıllarda Dr. W. Shewhart tarafından ortaya atılmıştır (Kavrakoğlu, 1992,s.3) . İstatistiksel Kalite Kontrol'un temel fikri üretimin her aşamasında değişimlerin varolduğu, numune alma, olasılık analizleri gibi basit istatistiksel tekniklerin kullanımı ile üretimin her aşamasındaki değişimin yapı ve nedenlerinin anlaşılabilirliği (Owven ve Clark,1990,s.228-229). Shewhart'ın kullandığı istatistik yöntem ve teknikler özellikle İkinci Dünya Savaşı yıllarında savaş sanayi dahil pek çok sanayi dalında kalitenin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasına yardımcı olmuştur (Dale ve Plunkett,1990,s.6; Kavrakoğlu,1992,s.3). TKY'nin içinde "problem çözme teknikleri" adı altında yer alan Shewhart'ın istatistiksel yöntem ve teknikleri sonraları Dr. E.Deming tarafından geliştirilmiş, savaş sanayinde çalışan 31000 mühendise (Stanford Konferansları-ABD) öğretilerek kullanımı yaygınlaştırılmıştır (Power-Netaş, 1996,s.36-43; Aguayo,1994,s.127). Savaş sonrası "kaliteli üretmek" fikrinin yerini "çok üretmek" fikrinin alışı, belirtilen tekniklerin kullanımının terkedilmesine yol açmıştır. Deming bunun sebebini "yöneticilerin konu hakkında eğitim almayışına" bağlamıştır. Bu aşamadan sonra, kalitenin işletmenin tabanında değil üst yönetimin kararlarında olduğu fikrini savunmuştur (Ersun, 1994, s.20). Yaşadığı zamana göre kaliteye farklı bir bakış açısı getirerek kalitenin bilinenin aksine son ürünü denetleme ve bir makinenin ayarlanıp ayarlanmaması gerektiğine karar verme sistemi değil yönetimin bir fonksiyonu olarak algılanması gerektiğini belirtmiştir. "Kalite üretimin içindeyse yönetimin bir fonksiyonudur" (Aguayo,1994,s.9).

Deming'in yaklaşımı, getirdiği ondört ilkeyle prensipleşmiştir. TKY'nin temel ilkeleri sayılan Deming'in ilkelerinin örgüt çapında bütünleşik uygulaması TKY'nin yapılan ilk tanımıdır

(Şirvanlı,1993,s.12). Bu nedenle TKY'ni anlamak Deming'in yönetim ilkelerini bilmeyi gerektirmektedir. Aşağıda Deming'in ilkeleri, çeşitli kaynaklardan yararlanılarak özetlenmiştir (Ersun, 1994,s.19 ; Aguayo,1994,s.137-138 ; Özdemir,1996,s.4-6) :

1- Hizmet ve ürünlerin sürekli iyileştirilmesi için amaçlar belirlemek, tüm işgörenlere açıklamak. Kısa dönem karlılık yerine uzun dönem ihtiyaç, beklenti ve yönelimleri dikkate alarak yarışmaya (rekabete) hazırlanmak. Sürekli gelişme için ortam hazırlamak, amaçlarda süreklilik yaratmak.

2- Yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişme felsefesi benimseyerek yeni felsefenin üst yönetim dahil örgütteki herkes tarafından öğrenilmesini ve benimsenmesini sağlamak. Yıllardır alışlagelmiş davranış kalıplarını ve düşünme biçimlerini terketmek.

3- Kaliteyi kontrollerle sağlamaya çalışmak yerine önleyici yaklaşımla sağlamak. Ürünün kalitesinin hammadde alımıyla başladığının bilincinde olarak üretim sürecinin her aşamasının kaliteli olmasını sağlamak.

4- İşgörenleri maddi ödüllendirmeden vazgeçerek bunun yerine çalışma zevki ve başarıma onurunu kullanmak.

5- Tüm süreçleri daima ve durmaksızın iyileştirmek. "Yeterince iyi, iyi değildir" anlayışını benimsemek.

6- İşgörenlere mesleki eğitim vermek. Eğitimde modern yöntemler kullanmak.

7- Liderliği başlatmak. Örgütte liderler yetiştirmek.

8- Korkuyu ortadan kaldırmak. Uygun bir güven ve yenilik ortamı yaratmak. Korkunun işgörenlerdeki verimliliği düşürebileceği gibi iletişim süreci ve liderliğin işlevlerini tam olarak yerine getirmesini olumsuz yönde etkileyeceğinin bilincinde olmak.

9- Bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırarak farklı alanlarda çalışanların takım ruhu içinde çalışmalarını ve işbirliğini sağlamak.

10- Slogan, nasihat ve sayısal kotaları kaldırarak sistemdeki düşük verim ve düşük kalite yaratan sebepler üzerinde yoğunlaşmak.

11- İş kotalarını kaldırarak yerine gelişme metodları üzerinde durmak.

12- İşgörenleri işçilik gururundan yoksun bırakan engeller ortadan kaldırmak. İşten doyumunu sağlamak için işgörene işini geliştirme sorumluluğu vermek, desteklemek, yerinde ve zamanında takdir etmek, kendini ve işini geliştirmesi için ortam ve olanak sağlamak. "İşgörene yararlı olan örgüte de yararlıdır."

13- Güçlü bir eğitim ve geliştirme programı oluşturmak. "İyi yetişmiş işgörenlerle çalışmak onların eğitim ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Tüm işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri ve yetiştirmeleri için teşvik edilmesi, desteklenmesi gerekir." Çağımızda hızlı bilimsel ve teknolojik ilerlemeler karşısında işgörenlerin hizmet öncesi eğitimleri nedenli yeterli olursa olsun hizmet-içi eğitimle desteklenmesi hem işgörenin işinin gerektirdiği niteliklerden uzaklaşmasını engelleyecek hem de gelecekte gereksinim duyulacak yeterlikleri kazanmasını sağlayacaktır.

14- Dönüşümü başarmak için örgütteki “herkesin” katılımını sağlamak. Deming’in ifadesiyle “Dönüşüm herkesin işidir.”

Deming’in yönetim felsefesini anlamak için dört önemli kuralın kavranması gerekir.

1- Kalite ve maliyet birbirinin karşıtı değildir.

2- Kalite, bütünlük gerektirir.

3-Farklılık doğal bir olgudur. Sabit bir sistem başarı da başarısızlık da yaratabilir. Hataların azaltılması sistemdeki değişkenlerin kontrolü ve sistemin iyileştirilmesi ile sağlanabilir.

4- İşbirliği, gelişmedeki temel bileşendir.

Deming işgörenin sorumluluğunu doğrudan kendi kontrolü altındaki olay ve faaliyetler nedeniyle oluşan problemlerin çözümünüyle sınırlandırırken kalitenin işgörenlerin uygulamalarının değil üst yönetimin karar ve uygulamalarının bir sonucu olduğunu belirtmiştir.

Kalite Yönetimine sistem yaklaşımını getiren Juran, örgütlerin finans yönetiminde kullanılan Finansal Planlama, Finansal Kontrol ve Finansal Geliştirme süreçlerini kalite yönetimine uyarlayarak Kalite Kontrol, Kalite Planlama ve Kalite Geliştirme’yi içeren “Juran Üçlemesi”ni oluşturmuştur (Ersun,1994, s.21). Ayrıca ekip çalışması ve ekip projeleri oluşturma fikrini ortaya atan Juran’ın bu fikri sonraları K.Ishikawa tarafından Kalite Kontrol Çemberleri (Quality Control Circles) ile hayata geçirilmiştir. Japonya’da başlangıçta “jishu kanri” (kendi kendine yöneten)” olarak adlandırılan küçük çalışma gruplarının kalite sorunlarını çözerek başarıya ulaşma yönündeki faaliyetleri Kalite Kontrol Çemberleri adıyla batıya aktarılmıştır (Doğan;Avunduk, 1992, s.2).

TKY felsefesindeki hatanın oluşumunu önleme yaklaşımı ilk defasında ve her defasında doğrunun yapılmasını beraberinde

getirirken, hatanın oluşumunun engellenmesi bir dizi süreç düzenlemesini gerektirmektedir. Gerçekte başlıbaşına ayrı bir yaklaşım olan Crosby'nin Sıfır Hata yaklaşımı TKY tarafından da benimsenerek "sıfır hatayı hedefleyen üretim" adı altında ilkeleşmiştir. (Kavrakoğlu, 1992, s.57). Başlangıcı Uzay Araştırmaları Projesi'ne dayanan anılan yaklaşım ISO 9000 Kalite Güvencesi sistemlerinin de temelini oluşturmuş, TKY'nin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.

Crosby'nin kalite yönetiminde dört mutlak şartı vardır (Ersun, 1994, s.22-23) :

- 1- Uygunluk Kalitesi: Kalite mükemmellikten ziyade müşteri ihtiyaçlarına uygunluktur.
- 2- Tedarikçilerle karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı ilişkiler,
- 3- Sıfır Hata: Sıfır Hatanın hedeflenmesi ürünün maliyetini de düşürür.
- 4- Kalite Maliyeti : "Tüketici ihtiyaçlarının karşılanamaması nedeniyle ortaya çıkan toplam maliyet" olarak açıklanabilen kalite maliyetinin düşürülmesi ürünün fiyatını düşürerek örgütün kar marjını da doğal olarak yükseltecektir. Deming'in "kalite eksikliğinin maliyeti" şeklinde kullandığı bu kavram test, önleme bozulma ve kaybedilen fırsatların maliyetini (alternatif maliyet) de içermektedir (Aguayo, 1994, s.52). TKY uygulamalarının yer aldığı örgütlerde süreçlerdeki ilerlemelerin ölçülmesinde yaygın bir şekilde kalite maliyeti hesaplanması yoluna gidilmektedir (İyigün,1993,s.16).

Kalitenin örgütün tüm birimlerini ya da bölümlerini ilgilendiren bir fonksiyon olarak ele alınması gereği Deming'in "bütünlük" kuralı ile ilk olarak ortaya atılmış olsa da vurgulanan bütünlüğü "Toplam Kalite Kontrol" kavramıyla kavramlaştıran A. Feigenbaum olmuştur (Aguayo,1994,s.126 ; Doğan ve Avunduk,1992,s.2). "Tüketici ve kullanıcının istek ve gereksinimlerini en ekonomik düzeyde karşılamak

amacı ile örgüt içindeki tüm ünitelerin kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden dinamik bir sistem” olarak tanımlanan Toplam Kalite Kontrol kavramı ilk kez ABD’de ortaya atılmasına karşın Dr. Deming ve Dr. Juran’ın öncülüğünde ilk olarak Japonya’da (1957) uygulanmış ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir (Dağ, 1996, s.52). Kavramların oluşumu açısından TKY’ne ulaşan merdivenin bir alt basamağı olarak düşünülebilecek Toplam Kalite Kontrolünde hedeflenen, örgütte hammadde girişinden sevkiyata değin her aşamada kalite kontrolünün bütünleşik olarak yapılmasıdır (Musubeyli,1991,s.8). Kavrakoğlu’na göre Toplam Kalite Kontrol “sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır”. Kalite Güvencesi Yönetimi olarak kullanılan Toplam Kalite Kontrol kavramının ancak Deming’in yönetim ilkeleri ile örgüt çapında uygulanması Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılabilir (Kavrakoğlu, 1992, s.9).

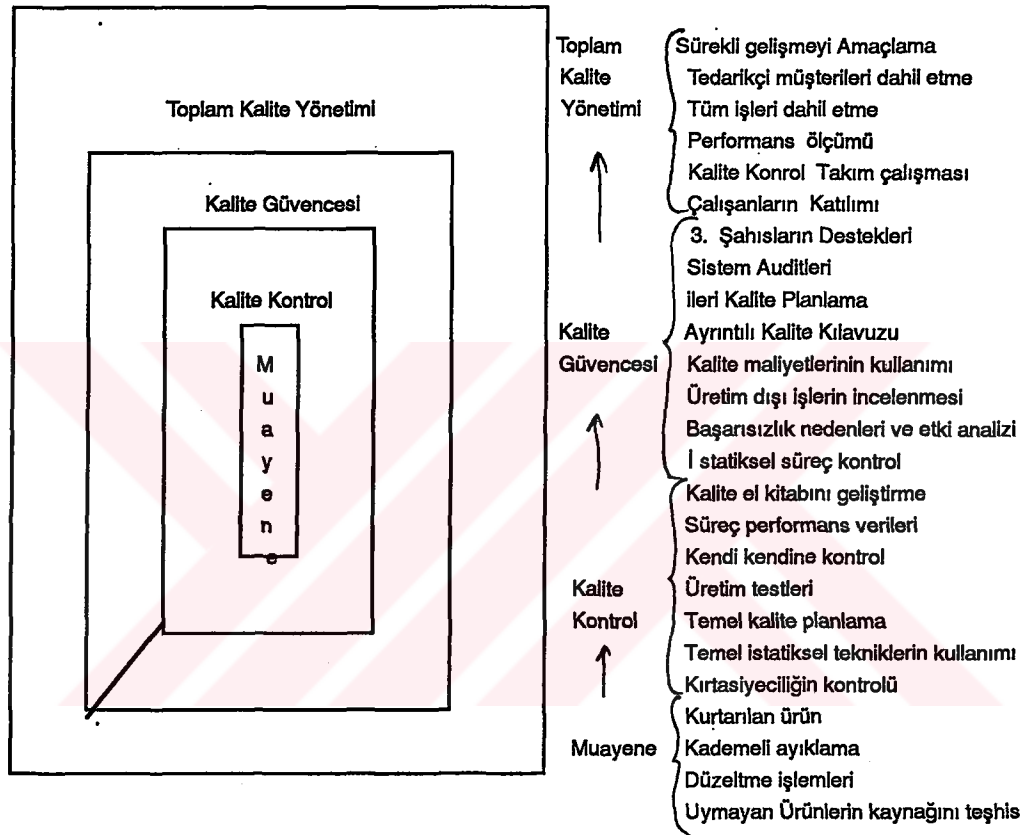
Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby bu alanda ilk akla gelen isimler olsa da tek değillerdir. TKY’ne ilişkin diğer yaklaşımlardan bazıları : S.Shingo “Tam Zamanında Üretim (JIT), G. Taguchi “Mühendisliğe Matematiksel Yaklaşım ve Toplumun Kötü Kaliteden Korunması “, “Bakım Gerektirmeyen Planlama (TPM)”, “Tasarımda Kalite Fonksiyonu (QFD)”, “Kunt Tasarım(RobustDesign)” teori ve yaklaşımlarıdır (Özdemir,1993,s.16; Kavrakoğlu,1992,s.6). Adı geçen tüm yaklaşımlar kalite odaklı örgütlerin geliştirmiş olduğu, TKY içinde yer alan yaklaşımlardır.

Kalitenin evrimindeki kilometre taşları gözönünde bulundurulursa 1931-1957 yıllarını kapsayan ilk dönemde öncülüğü ABD’li bilim adamları yaparken, 1957 sonrası günümüze dek (1996) alandaki tüm önemli gelişmelerin Japonlar tarafından gerçekleştirildiği görülür (Kavrakoğlu,1992,s.40). Dikkat çeken bir diğer konu, Japonya’nın öncülüğü ele geçirmeden önce ülke çapında geniş kalite eğitimi

programları düzenlemesi, ilgili yayınlarla insanlarını bilgilendirmesidir. Denilebilir ki Japonya bugün, o dönemde kalite eğitime önem veriş ve tüm ülke çapında uyguladığı geniş kalite bilinçlendirme etkinlikleri düzenlemesinin meyvelerini toplamaktadır.

1.2.2. Kalite Yönetiminin Gelişim Aşamaları

Kalite Yönetiminin gelişiminde dört aşama bulunmaktadır (Şekil1)



Şekil 1. Kalite Yönetiminin gelişiminde Dört Aşama
Kaynak: Dale, Lascelles, Plunkett, 1990, s.4).

Şekil 1'de Kalite Yönetiminin gelişimindeki dört aşamanın sırasıyla muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi olduğu, TKY'nin tümünü içinde topladığı görülür. Belirtilen aşamalar aynı zamanda bir örgütün TKY'ne geçiş evrelerini de bir ölçüde yansıtabilmektedir.

1.Aşama ;Muayene: İlgili (kalite) bölümün hatayı bulması ve ayıklamasını hedefleyen bu aşamada, uymayan ürünlerin kaynağının

teşhisi, düzeltilmesi ve kademeli ayıklanması yer alır. Önemli olan sonuçta ürünün kurtarılmasıdır.

2.Aşama ;Kalite Kontrol: Dökümantasyon (Belge-Kırtasiye) kontrolunu, temel istatistiksel tekniklerin kullanımını, temel kalite planlama, üretim testleri, otokontrol, proses (süreç) performans verileri ve kalite el kitabının geliştirilmesi etkinliklerini kapsayan bu aşamada tüm sayılanlar 1. aşamada olduğu gibi yine ilgili bölümce gerçekleştirilir. 1. ve 2. aşamadaki ortak fikir “Kalite, Kalite bölümünün işidir.”

3.Aşama ; Kalite Güvencesi: Müşterinin satın aldığı ürünün kalitesine güvenme isteği, sıfır hatanın mümkün olması ya da sıfır hatanın standart olarak gerçekleştirildiği sistemin oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir. Kalite Güvencesi bu bağlamda “kaliteli (hatasız) üretim ve hizmeti sağlayan sistemin adı” olmaktadır (Kavrakoğlu,1992,s.43). Kalite Güvencesi, Toplam Kalite Kontrol anlayışının yaşama geçirildiği bir sistem olarak algılanabilir. 1987’de Uluslararası Standart Örgütü (ISO), uluslararası kavram ve yaklaşım birliğini sağlayarak Toplam Kalite Kontrol anlayışının yaşama geçirilmesinin gerekli kıldığı yapılanmaya katkıda bulunacak bir dizi standardı kabul etmiştir (Dzus,1992,s.31-35). Bu standartlar pek çok ülkenin ulusal standartları arasına girmiş, Türkiye’de pde TS-ISO 9000 adı altında TSE (Türk Standartları Enstitüsü) tarafından kabul edilmiştir (Güven,1992,s.11-20).

Yüksek kalitenin hatasızlıkla özdeşleştiği günümüzde ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartları (KGS), imal edilmiş ürünlerdeki hatalıların ayıklanması yerine süreçlerin uygun şekilde denetlenerek hatalı ürün üretilmemesini sağlayacak yapıyı oluşturmayı sağlayacak bir dizi öneriden ibarettir. Zira adı geçen standartlar bir ürün ya da süreci tarif etmezler ve tüm aşamalarda hatasızlığın nasıl sağlanacağını bir kılavuzu durumundadırlar. (Kavrakoğlu, 1992,s.44; TS-ISO 9000-9004 Kalite Güvencesi Sistemleri).

TS-ISO 9000 Kalite Güvencesi standartları bir dizi standartlar serisidir.

TS-ISO 9000 Kalite Eğitim notlarına göre şu sebeplerle tercih edilmektedir. (TS-ISO 9000 Kalite Eğitim notları, 1986):

1. Karlılığı ve verimliliği artırması.
2. Etkin bir yönetim sağlaması.
3. Tüm faaliyetlerde geniş bir izleme ve kontrol sağlaması
4. Müşterilerce talep edilmesi.

Uluslararası düzeyde kalite sisteminin belgelendirilmesi ve sözleşme şartı amaçlarıyla kullanılan ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemleri bir çok endüstrileşmiş ülkede standartlara uygunluk anlamına gelmektedir (Güven,1992,s.17).

TS-ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartları temel beş standarttan oluşmaktadır. Bunlardan ISO 9000 ve 9004 kılavuz niteliği taşımaktadır. Özellikle ISO 9004, Kalite Yönetimi ve Kalite Güvenliği Sistemi elemanlarına ilişkin noktalar içermektedir (Petrick,1990,s.18). ISO 9001 Tasarım/Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modelini; ISO 9002-Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modelini oluşturmaktadır (TSE, TS-ISO 9000 KGS'ni Tanıtıcı Broşür).

Örgütün Kalite Güvenliğini sağlayabilmesi için yapılması gereken etkinlikler Şekil 1'de görülmektedir.

Bir örgütün Kalite Güvenliğini sağlayabilmesi mevcut durumunu tespit etmesini, varmak istediği düzeyi belirlemesini, gelişmeyi yönlendirecek bir örgüt yapısı oluşturmalarını gerektirir. Bunun için bir gelişme planı oluşturarak oluşturulan planın yönetici ve teknik elemanlarca anlaşılması, benimsenmesi zorunludur. Uygulamaların

başarısı için tüm işgörenlerin gerekli eğitimi alması, gerekli sistemlerin kurularak test edilmesi, periyodik olarak yapılacak denetim ve değerlendirmelerle sistemin aksayan yönlerinin belirlenerek düzeltilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Kavrakoğlu,1992,s.44-45).

Örgütte yeni bir kalite güvenliği sisteminin oluşturulması personel koşulları ve teknik koşullar olmak üzere iki grup koşulun sağlanmasını gerektirmektedir. Buna göre Personel ve Teknik koşullar şöyle özetlenebilir (Kamiske,1990,s.22-23) :

1. Personel Koşullar:

- Kalite bilinci oluşturma,
- Ürün hakkında derin bilgi yanında imalat, ölçme, ve kontrol teknikleri hakkında bilgi kazandırma,
- Kalite bilgisini artırma,
- Motivasyon sağlama,
- Yönetimin olaya bakışı, çalışanlara örnek oluşu ve ikna gücü başarıyı etkilemektedir.

2. Teknik Koşullar:

- Olgunlaştırılmış konstrüksiyon.
- Yüksek imalat emniyeti ve proses (süreç) yeteneklerinin iyi olması.
- İmalatta yüksek derecede mekanizasyon ve otomasyon
- Objektif ve otomatik kalite kontrolü
- Sürekli ve istatistikci proses düzenleme.
- Rutin kalite çevrimleri.

TS-ISO 9000 Uygulama Sürecinin belgelendirme aşamasına kadar izlencek belirli proje adımları ise şu şekilde tanımlanmaktadır (Peşkircioğlu,1995,s44-50) :

1. Adım : Yönetimin kararını açıklaması.
2. Adım : İnsan Kaynaklarının planlanması ve eğitimi.
3. Adım : Durum tesbiti ve uygulama planını hazırlanması.
4. Adım : İş süreçlerinin analizi ve dökümantasyonunun tanımlanması.
5. Adım : Dökümantasyon.
6. Adım : Belgelendirme kuruluşunun seçilmesi
7. Adım : Dökümantasyonun tamamlanması.
8. Adım : İçsel denetimler.
9. Adım : Belgelendirme denetimi.

Sürecin son adımından sonra düşülen en büyük hata belgenin alımından sonra çalışmalara son vermek olmaktadır. (Bozkurt,1995,s.33). Oysa ki kalitenin bitimsiz bir süreç olduğu düşünülmelidir. Başarının kazanılmasının yanında kazanılan başarının korunması da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle belge alımından sonra da sürecin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin çalışmalar yapılması ve örgütün gelişme sürecine paralel olarak yürütülmesi gerekmektedir.

TKY sadece Kalite Güvencesi demek değildir ve diğer kalite kavramları ile karıştırılmamalıdır (Kavrakoğlu, 1992,s.44). TKY'nin altında bir iskelet ya da somut bir sistem oluşturan Kalite Güvencesinin oluşturulması örgütün TKY modelini uyguladığını göstermez (Kasa,1990,s.?). Sadece örgütün Kalite Güvence Sistemini oluşturduğunu belgeler.

Kalite Güvencesi, istatistiksel proses kontrol, başarısızlık nedenleri ve etki analizi, üretim dışı işlerin incelenmesi, kalite maliyetlerinin hesaplanması, ayrıntılı bir kalite kılavuzunun hazırlanması, ileri kalite planlama, sistem auditleri (expertiz) ve 3. şahısların (tedarikçi) desteğini kapsarken anılan sistemin Toplam Kalite Yönetimi olması, tüm

sayılarına ek olarak tüm çalışanların katılımını, takım çalışmasını, performans ölçümlerini, örgütteki üretimle ilgili, ilgisiz tüm faaliyetleri kapsamasını, tedarikçi ve müşterilerle işbirliğini ve sürekli gelişmenin amaçlanmasını gerektirmektedir (Dale, Lascelles, Plunkett, 1990, s.4). Bu nedenle TKY ve Kalite Güvencesi kavramlarının eş anlamlı kullanımı yanlış olacaktır.

4. Aşama : Toplam Kalite Yönetimi (TKY) : Muayene Kalite Kontrol ve Kalite Güvence oluşumları içinde toplayan ve bir yönetim yaklaşımı içinde ele alan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, örgütün bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve yarışma gücünü amaçlar (Peker,1994,s.65). Müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılamasının yanında maliyetleri de düşüren bu modelinin genel özelliklerinden en göze çarpanı yönetimin geliştirilmesinde ve başarısında en önemli ve tayin edici etkenin “insan” olmasıdır. Sorunların çözümünde işgörene de sorumluluk aktaran model, sorun çözümünde bir kereye mahsus çözüm ve sonrasında sorunun oluşumunu engelleyici önlemleri alma yaklaşımını benimsemektedir (Kavrakoğlu,1992.s.10 ; Peker,1994,s.65-66).

TKY'nin uygulanma koşulları büyük ölçüde “insan” ögesine bağlıdır. Kalite Geliştirme yalnız bir bölümün işi değil örgütün bütün bölümlerinin tüm çalışanlarının (yönetici-işgören) görevidir (Sandras,1988,s.2-5) . Yarışma ve kaliteli üretim, iyi eğitilmiş örgütle özdeşleşmiş, katılımlı, yaratıcı ve sürekli işgücünü gerektirdiğinden TKY'nin örgüt çapında uygulanabilmesi için gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı, analiz ve problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılması gerekmektedir (Kantarıcı,1993,s.147; Kavrakoğlu, 1992, s.10).

TKY'nin başarıyla uygulaması için temel öge ve ilkelerin çoğu Deming, Juran;Feigenbaum gibi bilimadamlarınca ortaya konulmuştur. Aralarında bir takım ayrılıklar olmasına karşın temelde aynıdır. ABD,Japonya ve diğer ülkelerdeki başarılı uygulamalar ve anılan ilkeler dikkate alındığında başarılı bir TKY uygulaması için gereken en temel öğeler, müşteri odaklılık, üst yönetimin liderliği, örgüt çalışanlarının (yönetici-işgören) eğitimi, takım çalışması ve sürekli gelişme (Kaizen)'dir (Şirvancı,1993,s.12). Müşteri odaklılık "kaliteyi müşteri tanımlar" sözüyle öz bir şekilde ifade edilirken, çalışmaların başarısının en üst düzeyden başlayarak her düzeyde güçlü bir liderliğin sergilenmesi gereği, iyi eğitilmiş insan gücüne duyulan gereksinim, örgüt çalışanlarının aynı amaçlar doğrultusunda takımlar halinde organize olmalarının bireysel olarak katkılarına göre daha fazla yarar sağlaması ve son olarak sürecin, tüm ürün ve hizmetlerin önemli yatırımlara gerek kalmaksızın bile geliştirilebileceği fikri TKY bütününün ayrılmaz birer parçaları olmaktadır (Şirvancı, 1993,s.12;Ersun,1994,s.20 ;Aguayo,1994,s.192; Arıkol, 1993, s.12).

TKY'nin öğeleri birbirini tamamlar niteliktedir. Bu öğelerin bir ya da bir kaçının uygulanmayışı ya da gereği gibi uygulanmayışı başarısızlık getirebilmektedir (Akbaşak,1996,s.11). Kavrakoğlu bu öğelere, ölçüm ve istatistik, önlemeye dönük yaklaşım ve yönetim modeli öğelerini de eklemektedir. (Kavrakoğlu,1992,s.30). Temel gerekçe olarak ölçülemeyenin geliştirilemeyeceği, hatanın oluşumunun önlenmesi gereği ve belirtilen tüm öğelerin gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve örgütü hedeflenen düzeydeki yarışmacı yapıya ulaştırabilmesi için bir yönetim modeline duyulan gereksinimdir.Ona göre klasik yaklaşımın benimsendiği yönetim modelinde anılan öğelerin beklenen başarıyı veremeyeceği bir gerçektir (Kavrakoğlu,1992,s.30-31). Kanban'a göre yönetim modelini toplam kalite felsefesine uyarlamaksızın yapılan TKY uygulamaları kalıcı olmaz (Kanban,1985,s.?).

TKY'ni bir yönetim modeline oturtan değişik modeller bulunmaktadır. Anılan modeller TKY'nin uygulanabilmesinin temel kriterlerini ya da kritik noktalarını ortaya koymaya yöneliktir. Örneğin Joiner, TKY'ni Deming'in ilkelerine bağlı olarak, kalite isteği, verilere dayalı kararlar ve takım ruhu ile kalitenin sistematik gelişimi olarak özetlemektedir (Özdemir,1996,s.8). Zahn (1993) Deming'in 14 ilkesi ve Joiner'in modelini gözönünde bulundurarak TKY'ni birbirine geçmiş üç tane üçgen olarak modelleştirmiş ve örgütün kalite isteğinden başlayarak takım ruhu ve ortak sorumlulukla kalitenin sistematik gelişimini; ortak sorumluluk, istatistik ve amaç birliği ile verilere dayalı karar almayı; dürüstlük, hatasızlık gibi özelliklerle kurum içi insan ilişkilerinin geliştirilmesini TKY için temel gereksinim saymıştır (Özdemir, 1995, s.219). Modelin görünümü Şekil 2'de yer almaktadır :



Şekil 2 : Zahn'ın Toplam Kalite Yönetim Modeli.

Kaynak: Özdemir, 1995, s.219

TKY'ne ilişkin pek çok model bulunmakta değişik açılardan kurulan modeller aynı zamanda TKY'nin değişik uygulamalarına da

sebebi olmaktadır. Türkiye’de TKY için TÜSİAD-KalDer özdenetim modeli en yaygın kullanılan modeldir. Araştırma kapsamında yer alan örnek olay incelemesinin yapıldığı işletmenin TÜSİAD-KalDer Özdenetim modelini kullanması nedeniyle aşağıda adı geçen modelin geniş tanıtımı yer almaktadır.

TÜSİAD - KalDer Özdenetim Modeli’ne göre, müşteri doyumunun, çalışanların doyumunun ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların (yönetici-işgören) kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir.

Avrupa Kalite Ödülü kriterleri doğrultusunda oluşturulan özdenetim modelinin 9 kriteri ve modelin beklentileri aşağıdaki şekillerde görülmektedir (Şekil3 ; Şekil4) :

GİRDİLER	%50		ÇIKTILAR	%50
	Politika ve Stratejiler %8		Müşterilerin Durumu %10	
LİDERLİK % 12	Çalışanların Yönetimi %7	SÜREÇLER %15	Topluma Etki %20	İŞ SONUÇLARI % 14
	Kaynaklar %8		Çalışanların Durumu %6	

Şekil 3: Özdenetim modelinin kriterleri ve sistemdeki ağırlıkları

Kaynak: Kilitçioğlu,1993,s.6

Sistemin ağırlıklı noktalarının topluma etki (% 20), süreçler (% 15), iş sonuçları (% 14) ve liderlik (% 12) kriterlerinde olduğu görülmektedir.

MODELİN BEKLENTİLERİ

GİRDİLER	ÇIKTILAR
-Sistemlik yaklaşım ve önlemeye dayalı sistemler.	-İş hedeflerle dış kuruluşlarda ve "sınıfında en iyi" alanlara mükemmel karşılaştırmaların olması.
-İş etkinliğinin periyodik gözden geçirmelerle iyileştirilmesi.	-Tüm faaliyetlerde somut iyileşmelerin görülebilmesi.
-Günlük faaliyetlerin bütünüyle kapsanması.	-İyileşmelerin TKY uygulamaları sonucunda elde edilmesi.
-Uygulamaların tümü süreç, ürün ve servisleri kapsamaması.	

Şekil 4: Özdenetim Modelinin Beklentileri

Kaynak: Power-Netaş,1996,s.10

Özdenetim modelinde yer alan dokuz kriter, örgütte TKY uygulanması için etken faktörleri belirttiği gibi, örgütün bu uygulamalarda ne denli başarılı olduğunu görmek için kullanılmaktadır. Bu kriterler ve içerikleri aşağıda açıklanmaktadır (Önce Kalite Dergisi,1994, s.7/3; Cansever,1993,s.38; Power-Netaş,1996,s.8-13) :

1. Liderlik: Tüm örgüt yöneticilerinin örgütü toplam kaliteye doğru yönlendirme davranışı .

a) TKY'de görünür biçimde yer almaları.

b) Örgütte tutarlı bir Toplam Kalite kültürünün oluşturulması.

c) İşgörenlerin tek tek veya grup olarak çabalarının ve başarılarının zamanında fark ve takdir edilmesi.

d) Toplam Kalite için uygun kaynakların ve yardımın sağlanması.

e) Müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler.

f) Toplam Kalitenin yaygınlaştırılması için örgüt dışında aktif tanıtım ve diğer faaliyetler.

2. Politika ve Strateji: Örgütün değerleri, vizyonu (uzak görüş), stratejik yönü ve bunları başarmadaki tavrı.

a) Politika ve stratejinin oluşturulmasında Toplam Kalite kavramı nasıl temel olarak alınıyor ?

b) Politika ve strateji Toplam Kalite yaklaşımına uygun bilgi temel alınarak nasıl oluşturuluyor ?

c) İş planlarının oluşturulmasında politika ve strateji nasıl temel alınıyor ?

d) Politika ve strateji işgörenlere nasıl iletiliyor ve anlaşılması nasıl sağlanıyor ?

e) Politika ve strateji nasıl düzenli olarak gözden geçirilip geliştiriliyor ?

3. İşgörenlerin Yönetimi: İşgörenlerin tüm potansiyelinin sürekli gelişme için ortaya çıkarılması.

a) İşgörenlerin yönetiminin sürekli gelişimi nasıl sağlanıyor?

b) İşgörenlerin yetenekleri ve iş yapma kapasiteleri işe alma, eğitim ve yükselme süreçlerinde nasıl korunup geliştiriliyor?

c) İşgörenler tek tek ve ekipler halinde hedefler üzerinde anlaşmaya nasıl varıyor ve performansı nasıl gözden geçiriyor.

d) Etkin bir iki yönlü haberleşme (iletişim) yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya nasıl sağlanıyor?

4. Kaynaklar: Kaynakların yönetimi, etkin kullanımı ve korunması,

a) Mali Kaynaklar

(a) Mali stratejilerin sürekli iyileştirilmesi.

(b) Mali parametrelerin iyileştirme amaçlı yönetimi

b) Bilgi Kaynakları

(a) Bilgi sistemlerinin iyileştirme amaçlı yönetimi

c) Malzeme kaynakları

(a) Malzeme kaynaklarının iyileştirme amaçlı yönetimi

(b)Envanterin iyileştirilmesi, malzeme kayıplarının azaltılması

c) Sabit kıymetlerin yönetimi

d) Teknolojinin uygulanması

(a) Süreçler ve bilgi sistemleri için yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması.

5. Süreçler: Örgütteki tüm katma değerli aktiviteleri yer aldığı süreçlerin sürekli iyileştirmeyi sağlamak için belirlenmesi ve sistematik yönetimi.

a) Örgütün başarılı olmasında etkisi büyük olan kritik süreçler nasıl tanımlanıyor?

b) Örgüt, süreçlerini sistematik olarak nasıl yönetiyor?

c) Süreçlerin gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi için hedefler saptanmasında uygun bütün diğer bilgilerin yanısıra performans kriterleri nasıl kullanılıyor?

d) Örgüt, süreç geliştirmede yeni düşünceleri ve yaratıcılığı nasıl canlandırıyor?

e) Örgüt, süreç değişikliklerini nasıl uygulamaya alıyor ve bundan doğan kazançları nasıl değerlendiriyor?

6. Müşteri (Dış) Doyumu: Dış müşterilerin örgüt ve onun ürün ve hizmetleri ile ilgili dolaylı veya dolaysız düşünceleri. Müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasında örgütün başarısı.

a) Ürün ve Hizmet Kalitesi

(a) Şartnamelere uygunluk

(b) Hata oranları

(c) Güvenilirlik

(d) Zamanında ve eksiksiz teslimat.

- (e) Eğitim ve ürün dökümantasyonu.
- (f) Satış desteği
- (g) Teknik destek
- b) Dolaylı ölçütler
- (a) Şikayetler
- (b) Dönüş oranları
- (c) Garanti maliyetleri.
- (d) Tasarım düzeltmeleri.
- (e) Alınan ödüller.

7. İşgörenlerin Doyumu: İşgörenlerin örgüte ilişkin düşünceleri. İşgörenlerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasında örgütün başarısı

- a) Çalışma ortamı
- b) Her düzeyde iletişim
- c) Takdir, tanınma ve ödül programları
- d) İşgörenlerin kendi işinin gereklerini bilmesi
- e) İşgörenlerin örgütün temel değerlerini, vizyonunu, misyonunu ve mükemmellik programını biliyor olması

8. Toplumsal Etki: Geniş toplumsal kesimde örgütün algılanma şekli. Örgütün yaşam kalitesine, çevreye ve doğal kaynakların korunmasına bakışı

- a) Etkin sosyal faaliyetler
- b) Topluma ve çevreye verilen zararın önlenmesi
- c) Doğal kaynakların korunmasına katkı
- d) Dolaylı ölçütler
- e) Genel şikayet sayısı
- (a) iş kazaları
- (b) işletmenin kazandığı ödüller

9. İş Sonuçları Planlanmış iş performansına göre örgütün geldiği nokta.

- a) Kar ve karlılık oranları
- b) Nakit akışı
- c) Satışlar
- d) Örgütün sermayesi
- e) Dolaylı ölçütler
 - (a) Stok devir hızı
 - (b) Pazar payı
 - (c) Atıklar, hurdalar, fireler.
 - (d) Hata oranları
 - (e) Ürün teslim süresi
 - (f) Yeni mamül sunma süresi
 - (g) Tedarik süresi

Özdenetim modeli TKY'nin gerçekleştirilmesi için gereken kriterleri ortaya koyduğu gibi başarısının değerlendirilmesinde de kullanılmaktadır.

1.3. Klasik Yönetim Anlayışından TKY Modeline Geçiş Etkinlikleri

Toplam Kalite Yönetim modelinin örgütte uygulanması büyük çapta bir değişimi (dönüşüm) gerektirmektedir. TKY uygulayacak bir örgütün en temel inanç ve değerleri dahil herşeyini değiştirmesi gerekmektedir (Aguayo,1994,s.134). TKY sadece örgütün yapı ve süreçlerinde, sadece teknolojisinde ya da yine sadece insangücünde (işgörenlerinde) yapılan değişiklikleri yeterli bulmaz. Eski yönetim modelinden TKY modeline geçiş kararı veren örgütün yukarıda sayılan tüm faktörlerini toplam kalite felsefesiyle uyumlu olacak şekilde

değiştirmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında TKY'nin bir örgütsel gelişme yaklaşımı olarak değerlendirilebileceği görülmektedir.

Örgütsel Gelişme, “çalışanların karar sürecine ve amaç geliştirmeye geniş olarak katılımı, ortak amaç ve hedeflere dayalı olarak birey ve grupların kendi kendini yönetimi, kontrolü ve hiyerarşik düzeyler boyunca, hiyerarşik birimler arasında çatışmanın yaratıcı çözümü ile nitelenen bir örgüte doğru gelişme” olarak tanımlanmaktadır. Balcı'ya göre özde bu, McGregor'un deyimiyle bir Y kuramı örgütüdür denebilir (Balcı,1995,s,1). TKY'nin insana bakış açısı da Y kuramı örgütünün insana bakış açısıdır (Kavrakoğlu,1992,s.73). Örgütsel gelişmede olduğu gibi TKY'ne bağlı değişim de amaçlı, planlı ve üst yönetimin liderliğinde gerçekleştirilir. Bireyin geliştirilmesi ve değiştirilmesiyle örgütün geliştirilebileceği fikrine dayanır. Aradaki paralellikler artırılabilir. Burada vurgulanması gereken nokta TKY'nin bir örgütsel gelişme girişimi olduğu ve gelişimin hiç bitmeyen sürekliliğidir. Gelişme belli bir noktaya gelindiğinde sona ermez.

Klasik yönetim modelinden TKY modeline geçiş için bir takım temel koşullar ileri sürülmektedir. TKY'nin örgütte uygulanması için temel koşullar Kasa'ya göre şöyledir (Kasa,1990,s.127) :

1. Etkili bir kalite güvence sistemi oluşturulması.
2. Tüm çalışanların eğitim ve öğretilmesi ve bunun sürekli kılınması.
3. Mevcut durumu belirleme ve gelişmeleri izlemeye uygun göstergelerin (ölçüt) ortaya konulması
4. TKY önlemleri alacak ve etkin olarak yaşama geçirecek kalite bilincine sahip bir örgüt kültürünün oluşturulması

Klasik yönetim modelinden TKY modeline geçiş kararı veren örgütler, uygulamaları önce Kalite Güvence sistemini kurmakla yada kültür değişimini sağlamakla başlatmak konusunda kararsızlık

yaşamaktadırlar (Gürlek,1993,s.31). Sasaki'ye göre "TKY'nin uygulanabilmesinde ulusal kültür bir veri olarak, örgüt kültürü ise bir operasyonel faktör olarak ele alınmalıdır. Örgüt kültürünün değişmesi zaman alacaktır. Bu nedenle TKY'nin uygulanması için yeni bir örgüt kültürünün önkoşul olarak düşünülmesi halinde yıllarca beklemek gerekebilir. O halde TKY'nin kendisini, örgüt kültürünü değiştirme elemanı olarak kullanmak daha mantıklı bir yoldur" (Akın,1993,s.25-26).

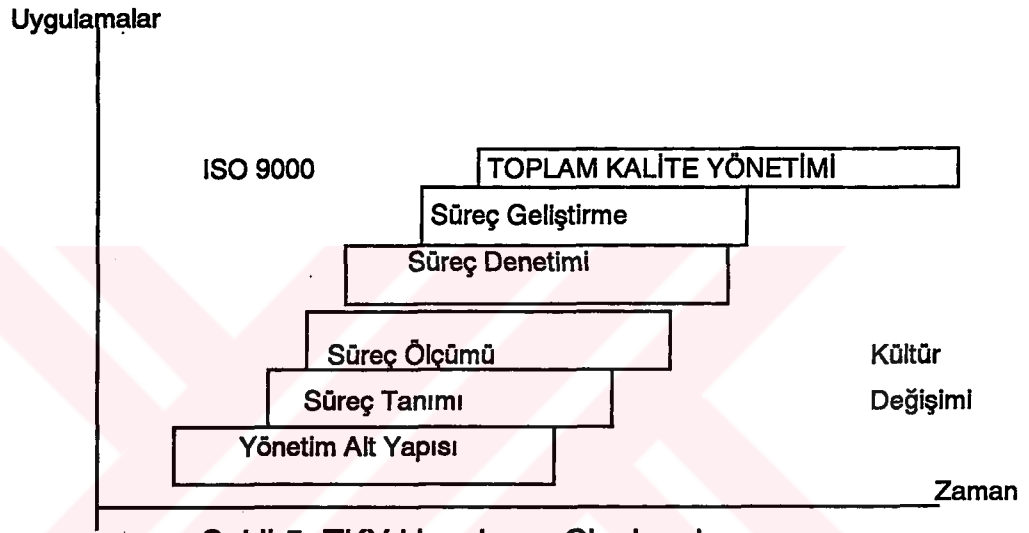
Örgütte TKY uygulamalarının başlaması ve başarılı bir şekilde sürdürülmesi yönetimin sorumluluğudur. Öncelikle kalite politikası, kalite hedefleri oluşturulmalıdır (Bozkurt,ve Odaman,1995, s.63-79). Kalite hedeflerine ulaşılmasında kullanılacak stratejiler (araçlar) belirlenmelidir.

Kalite Politikası örgütün üst yönetimi tarafından resmi olarak belirlenen kalite amaç ve yönüdür (TS 9005/2.4). Kalite Hedefleri, kalite ile ilgili çalışmaların yönetildiği bağımsız varış noktalarıdır. Bu hedefler belirlenmeli ve yazıya dökülmelidir (Kalite Eğitim Notları,1986 s.43). Kalite Stratejileri, Kalite hedeflerine ulaşılmasında kullanılan araçlardır.

Kalite politika, hedef ve stratejileri belirlendikten sonra Kalite Güvence Sistemi kurulması çalışmalarına geçilebilmektedir. Etkili bir kalite güvence sisteminin oluşturulması, sıfır hatayı hedefleyen TKY'nin bu hedefini gerçekleştirecek alt yapı sistemlerinin kurulması açısından önem taşımaktadır (Bozkurt ve Odaman, 1995, s.63-79).

TKY yaklaşım ve tekniklerinin her aşamada kullanılacağı ve TKY ve kalite sistem kurma çalışmalarının zaman içinde içiçe geçebileceğini belirten Gürlek, alt sistemlerin tek tek iyileştirilmesi ya da pilot uygulama yerine sistemin bütün olarak iyileştirilmesinin daha yararlı olabileceğini ileri sürmektedir (Gürlek, 1993,s.31-32).

Gürlek'e göre TKY modeline geçiş kararı veren örgütün kendine uygun bir uygulama takvimi hazırlaması ve faaliyetlerine örgüt koşullarına göre yön vermesi gerekir (Gürlek,1993,s.31). Genel olarak TKY uygulamalarına ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin kurulmasında belli bir aşamaya geldikten sonra başlanması önerilmektedir. TKY etkinliklerini zaman eksenine göre planlayan bir model Şekil 5'te görülmektedir (Gürlek,1993,s.32).



Şekil 5: TKY Uygulama Çizelgesi

Kaynak: Gürlek, 1993, s.32

TKY uygulama etkinliklerini zaman eksenine göre planlayan yaklaşımların yanı sıra, uygulama safhalarını yaşam evrelerine göre değerlendiren modeller de bulunmaktadır.

Hopper'e göre TKY uygulamasının safhaları şunlardır (Hopper,1995,s.40):

1. Safha- Planlama ve Hazırlık (Çocukluk çağı)
2. Safha - Kuruluş (Ergenlik çağı)
3. Safha - Uygulama ve öğrenme (Genç Yetişkinlik çağı)
4. Safha - Norm Belirleme ve Uygulama (Yetişkinlik çağı)

5. Safha - Yeniden değerlendirme ve gerileme (Geç Yetişkinlik çağı)

Başarılı bir TKY uygulaması için adımlar halinde belirlenmiş bir yaklaşım olarak N.Sasaki'nin önerdiği adımlar aşağıda özetlenmiştir (Akın,1993,s.25-26) :

1. Adım: Ülke çapında çeşitli örgüt yöneticilerinin katılacağı TKY seminerleri düzenlenmesi ile saygın ve işbirliğine yatkın üst yöneticilerin kalite anlayış ve bağlılığının artırılması.

2. Adım: Örgütte Orta kademe yöneticilerinin biraraya gelerek kalite ekiplerini oluşturmaları.

3. Adım: Ekip liderlerinin kalite çemberleri konusunda bilgilendirilmesi, eğitilmesi.

4. Adım: Kalite Çemberlerinin Oluşturulması.

5. Adım: Üst yönetimin öğrenme amaçlı toplantılarının "açık" olarak örgüt kültürünün gelişmesine dek sürdürülmesi.

6. Adım: Yeni kültürün yaygınlaşması ve kalite çemberlerinin tüm örgüte yayılması. Bu aşamada TKY'nin olgunlaşma zamanı gelmiştir.

7. Adım: Örgütün üst yönetiminin TKY programını resmen başlatması.

TKY modelinin örgütte uygulanmasının büyük çapta bir değişimi (ya da Deming'in ifadesiyle Dönüşümü) gerektirmesi örgüt kültürünün işgörenlere kazandırılmasını gerektirir (Aguayo,1994,s.134). Bireylere

örgüt kültürünün kazandırılması oluşturulan Kalite Politikası ve Kalite Hedeflerinin işgörenlere açıklanması, bu tip geniş çaplı örgüt geliştirme ve iyileştirme müdahalelerinde oluşan direncin hafifletilmesine de yardımcı olur (TS ISO 9000 Kalite Eğitim Notları,1986).

TKY'nin başlangıç safhalarında yapılabilecek en büyük hata, TKY'den verebileceğinden fazla yarar beklenmesi ve gerçekçi olmayan abartılmış uygulama takvimleri belirlenmesidir. Ayrıca Toplam kalitenin gerçekleştirilme sürecinin hedefe ulaşıldığında işevini tamamlayacak bir süreç olarak değil bir döngü olarak algılanması gerekir sürekli gelişme ilkesi buna yöneliktir.

2.0. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Etkililik Öğeleri Açısından Görünümü

Örgüt, "toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal bir açık sistem" olarak tanımlanır (Başaran,1984,s.235).

2.1. Örgütsel Etkililik

Bu güne değin "etkililik" kavramının açık, spesifik, uygulamalı ve kuramsal çerçevelere uyan bir tanımının yapılamayışı "örgütsel etkililik" kavramına da yansımış, sonuç olarak etkililiğin "çok boyutlu bir kavram" olduğu konusunda ortak görüşe ulaşılmıştır (Balcı,1993,s.1). Örgütsel etkililik için var olan değişik tanımlarının bazıları "verimlilik" kavramını esas alırken, bazıları ise "sistem yaklaşımı" ile etkililiğin tüm öğelerini kapsamaktadır (Başaran,1992,s.134). Örgütsel etkililiği açıklamaya çalışan örgüt ve yönetim kuramları amaç ve sistem modelleri olarak ikiye ayrılmaktadır (Tosun,1981,s184). Etkililiğin geleneksel yaklaşımını

vurgulayan amaç modeli örgütü toplumdan bağımsız olarak ele alır ve örgütün etkililiğini “örgütün amaca ulaşma derecesi” olarak tanımlar (Balci,1993,s.1 ;Tosun,1981,s.184). Ancak unutulmaması gereken, hiç bir örgütün kendi girdilerinin tümünü üretemeyeceği dolayısıyla dışa (çevreye) bağımlılığıdır. Dış bağıntılarını gözönüne almadan örgütü açıklamanın güçlüğü ve örgütün amaçlarına ne ölçüde ulaştığını çevresinin belirlemesi, örgütsel etkililiğin göreceli bir kavram olarak incelenmesini zorunlu kılmaktadır (Tosun,1981,s.47). Bu görüşten hareketle sistem modeli, örgütün dinamik bir çevre içinde etkili olarak işleyebilmesi için gerekli koşullar üzerinde durmaktadır (Tosun,1981,s.187).

Sonuç olarak bir örgütün etkililiği örgütün içsel tutarlılığının sürdürülmesi, kaynaklarını kullanmada etkinliği, uyum mekanizmalarının başarısı ve özellikle kıt olan kaynaklar için diğer örgütlerle yarışabilme yeterliliğinin sağlanmasına dikkat çeker (Balci,1993,s.2)

2.2. Örgütsel Etkililik ve Toplam Kalite Yönetimi

Bir örgütün örgütsel etkililiğinin sağlanabilmesi, örgütün verimli kılınmasıyla, işgörenlerinin doyumunun sağlanmasıyla, örgütün yararlı ve sağlıklı kılınmasıyla ve dirikleştirilmesiyle olanaklıdır. Bu öğelerin etkili olarak gerçekleştirilmesi, örgütün etkililiğinin sağlanması anlamına gelmektedir (Başaran,1992,s.134). Yönetimin amacı örgütü etkili kılmak olduğuna göre, modern bir yönetim modeli olan TKY'nin örgütü etkili kılma uygulamalarının örgütsel etkililik öğeleri açısından tanınması yararlı olacaktır.

2.3. Verimlilik Boyutu ve TKY'nin Verimlilik Yaklaşımı

Verimliliğin “örgütün ürettiği mal ya da hizmet miktarı” şeklindeki tanımı, çıktının niteliğine ve çıktı/girdi oranına yer vermek üzere geniş tutulduğunda verimliliğin yaygın ve kısa tanımı ortaya çıkmaktadır. “Çıktının girdiye oranı” (Küçük,1995,s.18). Birim girdi başına üretim miktarını artırmak şeklinde açıklanabilen verimlilik anlayışı günümüzde insanın refah seviyesini ve mutluluğunu geliştiren iş ve teknolojiyi bir amaç değil araç olarak gören seviyeye ulaşmıştır. Günümüzde verimlilik konusu, birim girdi başına üretimi artırma çabası olduğu kadar, elde edilen ürün veya hizmetin kalitesini artırma, çevreyi ve doğal varlıkları korumak, işgörenlere en iyi ve huzurlu, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, sosyal yaşamında mutlu ve belirli bir hayat standardında insanca yaşama olanağı vermek gibi oldukça önemli faktörleri de içine almaktadır.

Örgütün verimliliği, çevresinin istediği miktarda ve nitelikte çıktıyı ekonomik olarak üretme yeteneğinin bir ölçütü olarak tanımlanmaktadır (Tosun,1981,s.92). Verimliliğin kaynağı ise bütün boyutları ile örgütteki insan ögesidir.İşgörenin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjisinin olası en büyük kısmının, örgüt ortamında etkili kullanılması örgütsel verimliliğin yöntemi ve temel göstergesidir (Açıkalın,1996,s.3).

Örgütün iki tür amacı ürünün nitelik ve niceliğini yükseltmek ve işgörenlerinin doyumunu sağlamak olarak belirtilirken bu iki tür amacın birbirinden ödün verilmeksizin gerçekleştirilmesi örgütü verimli kılmaktır (Başaran,1984,s.235).

Günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışı olan TKY sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili bir yaklaşım değildir. Aynı zamanda “müşteri

odaklılık” ögesiyle gerek ürün/hizmetlerini satın alan dış müşterilerin gerekse işgörenlerinin (iç müşteri) doyumunu sağlamaya yönelmiş, yarışma (rekabet) gücünü artıran bir yaklaşımdır (Kavrakoğlu,1992,s.19).

Örgütün birinci tür amacı üretilen ürün ya da ürünlerin niteliğinin (kalite) ve niceliğinin yükseltilmesidir. Bir örgüt, yaşamını sürdürebilmek için ürettiği ürünü müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun nitelikte ve miktarda üretmek zorundadır. Bu zorunluluk ürünün satılmasıyla elde edilen kaynağın örgüte tekrar girdi olarak dönmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

Bir örgüt ürünün nitelik ve niceliğini artırırken bu ürünün bir birimini ne kadar ucuza malederse o denli verimlidir (Başaran,1984,s.235). Daha yüksek verimlilik ancak üretim maliyetinin etkili bir şekilde kontrolü ile gerçekleştirilebilir.

Verimliliğin artırılması kaynakların daha etkili kullanımını gerektirmektedir (Kuyaksil,1994,s.162). Ancak geçmişte en az maliyetle ve optimum kalitede üretmek yeterliyken, ekonomik anlamda kıyasıya yarışma ortamının yaşandığı günümüzde örgütlerin başarısı kalite-maliyet-hız üstünlüğüne dayanmaktadır. Bu, yüksek kaliteli ürünün en az maliyetle ve istenen zamanda sağlanması anlamına gelmektedir.

Kaliteden esas olarak beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Bu ise ancak pazar geliştirmek, tasarım geliştirmek ve verimliliği artırmak suretiyle yarışma gücünün yükseltilmesiyle mümkün olmaktadır. Bunun temel yolu müşteri beklentilerinin sağlıklı olarak saptanıp tam olarak doyumunun sağlanmasıdır (Kavrakoğlu,1992,s.49). Günümüzde bir işin sadece yapılması değil, doğru yöntemle, amacına ve kalitesine uygun yapılması önem kazanırken, insan ögesi hem

verimliliği gerçekleştirecek hem de verimlilik artışından pay alacak eleman olarak verimlilikle ilgili her türlü çabanın merkezinde yer almaktadır (Kalınkara,1995,s.121).

2.3.1. Müşteri Doyumu ve TKY Anlayışı

TKY müşteri odaklı bir yönetim anlayışıdır. TKY'nin temel öğelerinden biri olan "müşteri odaklılık", müşteri istek ve beklentilerini karşılama ilkesini örgütteki tüm işgörenlerin görevi olarak ortaya koyan ve bu doğrultuda ürün kalitesini hedefleyen bir yaklaşımdır (Şirvancı,1993,s.13).

2.3.1.1. Müşteri Tanımı

Müşteri örgütteki süreçlerin ürettiği ürün yada hizmeti kullanan kişi ya da kişiler olarak belirlenmektedir (Power-Netaş,1996,s.5). TKY klasik müşteri tanımına farklı bir boyut getirerek iç ve dış müşteri kavramlarını oluşturmuştur. TKY tıpkı etkili örgütler gibi çıktılarını satın alan insanları kendi insangücü kaynağı olarak görürken, örgüt dışında yer alan , ürün ve hizmetlerini para ile satın alan müşteriye dış müşteri; aynı zamanda bunlarda örgüt içinde yer alanlara da iç müşteri diyerek müşterileri arasına eklemektedir (Başaran,1992,s.136; Power-Netaş, 1996, s.5). Bu anlayış TKY'nin bütüncül bir yaklaşımla sadece ürününü satın alan klasik anlamda müşterilerinin doyumuna değil aynı zamanda işgörenlerinin de doyumuna önem vermesinden kaynaklanmaktadır. TKY mantığında müşteri olarak bahsedilen kimse örgüt içinde ya da dışında olabilir. Buna göre örgüt içinde birbirinden hizmet bekleyen kişi ya da bölümler birbirinin müşterisidir (Rodoplu,1994,s.31). Esasen bu yaklaşım örgüt içinde bir sürecin kendisinin bir önceki sürecin müşterisi, bir sonraki sürecide kendi müşterisi kabul etmesine dayanır. Örneğin üretim sürecinde bir sonraki aşamasındaki bir öncekinin müşterisidir.

2.3.1.2. Müşteri Doyumu

TKY'nin temel ilkeleri arasında yer alan iç ve dış müşteri doyumu, yarışma avantajı sağlamak için iç ve dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanıp aşılması ve müşteri doyumunun hedef alınmasını kapsamaktadır (Power-Netaş,1996,s.5). Müşterilerin doyumunun sağlanabilmesi için ürün ve hizmetlerin müşteri beklentileri doğrultusunda geliştirilmesi gerekmektedir. Ürün ve hizmet tasarım, geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında, müşteri doyumu ve beklenti verileri en önemli ve temel girdilerdir (Kalder,1996,s.64). Klasik yönetim anlayışında örgütlerin üretecekleri ürünler üst kademelerde belirlenerek müşteriye sunulurken TKY anlayışıyla “müşteri istek ve beklentilerine uygunluk” faktörü nedeniyle sürekli olarak müşteri istekleri ve doyumunun araştırılması gündeme gelmiştir (Peker,1994,s.71). Sonuç olarak örgütler müşteri beklentilerine uygun ürün üretmeye geçmişlerdir. Etkili örgütlerin tüketicilerin güvenini, beğenisini kazanmaya onlara hızlı hizmet vermeye, nitelikli ürünler sunmaya, onların gereksinimlerine uygun ürünler üretmeye özen gösteren bir özellik taşıması TKY'nin müşteri odaklılık anlayışını desteklemektedir (Başaran,1992.s.136).

TKY'nin müşterilerinin şu an olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tesbit edip bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri doyumunu hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimi olması, onu diğerlerinden farklı kılmaktadır (Power-Netaş, 1996, s.1)

Japon endüstriyel sanatları (JIS) kalite kontrolü “müşterilerinin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemi” (Ishikawa,1984) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadan çıkan, kalitenin ne olduğunu; müşteri istekleri, gereksinimleri kısaca müşterinin kendisininin

belirlediğidir. Deming'e göre ise "müşterinin beklediği kalitenin anlamı, üretici tarafından belirlenir. Kalite bir kere sunuldu mu, tüketici farkederek. Tanımları değişir,daha önce doyum sağlayan şeyler, sonraları tamamen kabul edilemezler" (Aguayo,1994,s.226). Bu durumda Batıdaki klasik sanayi anlayışında gerekli ve yeterli sayılan standartlara uygunluk, yetersiz kalmakta bir çok halde müşteri beklentileri standartları aşabilmektedir. Müşteri beklentilerindeki dinamik değişimin standartlarına aynı hızla yansıtılamadığı da bir gerçektir (Kavrakoğlu, 1992,s.50). Sonuçta kalite, salt standartlara uygunluk değil aynı zamanda tasarım kalitesinde üstün özelliklerin geliştirilmesi yolu ile sürekli bir gelişmeyi beraberinde getirmektedir. Sürekli gelişme felsefesini benimseyen TKY'nde müşteri bağlılığının ya da sürekliliğinin yaratılması da önem taşımaktadır.

Sürekli ya da sadık müşteri, işletmeyle ne denli uzun çalışırsa o denli değerli hale gelen müşteri olarak tanımlanmaktadır. Bunun gerekçesi, eski müşterinin daha çok satın alması, örgütün zaman kaybını azaltması, fiyatlar konusunda daha az hassas davranması ve beraberinde yeni müşteriler getirmesiyle açıklanmaktadır (Reichheld,1996,s.3). Bu durum müşteri beklenti ve doyumunun sürekli ölçümünü gerektirmektedir.

2.3.1.3. Müşteri Doyumunun Ölçümünde Kullanılan Yöntem ve Teknikler

Müşteri doyumunun sağlanabilmesinin ürün ve hizmetlerin müşteri beklentileri doğrultusunda geliştirilmesi gereği bu konuda yapılan araştırmaların verilerini son derece önemli kılmaktadır. Müşteri doyumunun yanı sıra müşteri beklentilerinin ölçümünde kullanılan çeşitli yöntem ve teknikler geliştirilmiştir. Bu yöntem ve teknikler, müşteri-doyum araştırma sonuçları müşterilerden alınan geri bildirim, pazar

araştırmaları, müşteri ile yüzyüze gelen önhatta çalışan işğörenin görüşleri ve bu konudaki düzenli çalışmalar olarak sayılmaktadır (Jones ve Sasser,1995,s.93). Ayrıca bunlara ek olarak işletmenin kalite profili, fiyat profili, değer haritaları, kazanılan/kaybedilen sipariş analizleri, kıyaslama (benchmarking) şemaları , önemli olay çizelgesi ve kim/ne matrisi kullanılan diğer yöntem ve tekniklerdir (Power-Netaş, 1996,s.16-17;KalDer Müşteri Doyum Ölçümü Eğitim Notları,1996). Tüm bu yöntem ve tekniklerin kullanımı şu gerekçeye dayanmaktadır: En iyi öğretmen müşteridir (Reichheld,1996,s.23). Bilginin çoğu süreç dışından (müşteriden) elde edilir (Bozkurt,1995,s.21). Örgütü yönlendirici verilerin toplanması ve yorumlanmasını içeren bu yöntem ve teknikler günümüzde çoğunlukla TKY anlayışıyla yönetilen örgütlerde yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Örneğın 1995 yılında 375 milyon sterlin ciro yapmış ve dünyanın 200 ülkesinde 60.000 kişi çalıştırarak TNT Express, TKY yaklaşımı çerçevesinde müşteri doyumunu sağlamak amacıyla benimsenen ve mükemmelliğın ifadesi olarak tanımlanan bir program başlamıştır. Programın temel ilkeleri şu şekilde özetlenebilir(TNT Express,Celebrate,1996) :

- Durumu belirlemek,
- Müşterilere ne istediklerini sormak,
- Personele neye ihtiyacı olduğunu sormak,
- Tutkulu, heyecanlı ve başarılı olmak,
- Daha önce ulaşılan en iyi düzeyi aşmayı çalışmak.

Kullandığı yöntemler, müşteri anketleri, temel performans göstergelerinin bağımsız araştırma kuruluşlarınca değerlendirilmesi, Bağımsız sektör araştırmaları ve "talkback" denilen personel anketleridir.

2.3.2. Kalite-Maliyet İlişkisi Açısından TKY'nin Yaklaşımı.

Mal ve Hizmetler için kalite düzeylerinin belirlenmesi ve bu düzeylerinin gerçekleştirilmesi günümüzün tüm özel ve kamu işletmelerinin önemli işlevlerinden biridir. Özellikle kar amaçlı örgütlerde kalite, müşterinin rakip ürünler arasında seçim yapabilmesini büyük ölçüde etkilemektedir. Müşterinin ürün seçiminde kalitenin yanısıra fiyat da etkili olmaktadır. Maliyetlerin yükselmesi fiyatlara yansımaktadır.

TKY müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır (Kavrakoğlu, 1992, s.49).

Klasik yönetim anlayışında kalite ve maliyet birbiriyle çelişir, zira belli bir düzeyin üzerinde kaliteyi gerçekleştirmek ancak maliyetlerin yükselmesiyle mümkündür (Peker,1994,s.71). Klasik yönetim anlayışına göre asgari maliyet optimum kalitede yani belli bir hata yüzdesinde gerçekleşebilmektedir. Klasik anlayışa ve bunun getirdiği Taylor'un yönetim modeline göre hatayı daha düşük oranlara indirmek maliyetleri artıracak "sıfır hata"ya ulaşmak ise belki mümkün dahi olmayacaktır (Kavrakoğlu, 1992, s.25). Ancak TKY'nin üretimin her kademesinde hata yapmamaya yönelik kontrollerle istenilen kaliteye ulaşması klasik anlayıştaki "yüksek kalite ile artan maliyet" varsayımını çürütmektedir. Buna göre hatasız üretim sonucu elde edilen yüksek kalite ile maliyet düşecektir (Peker, 1994, s71).

Gerçekten de, fonksiyonların ayırımına dayalı klasik modelle, kimileri üretimi yaparken diğerlerinin kontrol etmesiyle sıfır hataya varılamaz. Kaldı ki kalite kontrol (muayene) ile % 100 kalitenin sağlanamayacağı da bilinmektedir, zira hedeflenen her özelliği, ürünü takrip etmeden % 100 muayene etmek olanaksızdır. Numune yolu ile

bütünde kaliteyi güvenceye almak ise matematiksel olarak imkansızdır (Kavrakoğlu,1992,s.25). Muayene sistemiyle kaliteyi sağlamaya çalışan klasik yaklaşımda hataları önleme maliyeti de çok yüksek olmakta bu da fiyatlara yansımaktadır. (Suver, Neumann; Boles;1993, s.65). Bu nedenle maliyetin daha düşük seviyede gerçekleşmesi için muayene (kontrol)den vazgeçilerek kalitenin mutlaka önleyici yaklaşımla sağlanması gerekmektedir.

Ayrıca aşırı stoğun da sermaye maliyeti çok yüksektir (Bozkurt,1994,s.33). Hataları önleyici yaklaşımın yanısıra ürünün maliyetini etkileyen stoklama maliyetini en az düzeye indirmek üzere kullanılan üretim sistemi JIT (Just In Time) "Tam zamanında Teslimat" olarak adlandırılmaktadır (Tütek ; Öncü,1993,s.115-116). TKY'nden bağımsız olarak da kullanılabilen bu sistem müşteri isteklerini tam zamanında ve istenilen miktarda, en ekonomik düzeyde karşılayabilmek için hammaddeden mamül ürüne kadar tüm aşamalarda stokları kontrol edilebilir minimum seviyede tutarak stoklama maliyetini asgariye indirmeyi amaçlamaktadır (Özdemir,1993,s.16-17). Faaliyetlerin ihtiyaç duyulduğu ya da talep edildiği anda gerçekleştirilmesi temeline dayanan "Just In Time", mamül ya da hizmetin değerini artırmayan tüm faaliyetlerin ayıklanmasını, mamül kalitesinin artırılmasını ve tüm faaliyetlerde basitleştirmeye gidilmesini kapsamaktadır (Tütek ve Öncü,1993,s.115-116).

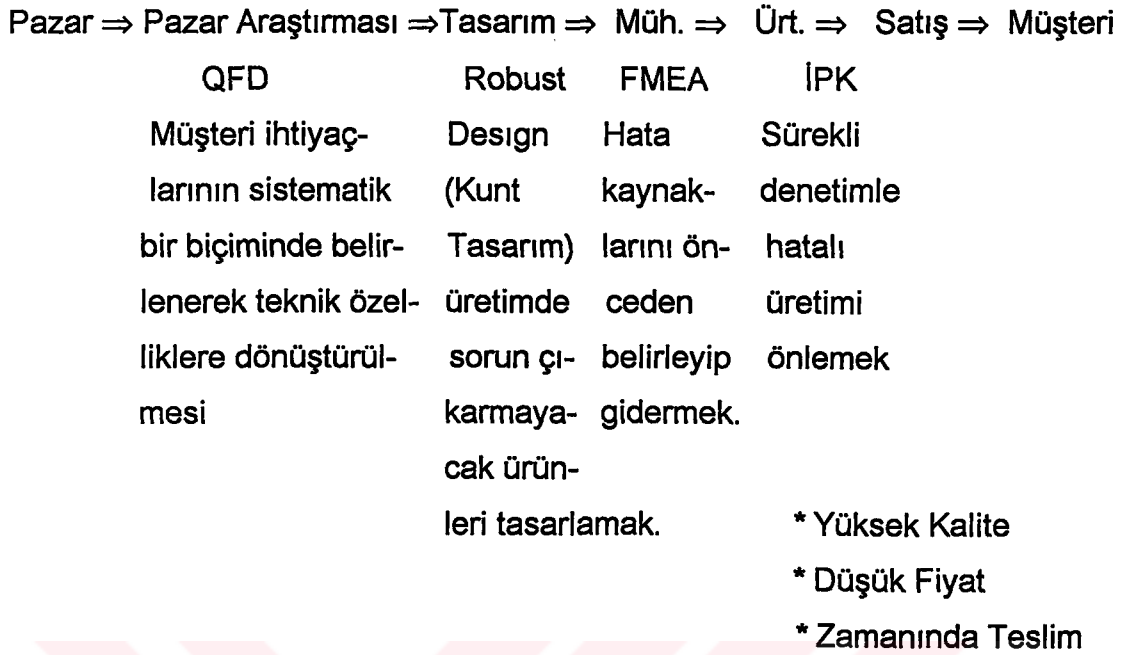
Tüm bu faaliyetlerde amaç aslında karlılığı sağlamaktır. Unutulmaması gereken nokta her şeyin para ile yapıldığı ve bir bedelinin olduğudur. Müşterilerinin istediği kaliteyi istediği fiyatta sunmak için kuruluşların maliyetlerini kontrol altına almaları gerekmektedir (Bozkurt,1994,s.32). Söz konusu olan maliyet olunca hata maliyetleri de büyük önem taşımaktadır.

Klasik yaklaşımın bu konudaki olumsuzluklarından biri de hata maliyetlerinin hesaplanmasında kendisini göstermektedir. Toplumda kabul gören bir gerçek hatanın ölçülemeyen maliyetinin ölçülebilen maliyetine göre çok daha fazla olduğudur (Kavrakoğlu,1992,s.25). “Kalite buzdağı” adı verilen anolojiye göre ölçülemeyen maliyetler etkisini hemen belli etmez, fakat zaman içinde anlaşılamayan bir şekilde satış ve müşteri kaybı olarak kendisini gösterir (Kavrakoğlu,1992,s.40). Sonuçtan hoşnut olmayan müşterinin yıkıcı etkisi fazladır. “İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre ürünün kalitesinden hoşnut olan kişi ortalama 5-8 kişiye olumlu anlatırken, hoşnut olmayan kişinin ortalama 9-20 kişiye anlattığı” sonucu alınmıştır (Peker,1994,s.64). Dolayısıyla hatalı ürün üreten bir örgüt kendi kendisinin olumsuz reklamını yapmış olmaktadır (Peker,1994,s.70).Şu halde hata maliyetlerine ölçülemeyen maliyetlere de eklenmesi gerekmektedir.

Juran’a göre “uygunsuzluk-kalitesizlik” maliyetinin işletme gelirinin % 25 -30 ‘una eşittir (Ersun, 1994,s.22). Çeşitli kalite araştırmacıları, yaptıkları çalışmalarda işletmelerdeki kalitesiz üretimin maliyetinin toplam sınai maliyetin % 25’i düzeyinde olduğunu saptamışlardır(Kavrakoğlu,1992,s.50). Bu durum kalitenin yükseltilmesi ile neler kazanılabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca belirtilen bu orana pazar kaybı, müşteri tatminsizliği, kötü imaj gibi kayıplar dahil değildir.

2.3.3. Hız Üstünlüğü Yaratma Açısından TKY’nin Yaklaşımı.

TKY kalite ve maliyet üstünlüğünün yanısıra hız üstünlüğü de sağlayan bir yönetim modelidir (Kavrakoğlu, 1992 s.40). Klasik yönetim anlayışında kalite geliştirme yöntemi reaktif (Tepkisel) mantığa dayanırken TKY yaklaşımında kalite geliştirme sürekli. Klasik yönetim anlayışındaki kalite geliştirme yöntemi Şekil 6’da görülmektedir.



Şekil 7. Kalite Geliştirmede TKY Yaklaşımı
Kaynak: Kavrakoğlu, 1992, s.28

Ürünün olduğu kadar tüm süreçlerin, sürekli incelemeye ve geliştirmeye tabi tutulduğu TKY yaklaşımında kaliteli ürün elde etmek için kalite sistemler yaratmak esastır. Sonuçta TKY uygulayan işletmeler hız üstünlüğü ile kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı biçimde yönelebilmektedirler (Peker,1994,s.66). Ürün geliştirme ve üretme hızı açısından anahtar faaliyetler olarak pazar araştırmalarının, ürün geliştirme ve proses geliştirmenin belirtildiği günümüzde, üretim aşamasının bunda oldukça küçük bir paya sahip olduğu belirtilmektedir (Jones ve Sasser,1995, s.93).

Ürünün niceliğini yükseltme açısından TKY'nin yaklaşımı, talebin oldukça geniş ve yarışmanın kıyasıya olduğu günümüz ekonomik ortamında kaliteyi, üretim miktarının önüne geçirmiştir. Pek çok müşteri olduğu kadar pek çok seçeneğin oluşu, örgütleri ürünlerini tercih edilebilir üstünlükte ve az maliyetle üretmeye yöneltmiş, nicelik niteliğin gerisinde kalmıştır.

Örgütün ikinci tür amacı işgörenlerin doyumunu sağlamaktır. İşgören doyumun hem verimliliğin bir çenedi hem de örgütsel etkililiğin bir ögesi olması aynı zamanda örgütün işgörenlerine yükümlülükleri arasında yer alması nedeniyle aşağıda bir bütün olarak ele alınacaktır.

2.4. İşten Doyum ve TKY'nin Yaklaşımı

İş insan yaşamının önenli bir parçasını oluşturur. İş doyumunu insanın yaşamdan elde ettiği doyumunu etkiler (Paknadel,1995,s.30). Örgütün tek amacı işgörenlerinin ihtiyaçlarını karşılamak olmasa da, bunu yerine getirmeyen bir örgütün yaşaması mümkün değildir (Başaran,1984,s.235). Her birey bir örgüte bazı gereksinim ve beklentilerini gidermek için katılır. Bireyler bulundukları örgütte bu gereksinim ve beklentilerinin etkisi altında davranışta bulunurlar. Gereksinimler karşılanmaz ve beklentiler giderilmezse, örgütün üyesi olarak bireylerin morali bozulur ve verimi düşer (Bursalıoğlu,1979,s.31). Diğer bir deyişle gereksinimleri doyurulan ve beklentilerine ulaşan birey, doyum elde etmiş olur (Paknadel, 1995,s.30).

Bireysel gereksinimlerin karşılanma dereceleri ile karşılanma isteği arasındaki fark olarak belirtilen işdoyumu kavramına uzunca bir süre ekonomik yarar sağamaya eşdeğer gören bir yaklaşım izlenmiştir. Ancak işten doyumda psikolojik faktörlerin de büyük önem taşıdığını gösteren araştırma sonuçları (Herzberg,1968,s.53-68) motivasyon ve başarı güdüsü arasında yararlı bir döngü ortaya koymuştur (Kavrakoğlu,1992,s.71). Örgütte işgörenlerin doyumunun sağlanması, bu yararlı döngünün yönetim tarafından oluşturulmasını gerektirmektedir.

Sonuç olarak “işten doyum” ya da “iş doyum” personelin işin bizzat kendisi, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme imkanları gibi iş boyutlarına ilişkin istekleri (değer, önem, arzu, amaç) ile bunların işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir işlevi olan duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Balci,1985,s.4-5). Ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın işten doyum (hoşnutluk) gönüllüğünün (moralin) en önemli öğelerinden biridir (Mihçioğlu,1955,s.94). Bir insanın iş ortamında doyum alması ya da onun eksikliği toplumsal bakımdan büyük önem taşır. Çünkü çalışanları memnun olmayan bir örgütün müşterilerine yeterli hizmet vermesi beklenemez.

Bugünkü çalışma ortamında işletmelerin daha yenilikçi ürün ve hizmetleri rakiplerinden çok daha erken müşterilerine sunma zorunluluğu bunu yapmak için gerekli kritik yetenekleri işletme içinde hazır bulundurmalarını da beraberinde getirmektedir. Benzer araç, gereç, sermaye, hammadde ve teknoloji kullanan tüm işletmeler arasında farklılığı yaratan insangücü ögesi olmaktadır (Power-Netaş,1996,s.22). Etkili örgütler işgörenlerinin gereksinimlerini karşılanmaya ve onların işten doyumlarını sağlamaya özen göstermektedirler (Başaran,1992,s.137). TKY'nin insana dönük yaklaşımında insan faktörüne önem ve değer vermesi, grup çalışmalarını ön planda tutarak “aidiyet” ve “benimsenme” olgusunu geliştirmesi ve başarıları gerektiği gibi takdir etmesi motivasyonu geliştirmekte, işgörenlerin doyumunu sağlamada önemli rol oynamaktadır (Kavrakoğlu,1992,s.73). Bu yaklaşım başarının en önemli unsurlarından ve en önemli amaçlarından biri olarak “müşteri doyum” nu benimserken bu kavrama daha önce açıklandığı üzere işgörenlerini de dahil ederek işgörenlerine de doyum sağlamayı hedeflemektedir. Amaç dış müşterinin doyumunu sağlamak için önce iç müşteri (işgören)

doyumunun sağlanmasıdır. Dolayısıyla TKY’nde içmüşteri doyumunu dış müşteri doyumunu için bir gereklilik, bir araç gibi düşünülmektedir.

2.4.1. İç Müşteri (İşgören) Doyumu

En genel anlamda “dış müşteri doyumunun sağlanması için örgüt içindeki süreçlerde, birbirine ürün ve hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesi” anlamını gelmektedir (Power-Netaş,1996,s:17). Bu anlayışa göre örgüt içindeki tüm süreçlerin akışında ürün ve hizmet veren fonksiyonları, ürün ve hizmet alan fonksiyonlarla olan ilişkilerindeki sorunların giderilmesi, süreçlerin sürekli iyileştirilmesini , gereksiz işlerin ayıklanmasını sağlayarak verimliliği ve örgütün karlılığını sağlayacaktır. Süreçlerdeki en önemli başarı göstergesi sürecin değişkenliğini azaltma yanı sürecin tekrarlanabilirliği ve tahmin edilebilirliğidir (Power-Netaş,1996s.22-25). Sürecin makine ve malzemelerindeki değişkenlik otomasyon ve mühendislikteki gelişmelerle azaltılabilirken insan kaynakları eğitim, ruhsal durum, iş ilişkileri, çalışma koşulları gibi çok karmaşık unsrlardan dolayı süreç değişkenliğinin en önemli nedeni olarak sayılmaktadır. Bu kaynakların değişkenliğinin kontrol altına alınmasında büyük sorumluluk liderlere düşmektedir (Aguayo,1994,s.191). Bu liderlikte hayati önem taşıyan iki kavram “iletişim” ve “şeffaflık” olmakta, yönetimin her konuda açık, güven duygusunu veren, çok yönlü, samimi iletişimi sağlaması, yaratıcılık ve girişimciliği desteklemesi ve gerekli ortamı yaratması, işgörenlerine “insan” olmalarından ötürü güven ve saygı duymaları iç müşteri (işgören) doyumunun sağlanmasında oldukça etkili olmaktadır (Argun,1996, s.89). Tüm bunların gerçekleştirilmesinde yatay organizasyon yapısı, hiyerarşinin ortadan kaldırılması ya da minimum düzeye indirilmesi, açık kapı politikalarının uygulanması, insan kaynakları yönetim sisteminin TKY anlayışına uygun olması (Mc Gregor’un Y Tipi yönetim modeli), tüm süreçlerin işgörenlerin görüşleri

ve önerileri de alınarak tasarlanması, iyi tanımlanmış iş pozisyonlarına göre işgörenlere gelişme ve eğitim olanakları sağlanması, desteklenmesi, örgüt kültürüne uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi, tüm işgörenlerin motive edilmesi gerekmektedir. Tüm bu sayılanların gerçekleştirildiği bir ortamın genellikle işgörenlerin doyumunun sağlanabileceği bir ortam olacağı bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarla da desteklenmekte, TKY anlayışı tüm sayılanları kapsayarak dış müşterilerinin olduğu kadar iç müşterilerinin de doyumuna önem veren bir yaklaşım olmaktadır. Ayrıca iç müşteri doyumunu sistematik araştırmalarla izlemekte ve sürekli iyileştirmektedir.

2.4.2. İç Müşteri Doyumunun Ölçümü.

İç müşteri doyumunun ölçülmesi sürekli iyileştirme içingereklidir. Ölçülemeyen bir şeyin geliştirilemeyeceği yaklaşımıyla yapılan bu ölçme işlemine başlanmadan önce süreçler gözden geçirilmeli, iç müşterilerin genel isteklere ek olarak neler isteyebileceği belirlenmeli ve süreçte bu isteklere uygun gerekli değişiklikler yapılmalıdır (Kavrakoğlu,1992,s.30).Tüm bu olumlu girişimleri yaparken zaman zaman işgörenlerin yönetimi ve kurumu nasıl gördüğünü ve değerlendirdiğini bilmek ve işgörenlerin geribildirimlerinden yararlanarak örgütü yeniden düzenlemek amacıyla genel yöntem olarak anketlerden yararlanılmaktadır (Power-Netaş,1996,s.17 ; Smith,1996). Genelde bir veya iki yılda bir yapılan tutum anketlerinin tercihen örgüt dışındanbağımsız bir kuruluştta yaptırılması ve işgörenlerde tedirginlik yaratmayacak şekilde uygulanması bu konudaki sürekli iyileştirme programlarına kaynak oluşturmaktadır. Müşteri doyumunun ölçümünün sağladığı somut fayda şöyle ifade edilebilir ; TNT Express'te müşteri tatmini (iç-dış) uygulamaları sonucunda gerçekleştirilen gelişmeler şu şekilde özetlenebilir; haftalık müşteri sayısı % 10 artmış, zamanında

edilen sevkiyatlar % 97.8'den %98.4'e yükselmiş, gecikmeler bir yılda % 43 oranında düşmüş, müşterilerle yapılan temaslarda başarı oranı bir yılda % 63'ten % 86'ya yükselmiştir (Smith,TNT Express,1996).

Yararları yukarıda açıkça belirtilen müşteri doyumunun ölçümünde kullanılan anketler tamamen bilimsel bir biçimde ve kurumun kimliğine uygun olarak oluşturulmalıdır. Bu anketle ölçülecek genel konular (Argun,1996,s.89 ; Power-Netaş,1996,s.17):

- Kalite; yapılan işin tam ve doğru olması, açıklığı, anlaşılabilirliği ve güvenilirliği,
- Zamanlama; işin zamanında yapılması, yapma süresinin uygunluğu,
- Güvenilirlik; işin sürekli aynı kalitede yapılması ve verilen sözlerin tutulması,
- İşbirliği; isteklere cevap verme, esneklik ve nezaket,
- İletişim; İstekleri dinleme, çabuk tepki verme başlıkları altında toplanmaktadır. Bunların yanısıra, süreç için çok özel olarak sorulacak sorular ve diğer isteklerin belirtilebileceği açık sorular da ankete eklenmelidir

Anketlerin çözümlenmesinde bilimsel yöntemler kullanılmalı, sonuçlara göre yapılacak düzenlemelerde katılım sağlanmalıdır. Zira uygulamaların başarısı, işgörenlerin katılımına bağlıdır.

2.5. Örgütün Yararlılık Boyutu ve TKY'nin Yaklaşımı

Örgütsel etkililiğin önemli bir ögesi olan örgütü yararlı kılmamanın konusu, topluma ürün üretirken yarar ile birlikte zarar veren ya da yeteri kadar yarar sağlayamayan örgütlerdir (Başaran,1992,s.177). Örgütün

kendini yararlı kılması işgörenlerine, doğaya ve topluma yükümlülüklerini yerine getirmesiyle gerçekleşebilmektedir.

2.5.1. Örgütün İşgörenlerine Yükümlülüğü

Bu yükümlülük işgörenlerin doyumunu sağlamak ve işgörenlerini eğitmeyi içermekte olup, doyum bir önceki bölümde açıklanmıştır. Örgütün işgörenlerini eğitime yükümlülüğü “TKY ve Eğitim” başlığı altında ele alınacaktır.

2.5.2. Örgütün Topluma Yükümlülüğü

Klasik anlayış örgütün topluma karşı herhangi bir yükümlülüğün olmadığı görüşünü paylaşıırken, ürünün nitelik ve niceliğini yükseltmek ve yatırıma yönlendirmek dışında topluma karşı herhangi bir yükümlülüğü olmadığı görüşünü paylaşıırken çağdaş örgütler içinde yaşadığı topluma karşı yükümlülükleri olduğunun bilincinde olan örgütler olmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu topluma karşı yükümlülükleri, ürün üretmek, kalkınmaya katılmak, kültürel etkinlikleri desteklemek ve gerekirse yaşamına son vermektir (Başaran,1992,s.177).

2.5.2.1. Topluma Ürün Üretmek

Örgütün kuruluş amacı toplumun gereksinimi olan bir ürünü üretmektir. Klasik yönetim anlayışı örgütün topluma karşı sorumluluğunu, ürünün nitelik ve niteliğini yükselterek yatırıma yönlendirmek ve istihdam yaratmak olarak belirtirken çağdaş yönetim anlayışı farklı bir yaklaşımla, örgütün topluma karşı sorumluluğunun toplumun gereksinimlerine uygun ürün üretmek olarak belirlemektedir (Başaran,1992,s.182).TKY'nin müşteri odaklı bir yaklaşım oluşu,

toplumsal gereksinim ve beklentilere göre ürün üretmeyi benimsemiş olması çağdaş yönetim anlayışının bu konudaki görüşleriyle paraleldir.

2.5.2.2. Kalkınmaya Katılmak

Ülkemizde TKY uygulayan ve uygulama hazırlığında olan örgütler toplum kalkınmasını hedefleyen çeşitli kuruluşları maddi ve manevi olarak desteklemelerinin yanısıra dayanışma içinde bu tür kuruluşları oluşturmada da önderlik etmektedirler. 1990 sonunda Türk sanayinin belli başlı firmaları (Simko, Enka Holding, Şişe Cam, Elginkan Holding, T.D. Döküm, Arçelik, Altinyıldız) TSE'ninde desteğiyle Kal-Der (Kalite Derneği) kurarak 1991 yılından itibaren çalışmalarına başlamışlardır (kavrakoğlu, 1994, s.8.). Bu kuruluşların ortak özelliği TKY modelini uygulamalarıdır. Derneğin amacı, TMKK (Türk Milli Kalite Konseyi) içinde TSE (Türk Standartları Enstitüsü) ve kalite ile ilgilenen tüm kamu kuruluşları ile beraber Türkiye'nin kalite stratejisini irdelemek, gittikçe dışa açılan büyük, orta ve küçük sanayi ve tüm sektörleri yönlendirmek şeklinde belirtilmektedir (Sabuncu, 1992, s.1). Amacı kalite bilincini yerleştirmek olan kuruluş, Türk sanayiini dünyadaki ve Türkiye'deki kalite oluşumları hakkında bilgilendirmek ve yapılabilecek eğitimlere dikkat çekmek amacıyla bir yayın organı çıkarmakta, ayrıca kalite ve TKY konulu eğitim etkinlikleri organize etmektedir.

2.5.2.3. Kültürel Etkinlikleri Desteklemek

Artık ulusal değil evrensel kültürel değerlerden bahsedilen günümüzde "global kültür"den bahsedilmekte, orijinal kültürü koruyarak her kültürü içine alabilecek ve uyarlanabilecek kültürün oluşturulması bir gereksinimi olarak belirtilmektedir (Bekaroğlu, 1994, s.40). Bunun yaratılmasında örgütlere de görev düşmektedir. Zira toplumun yaşamını etkileyen iç ve dış etkenler kültürel gelişmeyi destekler. Bir iç etken

olarak örgütler toplumun kültürünün gelişmesini destekleyebilirler (Başaran,1992,s.183-184). Örgütlerin iyi bir çevrede gelişiminin kötü bir çevreye göre daha sağlıklı ve hızlı olduğu düşünülürse bu destekleme topluma olduğu kadar örgüte de yarar sağlamaktadır (Başaran,1992,s.183-184). TKY uygulayan örgütler bunun bilincinde olarak hareket eden örgütlerdir.

2.5.2.4. Yaşamına Son Vermek

Örgütün yaşamı, amacını yerine getirdiğinde, işlevi bittiğinde işlevini yitirdiğinde, çıktısının dönüşümünü sağlayamadığında son bulur (Başaran,1992,s.183-184). Örgütün bu tip durumlarda yaşamını sona erdirmemesi toplumun kıt kaynaklarının gereksiz kullanımını önleyebilir. Bu toplumsal bir sorumluluktur. Genellikle kamu örgütleri böyle durumlarda devlet desteği ile ayakta tutulmaya çalışılırken özel örgütlerin bu koşullarda yaşaması pek mümkün olmaz. Ancak toplumun yararı açısından örgütün yaşamının sona ermesinden ziyade amaç değiştirerek toplumun başka bir ihtiyacını karşılamaya yönelmesi (istihdam vb. nedenlerden ötürü) daha mantıklı görülmektedir. Zira “amaç değiştiren örgüt yeni bir örgüttür” (Başaran,1992,s.183-184). Örgütün ürünü ya da çıktısıyla çevresine zarar verdiğinde de yaşamına son vermesi gerektiğine inanan görüşe karşı örgütün gereken önlemleri alması ve duyarlı yaklaşımıyla yaşamını sürdürmesi toplumsal açıdan daha yararlı görülmektedir. TKY’ne dayalı örgütlerin görüşü bu yöndedir (Yavuz,1994,s.15).

2.5.3. Örgütün Doğaya Yükümlülüğü (Koruma ve Zenginleştirme)

Dünyanın pek çok ülkesinde ortak olan çevre sorunlarının temelinde ekonomi ve ekoloji arasındaki dengesizlik yatmaktadır

(Keskin,1994,s.28). İnsanoğlu bir yandan hızla gelişen bilim, teknoloji ve sanayi ile doğaya hakim olup, ekonomik açıdan yaşam düzeyini yükseltirken diğer yandan da doğayı yok etmektedir (Yavuz,1994,s.15). İnsanın etkilendiği çevre sorunları çok çeşitlidir (Polater,1994,s.25). Ancak bu durum hiç bir zaman çevre ile ekonomik büyüme arasında bir tercih yapma zorunluluğu yaratmamalıdır. Çünkü çevre sorunlarının varlığı ekonomik büyümeyi durdurmak ya da yavaşlatmak için neden değildir. Çevre ile ekonomik büyüme arasında bir denge kurulabilir ve bu dengede teknoloji insanlığın en büyük yardımcısıdır. Oluşan kirlilikler uygun teknolojiler yetiştirilerek kontrol altına alınabilir veya önlenabilir (Yavuz, 1994,s.15).

Gelişmiş ülkelerde kirlenmiş ve tahrip edilmiş çevrenin ekonomik büyümeyi yavaşlattığının görülmesi örgütün doğaya karşı yükümlülüklerini yerine getirmesinin topluma ve doğaya olduğu gibi dolayısıyla kendine de yarar sağladığını göstermektedir. Bu amaçla ortaya atılan kavram “sürdürülebilir kalkınma” dır (Küçükönder,1994,s.17). Sürdürülebilir kalkınma, ülkenin ekonomik ve teknolojik açıdan kalkınmasına ekoloji boyutunun da eklenmesidir (Karademir, 1994s.19).

Doğal kaynakları korumak, doğal kaynağı savurmadan yıkıma uğratmadan kullanmak ve zararlılara karşı savunmaktır (Başaran,1992,s.184). TKY anlayışını paylaştan örgütler, müşteri, işgören ve toplumu memnun etmekle yükümlü olduğunun bilincinde olan örgütlerdir (Çelebi,1994,s.4). Her yıl KalDer tarafından düzenlenen Kalite Ödülü’nün kriterlerinde firmalardaki toplumsal etki incelenirken artık firmaların çevre konusundaki çalışmaları, aktiviteleri ve kurulu sistemleri de değerlendirmektedir (KalDer,1994,s.3). 15.12.1993 tarihi itibarıyla Akkim, Beksa, Döktaş,Goodyear, MPM, Mercedes Benz Türk, Netaş, Roketsan, SİMKO ve TSE gibi kuruluşların katılımlarıyla

oluşturulan"Çevre Çalışma Grubu" çevre konusunda atılımlar yapmış ulusal ve uluslararası kuruluşlarla bilgi alışverişlerinde bulunmak, bu konudaki etkinlikleri takip ederek katkıda bulunmak ve yaygınlaştırmak, çevre konusunda firmalara destek olabilecek uzman bir ekip oluşturmak gibi amaçlarla kurulmuştur (KalDer,1994,s.3). KalDer ödülü için başvuran işletmelerin toplumsal etki kriterine göre değerlendirilmesi çalışmasında "çevre" konulu değerlendirmeyi de yapan kuruluş büyük çoğunlukla TKY uygulayan örgütlerin maddi ve manevi katılımlarıyla oluşturulmuştur.

Günümüzde çevre konusunda standardizasyona gidildiği ve çalışmalarının başladığı görülmektedir. TSE tarafından 7 Ocak 1992 tarih itibariyle Avrupa Standardı B S 7750 çevre standardı örnek alınarak yayınlanan TS 9719 Çevre Yönetim Sistemi bu amaçla yayınlanmıştır (TSE-KalDer,1994,Haziran). Ancak bu konunun standartların da ötesinde bir Toplam Kalite konusu olduğu görüşü paylaşılmaktadır. Çevre koruma, aynı kalite konusunda olduğu gibi oluşan hataları, kötülükleri düzelter, onların tüketiciye ulaşmasını önlemeye çalışan bir kontrol ve süzgeç fonksiyonu olarak görülmemelidir. Çevre Koruma düşüncesi bir bilinç, bir yaşama ve davranış şeklidir.Örgütlerde kalite ve çevre konuları bu işlerden sorumlu birimlerin görevi olarak görülmemeli, örgütün tüm işgörenlerinin sorumluluğu olmalıdır. Ülkemizde de bu gerçeği görmüş bazı işletmeler çevre sağlığını Toplam Kalite yaklaşımlarının kapsamında değerlendirmekte ve bu sorumluluğu üst yönetimlerde de hissetmektedirler (Sabuncu,1994,s.2). Müşteri gereksinimleri dikkate alındığında müşteri gereksinim ve beklentilerinin tasarım aşamasında karşılanacağı "çevreci tasarım" oluşumunu getirmiştir. Çevreci tasarım mal ya da hizmetin, girdinin işlenmesinden çıktının elde edilmesine dek gerek kullanılan girdinin, teknolojinin niceliği, geriye kazanma olasılığı,

olan atıkların yeniden kullanımı ve geriye kazanımını, çevreyi gözeterek şekilde tasarlanmasıdır (Baş,1994,s.42).

Çevreci Tasarım doğal kaynakları korumak ve zenginleştirme işlevini tasarım aşamasında gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. (Baş,1992,s.43). Her konuda olduğu gibi bu konuda da eğitimin anahtar olduğu gerekçesiyle işletmelerde bu amaçla Çevre ve Çevre koruma eğitimleri düzenlenerek çevre koruma bilincinin yerleştirilmesi hedeflenmektedir (Yavuz,1994,s.11).

Çevreci tasarım örgütün doğal kaynaklarını koruma ve zenginleştirme sorumluluğunu kapsayan bir uygulamadır ve TKY'nin kalitenin tasarım aşamasında gerçekleştirileceği fikirleriyle paraleldir. Ülkemizde TKY ve işin ilk seferinde doğru yapılması anlayışını benimseyen özellikle TKY KalDer-TÜSİAD ödülü alan firmalar bu konuda oldukça ciddi ve kapsamlı uygulamalar yapmışlardır (daha fazla bilgi için bakınız. Önce Kalite Çevre özel sayısı Haziran 1994) Bu örgütler toplumun sorunlarını çözmeye katkıda bulunan örgütlerdir (Gökçen,1994,s.6; Küçüköner,1994,s.17; Karademir,1994,s.19;Öztürk, 1994,s.22).

2.6. Örgütün Sağlığı ve TKY'nin Yaklaşımı

Sağlıklı olma, bir örgüt için, işgörenlerinin çatışmalarını en aza indirerek birlik içinde işlevini sürdürmesidir. Bu nedenle örgütün sağlıklı kılınması, işgörenlerde takım bilincinin oluşturulması, çatışmanın yönetilmesi ve işgörenlerinin örgüte uyumunun sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir (Başaran,1984,s.235).

2.6.1. Takım Bilincinin Oluşturulması

Takım ortaklaşan amaçları işbirliği ile en etkili bir biçimde gerçekleştirmek için biraraya gelen insanlardan oluşur (Bilgin,1994,s.48). Modern işletmelerde insanların düşünce, davranış ve çalışmalarının ekip çalışması ve işbirliği ile ortak hedefler üzerine yoğunlaştıklarında çok önemli olduğunun anlaşılması, birlikte çalışan bir grubun her zaman için tek başına çalışan insanlardan daha etkili olacağı görüşünü ortaya çıkarmıştır (Bozkurt,1995,s.19). Sorunların çözümünde işgörenlerin katılımının yanısıra, takım çalışmasının bireylerin tek tek çalışmasından daha verimli sonuç vereceği fikri ile ekip çalışması ve işbirliği başarıya ulaşmanın anahtarı olmaktadır.

Takım çalışması, yüksek performans gösteren çalışma kümelerinin gelişimini özendirmeye çalışır(Bilgin,1994,s.48). Yüksek standartlı performansa sahip kümelerin üyelerini yüksek bir düzeyde performans göstermeye zorlayacağı görüşünden yola çıkılarak kurulan takımda bireyle üstlerinde olduğu kadar meslekdaşlarından da performans zorlamalarına maruz kalacak ve onların arzu ve beklentilerini de karşılamak üzere yüksek bir düzeyde performans göstereceklerdir (Carroll ve Tosi,1977,s.146).

Etkili bir takım oluşturmak için, hedefin açık ve iyi ifade edilmesi, hedefin küme lideri tarafından kabul edilmiş ve üyelerce iyi anlaşılmış olması, eğer takımda bir danışman bulunuyorsa hedefi belirleme ve paylaşmada, açıklanmasında yardımcı olması gerekir. Belirlenmiş bir projede çalışmak üzere projenin gerektirdiği çeşitli disiplinlerin, değişik eğitim, bilgi, beceri ve görüşe sahip kimselerin ortak bir amaca ulaşmak üzere bir araya gelmesiyle oluşmuş bir topluluk olan takımın oluşturulmasında önemli dört aşamanın bulunduğu belirtilmektedir (Power- Netaş,1996,s.43-48):

- Formasyon: Bireysel kişiliklerden takım kişiliğine doğru geçişin başladığı ilk andır.

- Bocalama: Takımlar için en güç aşamadır. Bu aşamada takımlar önlerinde uzayıp giden işyükü hakkında çok daha gerçekçi bilgilere erişmişlerdir. İlerlemenin yavaş gitmesi, hoşnutsuzluk, suçlama, şikayet, kişisel bilgi, tecrübe ve yeteneklerin dışında hiçbirşeye itibar etmeme gibi direnişler bu aşamanın tipik davranışlarıdır.

- Uzlaşma: Bu aşamada artık takıma özgü yazılı olmayan kurallar zinciri yürürlüğe girmekte, yapı eleştiriler, takım üyelerinin kabulü ve güven duyguları hakim olmaktadır. Uzlaşma aşamasında davranışlar uyumu bozmaktan kaçınma, olaylara ve problemlere yapıcı yaklaşım, dostça ilişkiler, ortak takım ruhu ve hedeflerin; takım çalışma kurallarının ve sınırlarının belirlenmesi, bunların kabulü ve uygulanmasıdır.

- Uygulama: Bu aşamada olgunluğa ulaşan takım, sorunları belirleme, irdeleme, çözüm önerileri üretebilme ve uygulamaya koyabilmeyi başaracaktır. Yapıcı düşünce ve yaklaşımlar ve takım başarılarından dolayı gururlanma duygularının yanısıra, yapıcı yönde davranış değişiklikleri, takım çalışmasını bozabilecek davranışlardan belirgin kaçış ve önleme çabaları, takım çalışmasına artan katılım ve bütünleşme davranışları hakim olmaktadır.

Takım çalışması TKY etkinlikleri içinde büyük yer tutmaktadır. TKY'nde takım çalışmalarının çok spesifik amaçları belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır (Kavrakoğlu,1992,s.131).

TKY'nde takımların temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Klasik yönetim anlayışının aksine TKY'nde sistem ve

süreçleri o işi yapanların geliştirmesi sürekli gelişmeyi sağlayan temel etkidir (Kavrakoğlu,1992,s.34). Deming'in felsefesinin temel amacı bireye yetki vermektir. Katılımları için çalışanların saygınlık, bilgi ve yeteneklerle donatılması gerekir. İşbirliğinin amacı, her çalışanın içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak ve tam katılımı sağlamaktır (Aguayo,1994, s.260). Zira sürekli gelişmeyi sağlayan çalışanlarca üretilen gelişme önerileridir ve bunların büyük bir kısmı, kalite çemberleri, Süreç Geliştirme Ekipleri, Kalite Geliştirme Ekipleri, diğer disiplinlerarası ekipler veya bireyler tarafından yapılabilmektedir (Kaavrakoğlu,1992,s.14).

Aşağıda kalite ekipleri, kendi kendini yöneten ekipler ve TKY'nde öneri sistemi kısaca açıklanacaktır.

2.6.1.1. Kalite Ekipleri (Kalite Kontrol Çemberleri)

Kalite ekipleri bir çok başarılı Japon şirketinde örgüt yaşamının bütünleyici bir parçasıdır. Japonya'da kalite ekiplerine "kalite kontrol çemberleri" denilmektedir (Bozkurt,1995,s.24). Aslında Japonya'da "Jishu Kanri" olarak adlandırılan kendi kendine yöneten anlamına gelen küçük çalışma gruplarının faaliyetleri, daha çok kalite sorunlarını çözerek başarıya ulaşma yönünde olduğundan Batı'ya kalite kontrol çemberleri adıyla aktarılmıştır (Avunduk ve Doğan,1992,s.2).

Bir kalite ekibi, gönüllü olarak kalite kontrol çalışmalarını gerçekleştirmek için aynı iş sahasında oluşan bir işgörenler grubudur. Grup sürekli ve kuruluş genelindeki kalite kontrol çalışmalarının bir tamamlayıcısı olarak iş ile ilgili sorunları çözer, çözümleri önerir ve kaliteyi iyileştirir (Bozkurt,1995,s.24). Kalite Çemberleri 4-12 kişiden oluşan gruplardır; gönüllü katılımın esas olduğu çemberlerin çalışma konuları kalite, verimlilik, maliyet, işgüvenliği vb. konular olabileceği gibi

hizmete yönelik idari konular da olabilmektedir (Güngör,1993,s.10). Kalite Kontrol Çemberlerinin faaliyetleri genelde verimliliği artırmaya, kaliteyi geliştirmeye ve işgören becerilerini, moralini, motivasyonu yükseltmeye yöneliktir. Bunun yanında iş kazalarını önleme, iletişimi artırma, maliyetleri düşürme, liderleri ve nezaretçileri eğitme, öğrenmeyi ve öğretmeyi teşvik etme, işi koordineli ve grup halinde yapmayı sağlama gibi başka yararları da vardır (Yeniceli, 1987, s.16).

Japonya'da Japon ürünlerinin kalitesini geliştirmek amacıyla toplam kalite çemberlerini tek başına düşünmek ve tüm sorunları çözen bir araç olarak görmek yanlış olur (Avunduk-Doğan, 1992,s.3). Japonya'da kalitenin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayan Dr. J.M.Juran, Japonya'nın başarısında Kalite Çemberlerinin % 5-% 10 arasında rol oynadığını ileri sürmektedir. Başarının diğer sırrı, kaliteyi oluşturan maliyetleri ve müşteri doyumunu sağlamak için gerekli teknikleri anlamada ve organizasyonu sağlamada yatmaktadır (Ersun, 1994, s.21).

2.6.1.2. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Bu ekipler başarılı kalite ekibi uygulamalarının bir uzantısıdır. Bu tür ekiplerde, işgörelere grupları içerisinde bir çok kararı kendilerinin vermesi için yetki devri yapılır (Bozkurt,1995,s.25). Kendi kendini yöneten ekipler, kalite, maliyet, program, ekip üyelerinin değerlendirilmesi, ekip oluşturma ve ekip üyelerini eğitime süreç iyileştirmeleri, ekip hedeflerini oluşturma gibi konularda karar alabilmektedirler.

Göze gibi yeterli özgürlüğü olan ekipler, etkili örgütlerde de bulunmaktadır (Başaran,1992,s.137).

2.6.1.3. İşgören Öneri Sistemleri

Örgütün tüm yönetici ve işgörenlerinin katılımını sağlama yolundan biri de öneri sistemleridir (Bozkurt,1995,s.29). İşgören-yönetici arasındaki iletişimi iyileştirme, takım bilincini geliştirme, verimlilik, süreç iyileştirme faaliyetlerine işgörenlerin daha duyarlı olmasını sağlama gibi yararlarının yanı sıra öneri sahiplerine daha çok kazanma ve işe daha çok katkıda bulunma imkanı verme, iş doyumunu artırma, başarıdan onur duyma gibi kişisel yararları da olan öneri sistemi, bireylerin ya da kalite ekiplerinin düşüncelerini işletme yönetimine bildirmesinin normal bir aracıdır (Güngör,1993,s.10 ; Bozkurt,1995,s.29).

Klasik yönetim anlayışı işgörenlerin işle ilgili herhangi verimli sonuç üretecek fikre sahip olmadıklarını savunurken TKY “bir işi en iyi o işi yapan bilir” prensibiyle her işgörenin yaptığı iş hakkında verimlilik yaratacak fikirleri olduğunu kabul eder ve sistemi o işi yapanlar geliştirir. Bu nedenle bu fikirlerin ortaya konulmasının gerekli olduğu gerekçesiyle bu fikirleri toplamak için öneri sistemleri kurulur (Aguayo,1994).

2.6.2. Çatışmayı Yönetmek

Doğası gereği örgüt çatışma kaynakları ile doludur. Örgütün sağlığı, işgörenlerin çatışmalarını en aza indirerek birlik içinde işlevini sürdürmesini gerektirir (Başaran,1984,s.235). Örgütsel yaşamın küme(grup) lerden bağımsız düşünülemediği ve kümelerin kendi normlarına bağlılıkları arttıkça yarışmanın başlaması ve her kümenin öteki kümenin eylemlerini engelleme olasılığının ortaya çıkması ile oluşan çatışma gerek örgütün etkinliği ve verimliliği gerekse iklimin oluşmasında etkilidir (Ertekin,1978,s.150). Etzioni'ye göre örgüt üyelerinin gereksinimleri ile örgütün amaçları arasındaki çelişki çatışmanın başlangıcı olarak görülebilir (Etzioni,1969). Katz ve Kahn'a

göre ise çatışma doğduğunda doğal örgüt ortaya çıkar. Hiyerarşik sıralamada alt kademedekiler örgüt kurallarına uymakla birlikte yetki, ücret azlığı, haksızlık gibi nedenlerle hoşnutsuzdurlar. Bunun dışında örgütün üst basamaklarına doğru sözkonusu olan yarış, bireyler arasındaki işbirliğini çatışmaya dönüştürebilir (Ertekin, 1978, s.150-151). Örgütteki çatışmanın durdurulamayacağı gerçeği bunun yerine çatışmanın yönetilmesi kavramını getirmiştir.

Çatışmanın yapıcı bir biçimde yönetilmesi, örgütün sağlığının bozulmasını önleyeceği gibi örgütün kimliğinin gelişmesine de katkıda bulunur. Kimlik örgüte kişilik kazandırır (Başaran,1992,s.262).

Bolman ve Deal'a göre (1990) çatışmanın yönetilmesine ilişkin örgüt ve yönetim kuramları değişik yollar önermektedir. Kısaca açıklamak gerekirse, yapısal kuramlar çatışmanın yetkeci bir yaklaşımla çözülmesini, yönetsel kuramlar zorla;pazarlıkla çözülmesini önerirler. Davranışsal kuramlar işgörenleri çatışma ile yüzyüze getirerek ve ilişkileri geliştirerek, işgörenlerin kendilerinin çözmesine olanak sağlayarak çözülmesi gerektiğini söylerler. Son olarak sistem kuramları çatışmanın işgörenlerin ortak değerler geliştirerek ve karşılıklı konuşarak çözmelerinden yanadırlar. Gerçekten de TKY ortamında daolduğu gibi çatışmaların karşılıklı konuşularak çözüldüğü bir örgüt iklimi değişik yollardan başarı güdümlenmesi yaratabilmektedir (Ertekin,1978, s.25-26)

a) Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözülmesi gerekli bilgi akımını artırır

b) Çatışmaların karşılıklı konuşularak çözülmesi, etkinlikle ilgili geri bildirimin kesinlik ve doğruluğunu artırabilir (Litwin ve Stringer, çatışmalara hoşgörü göstermenin "başarı güdüsünü" değil erk güdüsünü uyaracağını, erk güdüsü yüksek bireylerin çatışmaların yüzleştirilmesinde öteki bireyleri doğrudan etkileyeceğini varsayar).

TKY içinde yer alan yaygın ekip çalışması işgörenlere karşılıklı yardımlaşma duygusu, yönetimi emredici değil destekleyici olarak görme, üst düzeyde sorumluluk alma ve zorla değil istekli ve kaliteli üretme gibi yararlar sağlarken, oluşan olumlu işbirlikçi iklim çatışmaların karşılıklı konuşularak çözülmesini benimser (Bozkurt,1995,s.41). Ufak çaplı çatışmalar hem yaratıcılığı ve yeni fikirlerin oluşumunu uyarması, gerekse örgüt faaliyetlerine canlılık getirmesi gerekçesiyle örgüt yararına kullanılmaktadır. Kavrakoğlu'na göre ekipler arasındaki gizli rekabet örgüt faaliyetlerine ve işgörenlerine canlılık getirmekte olduğundan zararsızdır. Ancak Deming, örgütte kişiler arası ve ekipler arası yarışmayı gereksiz görür, yarışmanın yalnızca diğer örgütlerle olabileceğini söyler (Aguayo, 1994,s.96-105 ; Kavrakoğlu,1992.,s.?).

2.6.3. İşgörenlerin Örgüte Uyumunun Sağlanması

Örgütün sağlıklı kılınmasının bir diğer boyutu, işgörenlerin örgüte uyumunun sağlanmasıdır. Uyumda işgörenin uyum gücü (gerçekçilik, özbenimseme, ve yüklenme yeterliliği) yanısıra örgütün uyuma elverişliliği (beklentileri karşılama düzeyi) etken olmaktadır (Başaran,1992,s.218). Uyum için örgüt kültürünün işgörelere kazandırılması gerekir (Başaran,1984,s.235).

2.6.3.1 Örgüt Kültürü

Örgütler ve tüm olarak yönetim sistemi, içinde yer aldıkları sosyo-ekonomik koşullardan soyutlanamazlar. Bu nedenle örgütler, zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve bir iklim yaratır ki, bu hem birey için hem de örgüt için önem

taşıır. Yaratılan bu iklim hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır, hem de bireyin davranışlarında etkili olur (Ertekin,1978,s.2).

2.6.3.2. Örgüt Kültürü ve İklim

Her örgüt kültürünü yada iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken de yasaklardan ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden yararlanır. Bir sistemin iklimi veya kültürü, hem biçimsel sistemin değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Örgüt iklimi ayrıca, örgüt içi ve dışı çatışmalar, örgütün ne tür bireyleri kendine çektiğini, işle ilgili süreçleri ve fiziksel olarak bunların düzenlenmesini, bildirişim evrelerini ve sistemdeki otoriter uygulamaları da gösterir. Nasıl ki toplumun bir kültürel mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan toplu duygu ve değer kalıpları vardır (Tulumtaş, 1995, s.19).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgüte “egemen olan tüm özellikleri dizisidir” şeklinde tanımlanabilir (Ertekin,1978,s.6).

Bu etkenler işgörenlerde örgüt hakkında ortak bir duygu yaratır. Bu ortak duygu sorunlara çözüm seçenekleri aramada birlikte davranmayı artırarak çatışmayı en aza indirir. Bu birlikte davranma ise, örgütün sorunlarından örgütsel sarsıntılardan zarar görmesini en aza indirerek örgütün sağlıklı olmasını sağlar ve sürdürür (Başaran,1984,s.235-236).

2.6.3.3. Kalite Kültürünün Oluşumu ve  şg renlere Kazandırılması

Örgütü yenileştirmek ya da geliştirmek işgörenin değer, d zg  ve davranışlarında değişme olduğunda gerçekleşebilir (Başaran,1992, s..315; Balcı,1995,s.1). TKY'ne geçiş kararı vermek örgütün yapı değişikliklerinin yanında kültür değişimini de öngörür (Aguayo,1994,s. 34). Kültür değişimi bireyin yenilenmesi, gelişmesi, TK felsefesinin değerlerini kazanması, benimsenmesi anlamına gelmektedir (Gürlek ve Gürol, 1993,s.18 ; Bozkurt,1994,s.34).

Toplam kaliteye özünde insan olan, insanın yaratıcı gücünü harekete geçiren, üretim ve hizmetlerin her kademesinde görev alanların ok yönlü iletişim ve bütünleşmesini sağlayan bir felsefe ile ulaşılır(Brisa,1993,s.7). Kalite bir davranış sorunudur ve toplam kalite bir yaşam biçimidir. Dolayısıyla kalite örgütün kültürünü oluşturan tutum ve değerlerle doğrudan ilgilidir (Taşkın,1993,s.194). Bu nedenle kalite kültürünün işgörenlere kazandırılması toplam kaliteye geçişin  n koşullarından biri olmaktadır(Kasa,1990,s.127).

Kalite kültürünü kazanma süreci; örgütün dış ortamda yaşamını sürdürmek ve kendi i  ilişkilerini yönetmek için kapasitesini geliştirirken kalite ile ilgili değerlerin toplam olarak öğrenilmesi olarak ifade edilir (Power-Netaş,1996,s.57). Bu bağlamda örgütün kalite kültürü,belirli bir örgütün toplam kaliteye ilişkin değerlerini, inançlarını, ilkelerini ve felsefesini içermektedir (Taşkın,1994,s.170).

TKY felsefesine dayalı örgütler de etkili örgütler gibi tüm işgörenlerin paylaşabileceği değerler ve düzgüler oluştururlar ve işgörenlerin yönetiminde bunları kullanmada beceriklidirler (Başaran 1992,s.138).

2.6.3.3.1. Kalite kültürünün oluşturulması ve işgörenlere kazandırılmasında yönetimin sorumluluğu

Kalite Kültürünü oluşturmak yönetimin sorumluluğudur. Yönetimin üzerine düşen sorumluluğu üstlenmesi ve tüm işgörenlerin katılımını sağlaması bir zorunluluktur. Herşeyden önce yönetimin kalitenin önemini kavraması ve kalite bilincini kazanması kalite kültürünün geliştirilmesi ve işgörenlere kazandırılması için gereklidir (Yetiş,1993,s.30). Zira örgütte hiç kimse ya da grubun üst yönetim kadar bu alanda yönlendirici ve etkili rol alamayacağı bir gerçektir. Çünkü TKY tabandan yayılan bir faaliyet değil, tavandan tabana yayılan bir faaliyetler bütünüdür.

TKY uygulamalarından yöneticilere düşen başlıca görev açıklık ve dürüstlük olarak belirtilebilir. Kalite kültürünün geliştirilmesinde istenen sonucun elde edilebilmesi, üst yönetimin ve yardımcılarının uygulamalara ilişkin yaklaşımlarının duyarlı ve açık ve liderlik edici olması başarıyı etkilemektedir.

2.6.3.3.2. İşgörenlerin katılımı

Yönetimin liderliğinden yoksun uygulamaların başarı getirmeyeceği gibi aynı ölçüde işgörenlerin katılımının sağlanmadığı bir uygulama da başarı getirmez. TKY'ne dayalı örgütler etkili örgütlerde olduğu gibi örgütün neden niçin varolduğunu işgörenlerle birlikte tartışıp amaçlarını birlikte koyup açık seçik algılamaya çalışmaktadırlar (Başaran, 1992, s.138). İşgörenlerin katılımının sağlanması, onların örgütün hedeflerini anlamalarını, güven duygularının güçlenmesini, katılımı birlikte faaliyetlerin bir parçası olmaktan dolayı haz oranlarının yükselmesini sağlayacaktır. Oluşturulan güven ortamı işletmeye olan bağlılığı arttırdığı gibi bireylerin birikim ve becerilerini sürekli geliştirme

üzerinde yoğunlaştırmalarına da olanak sağlayacaktır (Gürlek ve Gürol,1993, s.21).

2.6.3.3.3. TK ortamı için kazandırılması gereken değerler

Yönetici ve işgörenlerin işbirliği ile yürütülen etkinliklerde kültür değişiminin, bireyin yenilenmesi, kalite ile ilgili değerleri toplam olarak öğrenmesi ile sağlanabileceği daha önce belirtilmiştir. Öğrenilmesi ya da kazanılması gereken değerler genel (temel), yönetici, işgören, tedarikçi ve müşteri değerleri olarak sınıflandırılabilir (Liberatore,1993,s.61 ; Saraph ve Sabastion,1993,s.73;Gürlek ve Gürol,1993,s.20) :

Genel (Temel) Değerler: Tüm endüstri kuruluşları ve yönetici-işgören ayrımı yapılmaksızın tüm çalışanların öğrenmesi ve işletmede oluşturulması gereken genel değer yargıları şöyle sıralanmaktadır:

- Önce insan
- İnsan mutluluğunun araç değil amaç olması
- Temelde dürüstlük ve yasalara bağlılık
- Özeleştir
- Duygu ve değerlerin ortak kültürü
- Güven ve karşılıklı saygı
- Sürekli gelişim
- Demokratik ortam
- Tutarlılık
- Bütünsel bakış açısı
- Yaratıcılık ve uzlaşmayla sonuçlanan çıkar çatışmaları
- Ürüne ilişkin olarak güvenilirlik ve kalite
- İşyeri hijyen koşulları ve güvenliği

İşletmenin vizyon (uzak görüş) oluşturması ve kültürel değişiminin gerçekleştirilme sürecinde yukarıda sayılan değer yargılarının

oluşturulması büyük önem taşımaktadır. TKY'nin temel doğrularını içeren anılan değer yargıları çalışma atmosferini oluşturmada da belirleyicidir.

Yönetim Değerleri :

- Yöneticiler, sürekli kalite iyileştirmeye inanmalıdır.
- Yöneticiler, kaliteyi stratejik bir işletme değişkeni olarak kabul etmelidir.
- Kalite, yöneticiler için merkezi bir organizasyonel değer olmalıdır.
- Kaliteden her yönetici sorumludur.

İşgören Değerleri:

- Her işgören kendi çıktısının kalitesinden sorumludur.
- Her işgören iç ve dış müşteri gerekliliklerini anlayarak, işini ilk seferinde ve sürekli olarak doğru yapmalıdır.
- Her işgörenin hedefi "sıfır hata" olmalıdır.
- Her işgörene, standart dışı durumla karşılaştığında üretimi durdurma yetkisi verilmelidir.
- Kalite iyileştirme sürecinde işgörenlerin katılımının sağlanması gereklidir.
- Sürekli olarak sorun çözme üzerinde odaklanmalıdır.

Tedarikçi ile İlgili Değerler :

- Tedarikçinin süreci, imalatçının sürecinin uzantısıdır. Bu nedenle imalatçının iç süreci kadar önemlidir.
- Tedarikçilerle ilişkiler karşılıklı güven ve yeterliliğe dayandırılmalıdır.
- Tedarikçinin de kalite hedefi "sıfır hata" olmalıdır.

- Tedarikçi, yalnızca fiyat değil, kalite, imalat yeterliliği ve teslimat faktörleri ile birlikte değerlendirilmelidir.

Müşteri ile İlgili Değerler :

- Müşteri doyumu, işletme için birinci derecede önemlidir.
- Bütün kaynaklar (dağıtıcılar pazar araştırması, satış, müşteri hizmeti ve tüm işletme çalışanları) için iç ve dış müşteri gerekliliklerinin anlaşılması çok önemlidir.

Yukarıda örgütte kazandırılması gereken değer yargıları sıralanmıştır. Çalışanların örgüte uyumu için anılan değerlerin, çalışanlara ilgili hedef kitle gözönünde bulundurularak kazandırılması gerekir. Burada temel araç eğitimidir. Farklı bir yönetim modeline geçiş farklı değerlerin benimsenmesini gerektirdiği gibi yeni beceri ve öğretilerin de öğrenilmesini gerektirir. Uygulanan eğitim programları yeni değerleri kazanmaya, çalışanları bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine hizmet ettiği gibi toplam kalite ortamında gerekli yeni beceri ve öğretilerin kazandırılmasına da yardımcı olur.

2.6.3.4. Kalite Kültürü Kazandırma Sürecine İlişkin Uygulamalar

Toplam kaliteye dönüşüm zamanı her kuruluş için farklı olmakla birlikte 5 ile 10 yıl arasında olduğu söylenmektedir (Bozkurt,1994,s.36). Japonya'da dönüşümün tamamlanmasının 10 yıl sürdüğü belirtilmektedir (Özdemir, 1996, s.1). Kültür değişiminin bu denli uzun sürmesinin ana nedeni değerlerin değişiminin zorluğudur. Patten'e (1991) göre değişim planı beş evreden oluşur (Patten,1991/92, aktaran Bozkurt,1994,s.36) :

1. Evre : Başlama:

İşletmedeki mevcut yönetsel ve işgören yerleşik duygu ve düşüncelerinin ele alınması.

2. Evre : Değişime Direnç:

Dirence yol açan faktörler üzerine gidilmelidir.

3. Evre : Güvenin Genişlemesi :

İşgören ve yöneticiler arasında bilgi akışı ile güvenin genişlemesi.

4. Evre : İnsan ve Sistemlerin Etkileşimi :

Güven ortamının, değişimle ilgili davranışları kolaylaştırması ile teknikler, yöntemler, prosedürler ve politikalar yeniden ele alınır, işgörmelerin katılımı sağlanır.

5. Evre : İnsan ve Sistem Bütünleşmesi :

Değerlerin değişmesi ilk dört evreye paralel sürdürülen tüm eğitim ve geliştirme programları bu aşamada tamamlanmış olur.

Sonuçta örgütte yeni bir kültür oluşturulmuş olacaktır. Bütün işgörmeler yeni becerleri öğrenmek ve kendilerini geliştirmek zorunda kalacaklardır. Görüldüğü gibi toplam kalite düşünce ve davranışta köklü bir değişiklik gerektirir, bu nedenle yukarıdakilerin sağlanmasında anahtar unsur "eğitim"dir (Bozkurt,1994,s.32-33). TKY bir tür zincirden oluşur. Zincirin tüm halkalarında toplam kalite anlayışı yerleştirilemediği zaman olumlu sonuç elde etmek de zorlaşmaktadır.

2.7. Diriklik ve TKY'nin Yaklaşımı

Yaşadığımız çağda her gün, her şey değişirken toplumun gereksinim duyduğu ürünleri üretmek amacıyla kurulan örgütler,

toplumun değişen ihtiyaçları doğrultusunda ürün üretmek, bunun doğrultusunda örgüt amaçlarını değiştirmek zorundadırlar.

Canlı organizmaya benzeyen örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden girdi almaları, girdilerdeki değişim ölçüsünde değişime uyum sağlamaları temel bir gereklilik olmaktadır (Açıkalin,1996,s.30). Örgütlerin ayakta kalmasını ya da yaşamını sürdürmesini belirleyen temel etkenlerden biri örgütün çevresine uyum sağlama yeteneği olmaktadır (Kavrakoğlu,1992,s.18). Zira müşteriye, topluma kapalılık örgütlerin başarısızlığının önemli bir etkeni olmaktadır (Başaran,1992,s.138).

Değişime uyum örgütün dirik (dinamik) olmasını gerektirir. Etkili örgütlerin çevrelerine hızlı uyum sağlayabilen, eylemden yana, dirik örgütler olduğu görülmektedir (Kozlu,1986,s.31). Diriklik, “rgtn çevresindeki değişikliklere ussal, kararlı yaklaşımla etkin uyumu” şeklinde tanımlanmaktadır (Başaran,1984,s.236).

TKY modelini benimseyen örgütler incelendiğinde bu örgütlerin dirik (dinamik) , ürün, hizmet, süreç ve işgücü olarak sürekli gelişen, müşteri beklentilerine duyarlı örgütler olduğu görülmektedir. Esnek ve olduğunca küçük yönetim kadroları, dengeli bir yerinden merkezi yönetim yapılarıyla çevrelerine kolaylıkla uyum sağlama yeteneğine sahip TKY rgtleri, uyum gücü yüksek örgütlerdir.

TKY bürokrasi değil adhokrasi ile yönetilir. Adhokrasi, “evreye uyma yeterliliği olan bir örgüt yapısı ve yönetimi, bunun için buna özgü, belirli amaç için seçilmiş örgüt” olarak açıklanır (Başaran,1992,s.289). Toplam Kalite Yönetimine dayalı örgütte yer alan basık örgütlenme, esnek işgörme birimleri, en fazla üç kademeli yapı, tüm işgörenlerin ürün ve hizmet geliştirmeye katılması özellikleri tipik göstergelerdir.

TKY'nin temel prensiplerinden 5.sinde Deming “hizmet ve üretim sisteminin sürekli geliştirilmesi“ gerektiğini belirtir (Aguayo,1994,s.173). Bu madde sadece her fırsatta geliştirme için bir öneri değil, aynı zamanda yan kollara da (tedarikçiler) bir çağrıdır. Buna göre yönetim atak ve şiddetli bir şekilde gelişme aramalıdır (Aguayo,1994,s.174).

Ürün ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasının dört yolu,

1. Ürün ve hizmetlerde yenilik
2. Ürün ve hizmeti yaratan sistemde yenilik
3. Var olan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi
4. Var olan sistemin geliştirilmesidir.

Deming bunların hiçbirini tek başına yeterli görmeyerek tümünün birlikte yapılmasını ve sistemin, ürünün, hizmetin, çalışanların hepsinin sürekli geliştirilmesi gereğine dikkat çekmektedir (Dale, Lascelles ve Plunkett,1990,s.7). Klasik yönetim anlayışında işletmenin amacı yeni teknoloji ve gerektirdiği nitelikli işgücünü işletmeye getirmek olurken TKY yüksek teknoloji ve nitelikli işgücünü ve yanısıra diğer sistem geliştirme ve ürün-hizmet geliştirme etkinliklerini sürekli gelişme süreci içinde sağlamaktadır (Kavrakoğlu,1992,s.35). TKY'nin en temel faaliyeti olan sürekli gelişme, içe dönük stratejik sıçrama ve işbirliği arayışlarını da kullanır (Babüroğlu,1994,s.18).

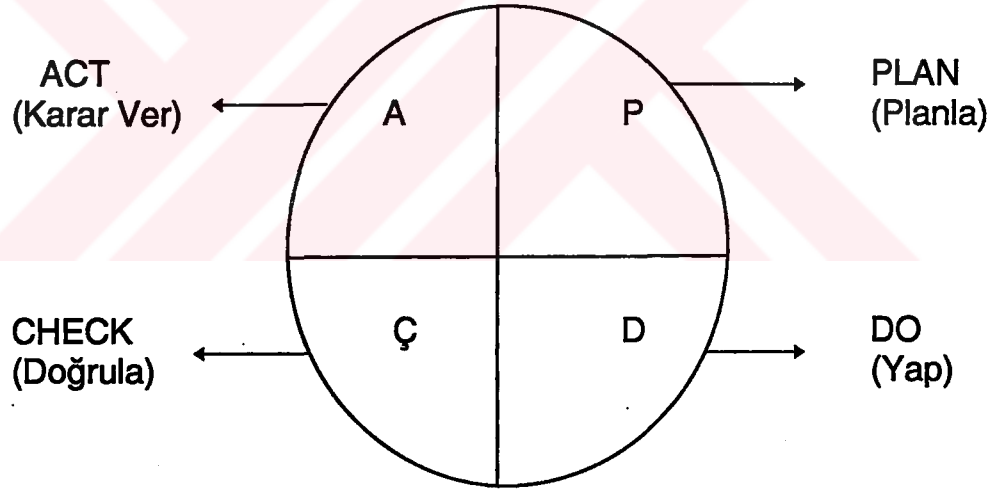
2.7.1. Sürekli Gelişmenin Temeli

TKY'de gelişme, sürekli, sık ve küçük adımlarla olur. Bu durum tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesi ve bu oluşumun sürekli beslenmesi ile gerçekleşir (Peker,1994,s.74). TKY içinde aynı zamanda bir yaşam tarzı , yaşam felsefesi olarak kabul edilen sürekli gelişmenin temelinde “yeterince iyi iyi değildir” anlayışıyla büyük yatırımlara gerek

kalmadan ürün, hizmet ve süreçlerin daima iyileştirilebileceği, geliştirilebileceği fikri yatmaktadır (Yayla,1992,s.9). Aslında sürekli gelişme irili ufaklı yüzlerce, binlerce iyileştirme demektir (Peker,1994,s.75).

Sürekli gelişme uygulamalarında ilk olarak W.Shewhart'ın ortaya attığı, sonraları Deming'in geliştirdiği "Shewhart-Deming çevrimi" ya da PDÇA çevrimi" adı verilen çevrim genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır (Şirvancı,1993,s.12 ;Kavrakoğlu,1992,s.33). Uygulamada üç temel koşul mevcut durumu yetersiz bulmak, insan faktörünü geliştirmek ve problem çözme tekniklerini yaygın olarak kullanmaktır (Kavrakoğlu,1992,s.14).

PDÇA çevrimi Şekil 8'de gösterilmektedir.



Şekil 8 : Shewhart-Deming (PDÇA) çevrimi.

Kaynak: Kavrakoğlu, 1992, s.32

PDÇA Çevriminin kullanım amacı TKY'nde bilimselliğin ön planda tutulmasından kaynaklanır. Kararların sağlıklı erilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda alınması bu çevrimin kullanımıyla mümkün olur (Şirvancı,1993,s.12). Her aşamasında değişik araç ve tekniklerin kullanıldığı anılan çevrimin aşamaları şöyle özetlenebilir:

Planla (Plan) : Geliştirme amaçlı bir değişiklik planlanır.

Yap (Do) : Değişiklik küçük çapta uygulanır.

Doğrula (Check) : Uygulama sonuçları kontrol edilir.

Karar ver (Act) : Bir önceki aşama sonuçlarına göre değişikliği yerleştirmek ya da çemberi tekrar uygulamak için karar verilir.

Ölçüm ve istatistik ve grup çalışmaları olmadan gerçekleştirilemeyen bu yaklaşım Japonya'da 1950'den beri başarıyla uygulanmakta, bir yaşam felsefesi olarak benimsenmektedir. Japoncada Kai=değişim, Zen=iyi kelimelerininbirleşiminden oluşan Kaizen, sürekli gelişme, iyileşme anlamlarında kullanılmaktadır. Japonya'da o denli benimsenmiştir ki hemen her faaliyet için Kaizen grupları oluşturulmuştur (Yayla,1992,s.9). Esasen Japon ve batı tarzı TKY uygulamasındaki temel farklılıklardan biri de Japonların batıya nazaran sürekli gelişme sürecini başarıyla yürütmeleridir (Kavrakoğlu1992,s.32).

2.7.2. Sürekli Gelişme Yöntem ve Teknikleri

TKY'ni uygulayan işletmelerde sürekli gelişme ya da iyileştirme bir iş yapma tarzıdır. Bunun için değişik yöntem ve teknikler kullanılır.

TKY yaklaşımı sürekli gelişmeyi hedefler. Hedeflere ulaşmak için süreç yönetimini sürekli iyileştirme yöntemi olarak kullanılır. Süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için örgüt içindeki tüm süreçlerin tanımlı (sahibi belirli, akış diyagramı mevcut, sınırları ve diğer süreçlerle ilişkileri, ölçütleri ve ölçme sistemi tanımlanmış) olmalıdır (Power-Netaş,1996,s.29).

Yöntem ve teknik olarak süreç yönetimi, kıyaslama (benchmarking), süreçlerin yeniden düzenlenmesi, takım çalışması ve problem çözme araçlarını grup çalışması ve istatistik yöntem ve tekniklerinin yoğun kullanımını gerektirir. Bunlardan, kıyaslama örgüt ile aynı alanda çalışan diğer örgütlerden en iyi uygulamaları bulup sürekli iyileştirme amacı ile örgüte uyarlamak için kullanılan dışa dönük sıçrama ve işbirliği arayışı olarak değerlendirilebilir (Kavrakoğlu,1992,s.32; Babüroğlu,1994,s.18; Power-Netaş,1996,s.28). Diğer yöntem ve teknikler işletmenin iç süreçlerine ilişkindir.

Sürekli gelişen bir örgüt ayakta kalmak için en iyi şansa sahiptir, işgörenlerine güven verir, rakiplerine üstünlük sağlar. Örgütün sürekli gelişmesi, gerek yönetici gerekse işgörenlerinin de sürekli geliştirilmesini gerektirir. Çalışanları eğitimle geliştirilmeyen örgütün sürekli gelişmesi beklenemez.

Sürekli gelişme sürecinin örgütte kalıcı bir şekilde yürütülmesi yönetim felsefesi ve modelinin bu anlayışa uygun olmasını, tüm öğelerin gereği gibi uygulanmasını ve en önemlisi sürekli gelişmeye katılan işgören ve yöneticilerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Kavrakoğlu,1992,s.33).

2.7.3. Sürekli Gelişmenin Yararları

Kavrakoğlu'na göre sürekli gelişmenin yararları özetle aşağıda yazılı olduğu gibi sıralanabilir (Kavrakoğlu,1992,s.14) :

1. İşletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir
2. Tüm yönetici ve işgörenlerin aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
3. Bölüm ve birimler kendi işlerini daha etkin ve verimli şekilde yürütür.
4. Etkileşim içinde olan bölüm ve birimlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
5. Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
6. Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Özetlenecek olursa yarışma gücünü artırmanın temelinde sürekli gelişme yatar. Bunu sağlamak için belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı doğrultuda seferber etmek gerekir.

3.0. Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim

Başarılı örgütlerin yönetim tarzı, çalışanların yeteneklerine güven, kendi işlerine karşı sorumluluk, ekip çalışması ve kişiye saygı temellerine dayanmaktadır (Ferling,1994,s.26). TKY'nde örgütün ilk ilgisi çalışanlarının mutluluğudur (Bozkurt,1994,s.32). TKY, ürün, hizmet, süreç kalitesinin yanında örgütün çalışanlarının kalitesini de gerektiren bir yönetim modelidir. Bu modelde sistem ve çalışanlar (sistem elemanları) kaliteli olursa sistemin çıktıları da kalite olur varsayımı vardır. Bir yandan ürün/hizmet ve süreçlerin kalitesi artırılırken diğer

yandan kaliteyi gerçekleştirmenin temel aracı ve tekniği olarak çalışanların sürekli geliştirilmesine, eğitimine önem verilmektedir (Bozkurt, 1994, s.33).

TKY modelinde eğitim ve geliştirme temel bir gerekliliktir (ISO 9000 Kalite Eğitim Notları,1986, s.5). Uygulamaların başarısını belirleyen en önemli faktör, eğitim olarak kabul edilmektedir (Şirvancı,1993,s.12 ; Özdemir,1993,s.17).

Eğitim ve TKY arasındaki bağın kurulmasına yönelik yaklaşımlarda üzerinde durulan iki önemli nokta, TKY'nde eğitimin gerekliliği ve kalitesi olmaktadır (Nizamoğlu,1994, s.8-10). Tüm çalışanların katılımını gerektiren bir model oluşu, tüm çalışanların toplam kalite, kalite iyileştirmede kullanılan yöntem ve teknikler hususunda eğitilmesini de beraberinde getirmektedir (Bozkurt,1994,s.33). Bunun da ötesinde, kalitenin bir davranış sorunu olarak ele alınması, TKY'ne geçişin kalite kültürünü tüm çalışanlara kazandırma zorunluluğu "kültür değişimi"ni zorunlu kılmaktadır (Kantarıcı,1993,s.29). Kültür değişiminin anahtarı ise eğitimidir. Üzerinde önemle durulan bir diğer nokta eğitimin kalitesidir. Kalitenin üstün bir değer olarak kabul edildiği bir ortamda eğitimin de kaliteli olması beklenir. Kalitesizliğe olan bu tahammülsüzlük, doğal olarak eğitime de yansır. Eğitimde kalite ya da kaliteli eğitim ise ancak "doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda, doğru eğitimcilerle verilmesi" ile gerçekleşir (Demiral,1993,s.120). Bunun sağlanması ise stratejik planlamayı, eğitimde çağdaş ve bilimsel yöntem ve tekniklerin kullanımını zorunlu kılar (Taşkın,1993,s.126).

3.1. Toplam Kalite Yönetiminin İnsan Kaynaklarına Bakışı

En eski tanımı ile yönetim, insanları etkileme sanatıdır. İnsanı etkilemede kullanılan yöntem ve teknikler ise insan doğasına ilişkin varsayımlara dayanmaktadır. Açıkalin'a göre, farklı yönetim kuramları, örgüt içindeki insan davranışlarını farklı nedenlere dayandırmanın bir ürünüdür (Açıkalin, 1996,s.31). İnsanlık tarihi açısından bakıldığında ilk olarak insanın insanı yönetmesinin savaş ya da savunma için oluşu, yönetime ilişkin ilk kuralların sert, kesin ve baskıcı olmasına neden olmuştur. Başaran'a göre bu kurallar günümüze kadar etkisini sürdürmektedir (Başaran,1985,s.12.).

Günümüze dek gelen örgüt ve yönetim kuramları insanı farklı açılardan ele alarak yorumlamışlardır. Geleneksel açıdan insan ögesine bakış X Kuramının insan kişiliğine ilişkin varsayımlarının temelini oluşturmuştur. Buna göre "normal insan çalışmayı sevmez ve olarak bulursa işten kaçmaya çalışır. Bu nedenle insanın örgüt amaçlarına yönltilmesi zorlanmasını gerektirir. Sorumluluktan kaçır, yönlendirilmek ister, az hırslıdır ve her şeyden çok güvenliğı arar. Özetle X kuramı, insanı makinenin bir uzantısı olarak görmüştür. İnsanı çalıştırabilmek için otoriteyi ve ekonomik ödülleri en geçerli araçlar olarak göstermiştir (Kozlu,1986,s.19). X kuramına karşıt olarak geliştirilen ve modern yaklaşım olarak adlandırılan Y kuramı ise TKY'nin insana bakış açısını yansıtmaktadır (Kavrakoğlu,1992,s.73). Y kuramı, insanı statik bir varlık olarak algılamayıp kendini geliştirme potansiyeline sahip bir dinamizm içinde görmektedir. Y kuramını ileri süren Mc Gregor, insanların doğal olarak ne edilgen ne de örgütsel isteklere karşı direngen olmadığını ileri sürmüştür. Ona göre, güdülenme, gelişmeye yeteneklilik, sorumluluk almaya yeterlilik, örgütsel amaçlara yönltilmeye hazır oluş insanın içinde vardır (Başaran,1992,s.58-59). Bu görüşün temel sonucu,

yöneticilerin işgörenlerinin yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesi olmuştur (Can, Tuncer, Ayhan, 1990,s.153).

Diğer toplumlarda olduğu gibi ülkemizde de eğitimin vazgeçilmezliği insana verilen değerin artması ile daha da önem kazanmıştır. Örgütlerde insan ögesi öne çıkarak birliktelik, katılımcılık işlerlik kazanmıştır (Peker,1994,s.64). TKY’nde kalitenin insan ögesinin kalitesine de bağlı olduğu fikri, insan ögesinin tüm geliştirme faaliyetlerinin bir parçası haline getirilmesine sebep olmuştur. Bu şekilde insangücünden çok yönlü yararlanmak, insanın yaratıcılığını da örgüte katmak mümkün olmuştur (Kavrakoğlu,1993,s.12-13). Bireysel başarının harekete geçirilmesiyle toplumsal başarının sağlanabileceği fikrine dayanan TKY modelinde insan ögesi hem ürünü yaratan hem de kullanan olarak sistemin odağında yerini almış ve örgütün en değerli kaynağı olarak kabul edilmiştir (Peker, 1994, s.64 ; Demirel,1994,s.80-81 ; Birgen,1994,s.28).

3.2. Japonya’da Düzenlenen TKY’ne Geçiş Eğitimleri

TKY modelinin en iyi uygulamalarının Japonya’da gerçekleşmesi, modele geçiş aşamasında düzenlenen eğitim etkinlikleri incelendiğinde bir tesadüf değil, eğitim ve geliştirmeye verilen önemin getirisi olarak değerlendirilebilir.

1948-49 yıllarında bir kaç Japon mühendisin W. Shewhart’ın (1931) Bell Labaratuvarlarındaki çalışmalarında ve makalelerinden edinilen bulgulardan yararlanarak kalitenin iyileştirilmesinin genellikle verimliliği artırdığını bulması, Japon yönetiminde kalitenin iyileştirilmesi çabalarının başlangıcı olmuştur (Arkiş,1984,s.4). İlk kalite kontrol çabaları 1949 yılında “Endüstriyel Sanatlar Kanunu”nun çıkarılması ve Japon Bilimadamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE)’nin ve Japon

Standarlar Derneği'nin "kalite kontrol" konulu seminerler düzenlemesiyle başlamıştır (Avunduk,Doğan,1992,s.3). İlk kez 1947 yılında nüfus sayımına yardımcı olmak üzere Japonya'ya giden Dr. Deming, 1950'de toplam kalite konulu seminerler vermek üzere Japonya'ya davet edilmiş, çok sayıda yönetici ve mühendise yönelik konferanslar vermiştir (Aguayo,1994,s.127). Bu konferanslar sürerken, milli ekonominin gelişmesi ve niteliksiz işgücünün azaltılması amacıyla ülkede yoğun bir hizmet-öncesi ve hizmet-içi eğitim etkinliklerine başlanmıştır. Hizmet-öncesi eğitim, çalışmayan niteliksiz işgücüne meslek kazandırma amacı ile düzenlenirken, hizmet-içi eğitimle çalışanların daha verimli kılınması ve kalite bilinci kazanmaları amaçlanmıştır (Tüzün,1967,s.8). 1951 yılında örgütlerdeki eğitim-öğretim etkinlikleri yoğunlaşmış, 1952 yılında JUSE ve Japon Kalite Derneği tarafından çıkarılan "Kalite Kontrol Dergisi" ile başlanan topyekün eğitim, yazılı basınla da desteklenmiştir. Bunu 1954 yılında Ulusal Radyo'dan yapılan "Kalite Eğitimi" yayınları takip etmiştir (Kavrakoğlu,1992,s.29).

1958 yılına kadar örgütlerin, JUSE ve Japon Kalite Derneği desteğinde yürüttükleri kendi çabalarıyla sürdürdükleri eğitim etkinlikleri 1958 yılından itibaren idari teşkilatlar (Çalışma Bakanlığı) tarafından organize edilmiş ve yürütülmüştür. Bu amaçla aynı yıl, mesleki eğitimi sistematik esaslara oturtmak için Mesleki Eğitim Kanunu çıkarılmış ve yapılan bir çalışma ile Toplam Kalite Kontrol, kendi bünyelerine uygun şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Bu tarihten sonra Toplam Kalite Kontrol kavramı yerine "şirket çapında kalite kontrol" kavramı kullanılmıştır. Bu, TKY'nin ilk uygulamaları olarak değerlendirilmektedir (Avunduk ve Doğan, 1992, s.3).

1962 yılında K.Ishikawa öncülüğünde kurulan Kalite Çemberleri ülke genelinde yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır. JUSE'nin "Kalite Kontrol Çemberleri" dergisini çıkarması, örgütleri tüm çalışanlarını küçük

Çalışma grupları (ember) halinde organize etmeye ve JUSE içinde kurulan Kalite Kontrol emberleri Merkezleri'ne ye kaydetmeye teşvik etmesi hep bu yaygınlaştırma çabalarının içinde yer almıştır (Kavrakoğlu, 1992, s.28).

Tüm bu çabaların sonucunda Japonya, az gelişmişliğinden sıyrılmış, Japon malları ucuz ve kötü kaliteli imajından kurtarılmıştır. Bu noktada Japon örgütlerinin çalışanlarının eğitim ve öğretimine büyük önem verdiğini belirtmek doğru bir saptama olacaktır.

Japon rgtlerindeki eğitim-ğretim sistemi üç noktada önem taşımaktadır (nsan,1989,s.64) :

- a) Eğitim sistemi, tüm çalışanları kapsar.
- b) Personel rejiminde uygulanan hayat boyu istihdam ilkesine paralel olarak eğitim hayat boyu sürer. "Eğitim sürekli"dir".
- c) Japon rgtleri eğitim ve ğretim terimlerini geniş anlamda kullanmaktadırlar.

Japon rgtlerinde düzenlenen eğitim etkinlikleri  kaynaktan sağlanmaktadır (nsan,1989,s.64) :

- a) rgt tarafından,
- b) Resmi kuruluşlar tarafından,
- c) zel yönetim kuruluşları tarafından organize edilmekte ve uygulanmaktadır.

Bu eğitim ve ğretim etkinliklerinde kullanılan metodlar büyük ölçüde grevbaşı eğitimine (%87), örgütteki seminerlere (%73), özel eğitim kurumlarındaki çalışmalara (%64) ve devletin düzenlediği seminerlere katılma (%53) şeklinde gerçekleşmektedir. Bunun dışındaki diğer metodlar, aynı alanda düzenlenen çalışma seminerlerine katılma, geçici olarak ilgili firmalarla çalışma ve niversite ve özel eğitim

kurumlarının seminerlerine katılma şeklinde gerçekleşmektedir. Japonya'da eğitime ilişkin hiç çaba göstermeme oranı ise % 0.06'dır (Ünüşan,1989,s.63).

Ülkelerin gelişiminde eğitimin rolü hiç kuşkusuz tartışılmayacak boyuttadır (Doğan,1986,s.164). Buna en bariz örnek Japonya'daki TKY modeline geçiş öncesi ve süresince düzenlenen yoğun, topyekün eğitim etkinlikleri ve bunların sonuçlarıdır.

3.3. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Önemi

TKY modeline geçiş kararı veren örgüt, büyük çapta bir değişimi başlatma kararını almış demektir (Hopper,1995,s.40). Doğal olarak, var olan yönetim sisteminden farklı, yeni bir sisteme geçiş örgütte büyük çapta değişiklikler yapılmasını gerektirecektir. Örgütün yenilenmesi ya da geliştirilmesi için yapı, süreç ya da teknolojiye tek başına değişim yeterli olmamakta yanı sıra insan ögesinin de yenilenmesini, değişimini gerektirmektedir (Şirvancı,1993,s.12 ; Balcı,1995,s.1). Esasen TKY'nin temel ilkelerini ortaya koyan Dr. E.Deming'in de belirttiği gibi "TKY başlıbaşına yeni bir kültürdür ve bu modele geçiş bu açıdan bir kültür değişimi olarak algılanmalıdır" (Aguayo,1994,s.134). Kültür değişimi ise bireyin yenilenmesidir. Her yönüyle TKY'nin beklentileri doğrultusunda değerler, davranışlar, bilgi ve beceriler kazanmasını gerektirmektedir.

Kalitenin bir davranış sorunu, toplam kalitenin bir yaşam felsefesi ve tarzı olduğu, ayrıca insan tutum ve davranışlarının içinde bulunduğu örgütün yapı ve süreçleriyle etkileşimi gözönünde bulundurulursa Dr. Deming'in örgütün değişimini tümüyle bireyin yenilenmesine bağlaması mantıklı görülmektedir (Taşkın,1993,s.15). Değişim aracı olarak Deming, eğitimi, iletişimi ve güçlü bir öğretim ve kendini geliştirme programının kurulmasını öngörmüştür (bkz.Deming'in ilkeleri).

Kültür değişimini gerçekleştirmek üzere “yeni bir toplam kalite felsefesinin benimsenmesi ve örgütteki tüm çalışanların benimsemesinin sağlanması” hem iletişimin hem de eğitimin konusudur. Bu ilke Deming, tüm çalışanlarda kalite bilincinin oluşturulmasına işaret etmektedir (Ersun,1994,s.19). Bu, eğitimin yanı sıra iletişim kanallarının da çalıştırılmasını gerektirmektedir. Kültür değişiminde iletişim, bilgi akışını sağlarken, eğitim, özellikle örgütün iç çevresindeki değişimlere uyum sağladığı gibi, bu değişimlerin senkronize edilmesini, örgütü zedelemeyecek şekilde yumuşak geçişmelerin teminini de sağlayacaktır (Tezcan,1990,s.139 ; Bilhan,1986,s.182).

Görünürde eğitime ilişkin en açık madde olan 6. maddede iş eğitiminin başlatılmasından bahseder Deming. Ancak bu maddede asıl vurgulanan işgörenin işini “bugün” için en iyi şekilde yapabilirliğinin sağlanmasıdır. Bunun için gereken bilgi ve becerilerin kazandırılmasına dönük temel ve geliştirme eğitimlerinin yapılması 6. maddenin konusunu oluşturmaktadır (Özdemir,1996,s.4-6).

Hemen her örgütün ortak sorunlarından biri de iş gerekleri ile işgörenin yeterliklerinin bağdaştırılamayışı olmaktadır. İşin gerekleri ve işgörenin yeterlikleri arasındaki uyumsuzluk, işgörenin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır (Taymaz,1992,s.6). İşgörenden etkili bir şekilde yararlanılması ancak onun geliştirilmesi, eğitilmesi ile mümkün olurken, örgütün geliştirilmesinin ya da sürekli iyileştirilmesinin bir ölçüde işgören ve yöneticilerinin sürekli geliştirilmesine bağlı oluşu, örgütte düzenlenen eğitim etkinliklerini bir kat daha önemli kılmaktadır.

Örgütteki işgörenin, yöneticinin geliştirilmesi, teknik, insancıl ve karar-kavram yeterliklerini kazandıracak, işverimini artıracak eğitim

programlarının hazırlanması, iş başarılarının (performans verileri) değerlendirilmeli ve gerektiğinde danışmanlık yapılmasıyla mümkün olacaktır. Yeterlik; bir meslek elemanının işi ile ilgili rollerini oynayabilme, görevini yerine getirebilme gücüdür (HİE Ders Notları, Taymaz). Gerek yönetici gerekse işgörendeki yeterlik noksanlığı, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve etkinliğinde bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Anılan engelin ortadan kaldırılması ise örgütte düzenlenen eğitim programları ile mümkün olmaktadır (Açıkalın, 1991, s.2).

Kaliteyi ve süreçleri sürekli olarak geliştiren ya da iyileştirenin insan olması nedeniyle anılan iyileştirmelerin yapılabilmesi, mevcut bilgilerin de yeni teknolojilere paralel olarak güncelleştirilmesini gerektirmektedir. Çünkü teknolojiyi yapan da kullanan da insandır. Bilimsel ve teknolojik ilerlemeler makineleşme ve otomasyonu artırırken buna paralel olarak eğitimin de önemi gittikçe artmaktadır. Çünkü, otomasyon bazı iş ve görevlere ilişkin yeni bilgi ve becerilerin kazandırılmasını gerektirirken, bazı iş ve görevlerin makinelere yaptırılması bu işlerde çalışanların başka işlere kaydırılmasını gerektirmektedir. Sonuçta ortaya büyük çapta bir eğitim ihtiyacı çıkmaktadır (Can, Tuncer, Ayhan, 1991, s.279-280). Eğitim etkinlikleri yoluyla işgören ve yöneticilerin eski yeterlikleri günün koşullarına uyarlanırken, aynı zamanda yeni bilgi ve beceriler de kazandırılmaktadır. TKY modeline geçiş, aynı zamanda klasik yönetimde pek rastlanmayan yeni iş ve görevleri (andit, expertiz, tetkikçi, lead assessor vb.) de beraberinde getirmekte bu görevlere uygun işgörenlerin yetiştirilmesi yine eğitimi zorunlu kılmaktadır.

Sonuçta eğitim ihtiyacının karşılanmasının en hızlı ve etkin yolu etkin eğitim programlarının düzenlenmesidir. Bu eğitim programları, hem toplam kalite ortamı için gerekli öğreti ve becerileri, teknik, insancıl, karar-kavram yeterliklerini kazandırmaya hizmet ederken aynı zamanda

çeşitli birimlerde çalışan işgörenlerin tanışmasına, karşılıklı bilgi alışverişine, motivasyon ve örgüt kültürünün gelişmesine de yardımcı olmaktadır.

Sürekli gelişme için örgütte çalışanların tümünün sürekli geliştirilmesi gereğine Dr. Deming'in 13. ilkesinde yer verilmektedir. Bu ilkede Deming güçlü bir öğretim ve kendini geliştirme programının kurulmasını öngörür (bakınız Deming'in ilkeleri). Bu maddede vurgulanan esas nokta işgören ve yöneticinin dolayısıyla örgütün geleceğe hazırlanması ve bunun için gereken ortamın yöneticiler tarafından sağlanmasıdır. İşin gelecekte daha iyi yapılması ve geliştirilebilmesi için gereken yeterliklerin kazanılması, yönetimin örgütte kendini geliştirme için ortam oluşturması, olanak sağlaması önemle vurgulanır. Bu noktada TKY'ni diğer yönetim yaklaşımlarından ayıran bir özelliğin vurgulanması gerekir. Diğer yönetim yaklaşımlarında bireyi eğitmek ya da geliştirmek doğrudan yönetimin sorumluluğundadır. TKY'nde ise bireylerin kendilerini geliştirmeleri öncelikle kendi sorumlulukları olarak görülür. Burada yönetimin sorumluluğu, bireylerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik edilmesi, ortamı oluşturması, gereken eğitim olanaklarını en iyi şekilde sağlamasıdır (Aguayo ,1994, s.134).

TKY'nin doğrudan ve dolaylı etkilerini belirtmek bu noktada yararlı olacaktır. Örgütü bir bütün olarak ele alması, hataları önlemesi, ileri yönetim teknikleri ve yöntemleri ile sorunların çözümünü ve sistemin sürekli gelişimini sağlamasıyla örgütü doğrudan etkileyen TKY, bireyin gelişimine önem vermesi ve motivasyonu geliştiren yönüyle örgüte dolaylı etkiler yapmaktadır (Kavrakoğlu, 1992, s.72-73). TKY'nin bireyi geliştiren yönü, onun eğitime ve geliştirilmesine verilen önemi de vurgulamaktadır. Sonuç olarak TKY'nde eğitimin stratejik bir önemi olmaktadır. Eğitimin birey ve toplumun sosyo-ekonomik, bilimsel ve teknolojik değişime uyumunu sağlayan bir süreç oluşu gözden

kaçırılmaz ve TKY'nin uygulamalarının başarısı eğitime bağlanır (Taymaz, 1992, s.1 ; Özdemir, 1993, s.17).

TKY'nde eğitimin önemini öz bir şekilde ifade etmek için bu konuda Japon kalite bilinci K.Ishikawa'nın sözlerine yer vermek yararlı olur : "TKY eğitimle başlar ; eğitimle biter" (Şirvancı, 1993, s.13).

3.4. Kalite Eğitimi

Eğitim, insanoğlunun bugünkü ve yarınki yaşamına bir müdahaledir. Eğitim bir uyum sürecidir. Davranış değişikliği yaratılmasıdır. Bir toplumun yarınını oluşturan bir süreçtir (Hesapçıoğlu, 1992, s.16).

Baltaş'a göre eğitimin genel olarak önemi aşağıdaki noktalarla vurgulanmıştır (Baltaş,1994,s.18-19):

- a) Eğitim, bilgi sağlar; değer sistemini ve inançları etkiler, hayata bakışı belirler.
- b) Eğitim, kişiye hayatı daha iyi anlayacak donatımı sağlar.
- c) Eğitim, bilerek düşünmeye yaratıcılığa, kişinin kafasındaki kalıpları kırmasına ve dünyaya daha esnek ve geniş bir açıdan bakmasına imkan verir.
- d) Eğitim, kişinin ufkunu genişletir. Hayatın inceliklerinden zevk almasını öğretir.
- e) Eğitim, bağımsız düşünme becerisini geliştirir ; kişiye kendi kaderini kontrol etme ve geleceği üzerinde etkili olma gücünü verir.
- f) Kalite, ancak eğitim ile elde edilir; ileri uzmanlaşma çağı da kaliteyi zorunlu kılmaktadır.
- g) Parlak gelecek vaad eden meslekler değişmekte ve yüksek teknolojinin uygulandığı alanlara kaymaktadır.
- h) Örgütler eğitim başarısı yüksek kişileri tercih etmektedirler.

ı) İnsan bildikleriyle düşünür ; düşünce ufkunu genişletmek ancak eğitimle mümkündür.

Eğitim, ekonominin itici gücüdür. Bu yolla topluma biçim veren eğitim tüm bunları ürünü olan eğitilmiş insan yoluyla gerçekleştirilebilir. Drucker, eğitilmiş insanı, “hem bir hayat sürmek hem de hayatını kazanmak için gerekli donanıma sahip olan kişi “ şeklinde tanımlanmaktadır (Drucker, 1991, s.250).

Eğitim kavramına ilişkin, kavramı değişik açılardan ele alan pek çok tanım yapılmıştır. Eğitime ilişkin genel bir tanım vermeden önce tanımlarda ön plana çıkan noktaların verilmesi daha yararlı olacaktır. Başaran’a göre eğitim konusunda yapılan tanımlarda dört durum ön plana çıkmaktadır (Başaran, 1991, s.17) :

- a) Eğitim eğitilende istendik yönde davranış oluşturma işidir.
- b) İnsan, bir davranış ancak yaşayarak, kendi davranışları yolu ile kazanabilir.
- c) Oluşturulacak davranış, önceden saptanan eğitim amaçlarıyla uyumlu olmak zorundadır.
- d) Davranışın oluşturulması planlı bir eğitim sürecini gerektirir.

Taymaz, eğitime ilişkin tanımların üç ortak yönü olduğunu belirtmektedir. Buna göre eğitim tanımlarının ortak yönleri şöyle belirtilebilir (Taymaz, 1992, s.2) :

- a) Bireyin yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği sayılması.
- b) Bireyde davranış değişikliğinin kendi yaşantısı yoluyla oluşacağı.
- c) Eğitimin bir süreç olduğudur.

Yukarıda anılan noktalardan hareketle eğitim “bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yolu ile istendik yönde davranış

değişiklikleri meydana getirme ya da yeni davranışlar kazandırma sürecidir” (Ertürk, 1972, s.12).

Öğretim ve eğitim kavramları uygulamada çoğu zaman birbirinin yerine kullanılan, karıştırılan kavramlardır. Ancak bu iki kavram birbiriyle bağlantılı ve birbirini tamamlayan kavramlardır (Koçel, 1989, s.19). En genel tanımıyla öğretim, “öğrenmenin gerçekleşmesi ve kişide istenilen davranışların gelişmesi için uygulanan süreçlerin tümüdür”. (Varış, 1988, s.19).

Örgütteki bireylerin sürekli geliştirilmesi, eğitilmesi gereği bu iki kavramın eğitim çatısı altında bütünleşmesini gerektirmiştir.

Son yıllarda yeni bir eğitim yaklaşımı olarak adından söz edilen kalite eğitimi Thomas, şöyle tanımlar (Thomas, 1992, s.170): “Kalite Eğitimi, bir çalışanın belli bir bağlam içerisinde bir rolün gerektirdiği bir dizi gerekliliği etkin bir biçimde yerine getirebilmesine uygun işlemsel, kavramsal ve uygulama becerilerini edinmesini sağlamayı amaçlayan eğitim sürecidir.” Bu süreç TKY modeline paralel bir süreçtir. Eğitimin ilkeleri büyük çapta modelin yönetim felsefesine ve ilkelerine dayalıdır.

Kalite eğitimi, uygulanma koşulları esas alındığında bir Hizmet İçi Eğitim etkinliğidir. “Özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim” olarak tanımlanan hizmet içi eğitimle kalite eğitimin arasındaki en temel fark, kalite eğitiminin müşteri odaklılığı konusunda ortaya çıkmaktadır (Taymaz, 1992, s.3). Zira kalite eğitimi gerektiğinde yan sanayi (tedarikçi) firmaların eğitimini ve bilgilendirilmesini kapsadığı gibi toplumun kalite konusundaki bilinci kazanması da kalite eğitiminin konusunu oluşturmaktadır.

Kalite eğitiminin amaçları şunlardır (Taşkın, 1993, s.193-194) :

- a) Örgütte etkili bir öğrenme ortamı yaratmak.
- b) Yönetici ve işgörenlere örgütteki konum ve görevlerine uygun bilgi ve beceriler kazandırmak .
- c) Örgütün her düzeyinde kaliteli hizmet ve ürün sağlanması ilkesini benimsetmek.
- d) Sürekli gelişime inanmayı sağlayacak bir dizi tavır ve değer geliştirilmesini sağlamak.

Dünyadaki ve Türkiye'deki kalite eğitimi uygulamalarından çıkarılan sonuçlar doğrultusunda kalite eğitiminin aşağıdaki özellikleri taşıdığı düşünülmektedir (Önce Kalite Dergisi, 1991-1996 uygulama örneklerine ilişkin makaleler) :

- a) Tüm eğitim etkinlikleri gibi kalite eğitimi de, amaçlı, planlı, programlı bir eğitim sürecidir.
- b) Kalite eğitimi bir yetişkin eğitimi etkinliğidir. Gerek program içeriğinin gerekse eğitim yöntem ve tekniklerinin seçiminde yetişkinlerin özellikleri ve öğrenme ilkeleri gözönünde bulundurulur.
- c) TKY'nin insana bakış açısını yansıtır. Bireyin yetiştirilmesinin kendisine olduğu kadar örgüte de yararlı olduğu inancını taşır. Katılımcıların kendi öğrenme ve davranışlarından kendilerinin sorumlu olduğu inancını taşır.
- d) Tüm çalışanları kapsar. Müşteri odaklıdır. Gerektiğinde tedarikçi firmalar için de uygulanır.
- e) Gerekli ortam ve olanaklar sağlanarak uygulanır. İş dışında ya da iş başında uygulanabilir.
- f) Öncelikle üst yönetimden başlar. Kademeli olarak aşağı inilir. Eğitimin sürekliliği sözkonusudur.
- g) Kendisi sürekli gelişmeye katkıda bulunduğu gibi eğitim de sürekli gelişir. Daima iyileştirilecek bir şeyler vardır.

Örgütte uygulanan kalite eğitiminin temel ilkeleri TKY modelinin ilkeleriyle paralellik taşır. Eğitim, çalışanın ve işletmenin değişimi ile gelişimi için temeldir. Bu nedenle eğitim, yönetim süreci ile birlikte düşünülmelidir, ayrı düşünülemez (Birgen, 1994, s.29). Bu özelliğinden ötürü de yönetim modeline paralel nitelikler taşımak zorundadır.

TKY modelini okul ortamına uygulayarak adına “Toplam Kalite Eğitimi” diyen batılı bir grup bilim adamı bir takım ilkeler ortaya koymuşlardır. Bu ilkeler okul ortamında uygulama koşullarının yanısıra örgütteki kalite eğitimi uygulama koşullarını da yansıtır niteliktedir. Kalite eğitiminin temel ilkeleri örgüte uyarlanarak aşağıda açıklanmaktadır (Daugherty, 1996, s.83-87) :

1. “Kalite eğitimi en üst yönetimden başlayan bir süreçtir.” TKY’nin üst yönetimden başlaması, eğitimin de üst yönetimden başlamasını gerektirmektedir. Bir toplam kalite sistemini yürütmedeki anahtar en üst yönetimin etkili bir şekilde karar alması, TK etkinliklerini desteklemesi ve bu etkinliklerin içinde faal olarak yer almasıdır. Bu nedenle üst yönetimin ilk olarak konu hakkında eğitilmesi, kalite bilinci kazanması gerekir. “Örgüt ve yönetimdeki gelişmeler çerçevesinde eğitimi salt işin daha iyi yapılması için gereken bilgi ve becerilerin aktarılması biçiminde algılamak yanlış olur.” (İnceçam, 1994, s.20). Hedefe yönelik olarak hazırlanmış bir eğitim programı değişimi başlatma gibi son derece önemli bir işleve de sahiptir. Bu nedenle örgütte ilk eğitilmesi gereken üst yönetimdir.

Yöneticilerin eğitiminin amacına ulaşabilmesi için yöneticilere kalite kültürüne ilişkin değerler kazandırılmalıdır. Yöneticilere yönelik kalite eğitiminin, başarı arzusu ve disiplini yerleştirmesi, ekip çalışması alışkanlığı ve bunun için gereken becerileri vermesi, düşünme ve

davranma biçimlerinde istendik yönde bir değişim gerçekleştirmeli ve öğrenilenlerin uygulamaya aktarılmasını sağlayabilmelidir (Barutçugil, 1994, s.24).

2. "Kalite eğitimi stratejik planlama gerektirir."

Örgütteki işgörenlerin tümünün çabaları örgütün amaçlarına yöneltildiğinde örgütün amaçları planlanan düzeyde gerçekleşir. Örgüt o oranda etkili sayılır. Her işgörenin örgüt için uğraşı birleştirildiğinde genel amaç tamamlanacaktır. Bu ise kısa ve uzun vadeli stratejik planlama ile yapılabilir. Eğitim bu stratejik planlarda yer alır. Örgütün ve işgörenlerin amaçlarının tümleştirilmesinde eğitim de etkili bir yoldur.

3. "Kalite eğitimi tüm çalışanları kapsar."

TKY tüm çalışanların katılımını gerektirir. Bu durum örgütteki herkesin toplam kalite ortamında gereken öğreti ve becerileri kazanmasını gerektirmektedir. Örgütün tüm kademelerini kapsayacak şekilde üst yönetimden başlayıp aşağıya doğru ilerleyen bir eğitim programı uygulaması ne kadar başarılı olursa uzun dönemde meydana gelecek değişiklikler de o derece başarılı olacaktır (Özdemir, 1993, s.17).

Örgütte bir toplam kalite ortamında gerekli olan yeni beceriler ve öğretiler Bozkurt'a göre şöyledir (Bozkurt, 1994, s.6) :

- İç ve dış müşteri gerekliliklerinin açık bir şekilde tanımlanması.
- Her müşteri için kalite iyileştirmenin planlanması.
- Müşteri tatminsizliği ile ilgilenilmesi.
- Yaşam boyunca öğrenme tarzının geliştirilmesi.
- Bireysel ve bireylerarası bilinç ve uzmanlığın geliştirilmesi.
- İnsanlararası ilişkilerde açıklığın cesaretlendirilmesi.

- Kültür okluğunun ve farklılığının anlaşılması.
- Farklılığa değer verme ve birlikte alışma.
- Güven iklimi yaratılması.
- Dinleme.
- Geri bildirimde bulunma ve alma.
- Grup toplantılarına katılma.
- Grup toplantılarına liderlik yapma.
- Sorun zme.
- Bilginin görsel olarak izlenebileceği şekilde verilerin niceliklendirilmesi ve açıklanması.
- Hedeflerin açıkça konulması.
- Karmaşanın zlmesi.
- Yetki devri ve liderlik.
- İnsan kaynakları politika ve programlarının uygulanması.
- Değişim çalışmalarının uygulanması.
- İřęren katılımcılığının ve programa dahil edilmesinin oluşturulması ve güçlendirilmesi.
- Günlük yönetim anlayışında bir yaşam biçimi olarak sürekli iyileştirme teknik ve düşüncelerinin oluşturulması.

Yukarıda sayılan öğreti ve beceriler tüm çalışanlara kazandırılması gereken temel öğreti ve becerilerdir. İřęrenlerin görev yerleri ve konumlarına göre kazandırılma yoğunluğu değişebilmektedir.

Bunların dışında istatistik tekniklerin sorun tesbiti, süreç kontrolü, kontrol verilerinin derlenmesi gibi alanlarda kullanımı bu eğitim programlarında ele alınacak en önemli konulardır. Örgüt yönetiminin farklı düzeylerinden oluşturulan farklı gruplar için farklı içerikte eğitim programlarına ihtiyaç duyulur (zdemir, 1996, s.17). Sonuç olarak işletmeye getirilecek her yenilikte olduğu gibi, kalitenin yükseltilmesi konusunda da iřęörenlerin eğitilmesi zorunludur. Çünkü eğitim, değişim

ve gelişim için gereklidir (Tütek,Öncü, 1993, s.283). Ayrıca kalite eğitiminde başarı, eğitimin gerekli işlemsel becerileri kazandırmasının yanısıra çalışanlarda coşku ilgi ve inancın yaratılmasını da hedefler (Taşkın, 1993, s.194).

4. “Kalite eğitimi bağlılık ve ilgi gerektirir. Yönetimin ilgi ve desteği olmadan amacına ulaşamaz.”

Kalite eğitiminin başarıya ulaşabilmesi için yönetim, insan faktörüne -uygun eğitim, gözetim, talimatlar, prosedür kılavuzları, iş koşulları, ekipman, çalışanlar arası ilişkiler ve hizmet kalitesini etkileyen diğer bireysel ve psikolojik yapı- önem vermeli, eğitim etkinlikleri sırasında yönetim sorumluluğunu üstlenmelidir. Yönetim, çalışanların beklenen kaliteye ulaşmada yeterli eğitimi almalarını ve gerekli donanıma sahip olmalarını sağlamakla yükümlüdür (Bozkurt, 1993, s.37). Bu ilgi olmaksızın eğitimden beklenen yararın sağlanması düşünülemez.

5. Kalite eğitimi hizmet içi eğitimin tüm türlerini kapsar.

Kalite eğitimi, örgütte düzenlenen tüm eğitim türlerinden yararlanır. Eğitim ihtiyacının tipini ve hedef kitlenin özelliğine göre bu eğitim türleri oryantasyon, temel, geliştirme, tamamlama, yükselme ve özel alan eğitimleridir. Ancak eğitim programlarında bu adlarla yer almamaktadırlar. Genellikle eğitim programlarının konusu ile adlandırılmaktadırlar (KalDer, MESS Eğitim Vakfı,MPM 1996 Yılı Eğitim Programları). TKY’de, etkin eğitim olmaksızın işgörenler toplam kalite prensiplerini ve uygulamalarını yerine getirecek bilgiye sahip olamazlar.

6. “Kalite eğitimi takım çalışması gerektirir.”

İşgörenlerin tümünün katılımı sağlanmadan kalitede önemli değişiklikler olmaz. Katılımı sağlamanın ilk aracı da takımların

oluşturulmasıdır. Takım çalışmaları iletişim ve işbirliğini ve toplam kalite uygulamalarını desteklemek için bir alt yapı sağlar. Kalite çemberleri sorun çözme, iş geliştirme ve kalitenin iyileştirilmesinin yanısıra eğitim aracı olarak da kullanılmaktadır.

Kalite çemberlerinin başarısı, amaçlarındaki insan ögesine ve onun yaratıcılığına dayanmaktadır. Buna göre kalite çemberlerinin temel amaçları şunlardır (Yalçınkaya, 1994, s.4):

- Girişimin gelişmesine katkıda bulunmak.
- İnsanların birbirlerine saygı duydukları, mutlu ve anlamlı bir iş atmosferi kurmak.
- İnsan yeteneklerini tamamen ortaya çıkarmak ve ona sonsuz fırsatlar sunmak.

Bu amaçlarla paralel olarak çemberde meydana gelen rol değişimleri ile üretim ve kalitenin artırılması, sonuçta daha işlevsel bir örgüt hedeflenmektedir. Kalite çemberlerinin eğitim alanında uygulanan denemelerinde (Vancouver-Washington) kalite çemberlerinde görev alan ve almayan üyelerdeki tutum değişikliklerini inceleyen proje sonucunda, çemberdeki katımlı karar vermeden dolayı, çemberlerde görev alan üyelerde anlamlı derecede olumlu tutumlara işaret edildiği ortaya çıkmıştır. Yine Oregon City Okul Bölgesi'nde üç yıl süre ile yapılan bir araştırmada, kalite çemberlerinin uygulandığı yerlerde karar vermede, problem çözme tekniklerinin etkili kullanımında ve iş anlayışı tutumlarında kapsamlı değişiklikler bakımından olumlu sonuçlar elde edilmiştir (Yalçınkaya, 1994, s.5). Sonuç olarak kalite çemberleri, çalışanların iş tutumlarında gelişmelere yol açmaktadır. Bu özelliğinden ötürü kalite eğitimi eğitim aracı olarak kalite çemberlerinden de yararlanır.

7. “Kalite eğitimi müşteri odaklıdır.”

TKY modelinde, örgütün etkililiği müşteri doyumunun sağlanması olarak düşünülür. Kalite eğitiminde de müşteri odaklılık ilkesi geçerlidir. Kalite eğitiminde eğitim programının dış müşterisi katılımcılardır. Eğitim programı sonucunda ihtiyaçları en fazla doyurulan ya da doyum sağlaması amaçlanan katılımcıdır. Eğitim programının iç müşterisi eğitmen ve eğitim programlarını hazırlayanlardır. Ancak bu rollerin değişkenliğinin belirtilmesi de gerekir. “Eğiticilerin eğitimi” konulu bir eğitim programında ise bu kez eğitmen dış müşteri konumunda olacaktır.

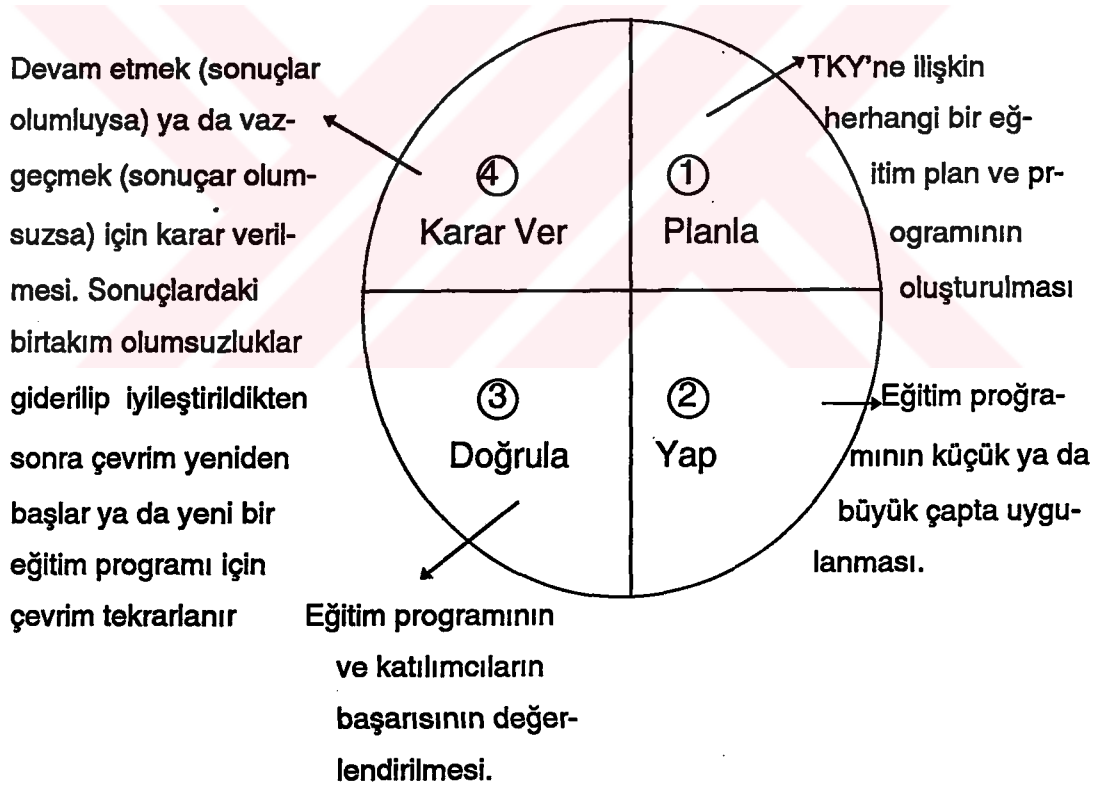
8. “Kalite eğitimi rasyonel bir ölçüm sistemi gerektirir.”

Kalite eğitiminde müşteri doyumunu ölçen bir ölçüm sistemi kullanılmaktadır. Bu, eğitim faaliyeti sonunda yapılan çalışmalardan elde edilenlerin ne ölçüde kullanılabilir olduğunun değerlendirilmesidir (Birgen, 1994, s.29). Değerlendirme, planlı faaliyetin sonunda önceden saptanmış olan amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir hükme varmaktır (Taymaz, 1992, s.155). TKY’nde sürecin performansının ölçülmesi için ölçütler belirlenir. Bu ölçütler kalite, çevrim zamanı, iç ve dış müşteri memnuniyeti ve maliyet sınıflarında gelişimi önceden algılayabilecek nitelikte ölçütlerdir (Power,Netaş, 1996, s.29-30). Kalite eğitim sürecinin de performansının ölçülmesi için çeşitli ölçütler belirlenmelidir. Sürecin ölçümü yapılmazsa eğitimin ne ölçüde yarar sağladığı, başarıya ulaşıp ulaşmadığı tesbit edilemez. Eğitim programı sonunda, eğitimde elde edilen bilgi, beceri ve davranışların ne ölçüde kullanılabilir olduğu, eğitimin kalitesi açısından da değerlendirilmelidir. Bu da ancak hedeflerin katılımcıların performansları ile karşılaştırılması, hedeflerin ölçülmesi ile mümkündür. Hedeflerin kontrolü aynı zamanda

eğitimin kalitesinin yeniden çevrim işlemi ile gözden geçirilmesini, yeniden düzenlenmesini de sağlamaktadır (Birgen, 1994, s.29).

9. “Kalite eğitimi sürekli gelişim demektir.”

Kalite eğitiminin temel hedeflerinden biri de eğitimin sürekliliğidir. Sürekli gelişim fikri, standartların başarılmasından çok, standartlaşmadaki gelişimin ilerletilmesi fikrinin önemini vurgulamaktır (Kiemele ve Schmidt, 1995, s.35). Sürekli gelişme çerçevesi olarak kullanılan Shewhart-Deming (PDÇA) çevrimi eğitimin de sürekli iyileştirilmesi, geliştirilmesi için kullanılır.



Şekil 9: PDÇA Çevriminin Kalite eğitim sürecine uygulanması.

Şekil 9'da Shewhart-Deming çevrimi ya da PDÇA çevrimi olarak adlandırılan sürekli gelişme (iyileştirme) çevriminin kalite eğitime uygulanması görülmektedir.

Eğitim ne denli geliştirilse de, ne denli bilimsel yollarla etkin bir şekilde uygulansa da genel anlamda eğitim için geçerli olan sınırlılıklar kalite eğitimi açısından da geçerlidir. Bunların bilinmesi eğitimden beklentilerin daha gerçekçi olmasına yardımcı olur.

Birgen'e göre eğitime ilişkin sınırlılıklar şunlardır (Birgen, 1994, s.29):

- a) Eğitim, her derde çare değildir.
- b) Eğitim, örgütsel boşluklardan doğan problemler için çözüm değildir.
- c) Eğitim unutmaya engel değildir.
- d) Eğitim, kötü bir personel seçme ve işe yerleştirme sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmaz.
- e) Eğitim, yeni kapasite yaratmaz, var olanı geliştirir.
- f) Eğitim, yönetim süreci ile birlikte düşünülmelidir, ayrı düşünülemez.
- g) Eğitim, bireysel, toplumsal ve ekonomik olarak işlev görür.

Kalite eğitimi ülkemizde kalitenin öneminin artması ve özellikle özel sektördeki örgütlerin TKY modeline geçiş kararı vermeleri ve uygulamalara başlamaları üzerine gündeme gelmiştir. Ülkemizde geçmiş çok da gerilere gitmemektedir. Kalite eğitimi yapan kuruluşları açıklarken Taymaz'ın "Hizmet İçi Eğitim Yapan Kuruluşlara ilişkin yaptığı sınıflandırma"dan yararlanılmıştır (Taymaz,1992,s.17-19). Buna göre Kalite eğitimi yapan kuruluşlar bağımsız kuruluşlar, bağımlı kuruluşlar ve yabancı eğitim kuruluşları olarak sınıflandırılabilir.

a) Kalite Eğitimi Yapan Bağımsız Kuruluşlar

Bu grupta İTÜ, Yıldız Üniversitesi, ODTÜ-SEM (Sürekli Eğitim Merkezi) gibi yükseköğretim kurumları ; MPM, SEGEM, KOSGEB, KOSEM gibi kamusal kurumlar ve KalDer, Kalite Geliştirme Merkezi, Yönetim ve Eğitim Danışmanlık Şirketleri gibi özel kuruluşlar yer almaktadır.

b) Kalite Eğitimi Yapan Bağımlı Kuruluşlar

Bu grupta ordu (HKK 1.Taktik Hava Üssü'nün Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı) ve diğer bazı kamu kuruluşları gibi bağımsız kuruluşlardan aldıkları eğitim desteğinin yanısıra kendi eğitim birimleri aracılığıyla kalite eğitimi sürdüren kurumlar yer almaktadır. Özel sanayi kuruluşları bünyesinde kurulan KOGEM gibi birimler bu grupta yer almaktadır. Ayrıca MESS Eğitim Vakfı da bu alanda etkinlik göstermektedir.

c) Kalite Eğitimi Yapan Yabancı Eğitim Kuruluşları ve Temsilcilikleri.

S & Q Mart, SGS Yarsley gibi bazı yabancı eğitim kuruluşları ve temsilcilikleri ülkemizde kalite eğitimi ve danışmanlık hizmetleri vermektedirler.

Örgütler, kalite eğitimi uygulamalarında yukarıda sayılan kuruluşlardan yararlanmaktadırlar. Örgütlerde kalite eğitimi etkinlikleri genellikle Kalite Güvence Yöneticiliği tarafından organize edilmekte ve uygulanmaktadır. Kalite sorumluluğunun bizzat işi yapana verilmesi üzerine örgütlerdeki Kalite Güvence Yöneticiliği bölümleri Kalite

geliştirme ve kalite eğitimi etkinliklerini sürdürme görevlerini üstlenmişlerdir.

3.5. Kalite Eğitiminin Örgütün Değişimindeki Rolü

Kalite eğitiminin örgütün değişimindeki rolü, değişim ve eğitim, örgütte değişim ve eğitim ve değişim ve eğitim stratejisinin oluşturulması başlıkları altında incelenmiştir.

3.5.1. Değişim ve Eğitim

Bir toplumun gelişimi, bireylerinin toplumun amaçları doğrultusunda yetiştirilebilme durumuna bağlıdır. Bireylerin topluma uyumu, mesleki yeterliklerinin geliştirilmesi, ilerleme ve yükselmeleri için gereken bilgi, beceri ve tutumları kazanmaları toplumun gelişimini doğrudan etkilemektedir (Taymaz, 1984, s.65).

Değişen dünyamızda kalkınmanın sürükleyici faktörünün insangücü olduğu konusundaki ortak görüş, anılan kaynağın eğitim yolu ile rasyonel bir seviyeye oturtulması gereğini ortaya çıkarmıştır. Eğitimin birey ve toplumun sosyo-ekonomik, teknolojik değişime uymunu sağlayan bir süreç oluşu, değişimin sürekliliğine karşı eğitimin de sürekliliğini gündeme getirmiştir. Sadece örgün eğitimle kazanılan bilgi, beceri ve davranışlar bireylerin yaşam boyu ihtiyaç duydukları yeterlikleri kazanmalarına yeterli olmamaktadır. Birey ve toplumun gelişimi ancak bireyin gereksinim duyduğu eğitim ve kendini geliştirme olanaklarının sürekli, kesintisiz olarak sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Özellikle hızlı bilimsel ve teknolojik değişimin yaşandığı çağımızda, bu değişimin gerektirdiği yeni bilgi, beceri ve tutumların kazanılması gereği bireyin yenilenmesini gerektirmektedir. Çünkü hizmet öncesi eğitimde birey ne denli yeterli bir eğitim almış olursa olsun, bu durum bireyin eğitim

gereksinimini ortadan kaldırmamaktadır. Bundaki temel sebep, örgün eğitim programlarının piyasanın gerektirdiği yeterlikleri kazandırmaktan uzak oluşu ayrıca örgün eğitim programlarının değişimin yönünde güncellik kazanmayışıdır. Bu durum, bireylerin iş ortamında da sürekli olarak yeni bilgi, beceri ve tutumlar kazanarak değişime uyum sağlamasını, mesleki yeterliklerini arttırmasını gerekli kılmaktadır.

3.5.2. Örgütte Değişim ve Eğitim

Değişim hayatın kaçınılmaz bir gerçeğidir. ancak, hazırlıklı olunmadığı takdirde değişim, örgütte derin sorunlar yaratabilmektedir. Örgütte değişim, bireylerin bilgi, beceri ve davranışlarında değişimi gerektirir. Davranışsal değişim, “çalışanların (işgören-yönetici) motivasyonunu, becerilerini ve bilgilerini yeniden yönlendirme ya da artırma faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Ay, 1993, s.7). Değişimi yönetmek için, değişim için planlama yapmak, değişimi iyi karşılamak ve kişileri değişime uyum sağlayabilmeleri için iyi donatmak gerekir (Taşkın, 1993, s.97). Özellikle bu yönetim eliyle yürütülen bir örgüt geliştirme ya da yenileştirme olduğunda örgüt yönetimi değişime karşı direnç ortaya çıkmadan işgörenleri eğitme yoluna gider. Örgüte getirilecek her yenilikte işgörenlerin eğitilmesi zorunludur. Çünkü eğitim, değişim ve gelişim için gereklidir (Tütek ve Öncü, 1993, s.283).

Değişime karşı direnç, işgörenlerin değişimin sonucunu kestirme zorluğundan, belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Sonuç bilinmediğinde işgörenlerin değişime direnmesi oldukça yaygındır. Değişim rasyonel ve duygusal reaksiyonları harekete geçirir. Hampton’a göre insanlar değişime aşağıdaki nedenlerden ötürü direnirler (Ay, 1993, s. 8) :

- a) Kendi çıkarlarını düşünme.
- b) Yanlış anlama ve güven eksikliği
- c) Farklı değerlendirmeler

d) Değişime düşük tolerans.

Bu direncin düşürülmesi için eğitim ve iletişim, katılım, yardım ve destek sağlama, görüşme ve anlaşma ve işgörenleri değişimin içine katma yolları etkili olmaktadır (Ay, 1993, s.9). Örgütün üst düzey yöneticisinin işgörelere konuyu sürekli toplantılar düzenleyerek anlatması, işgörellerini ikna etmesi değişme direnci düşürmektedir. İkna edilen işgörelner değişimin gerçekleştirilmesini çoğunlukla yardımcı olur (Taşkın, 1993, s.97). Eğitim, değişimi başlatma gibi önemli bir işleve de sahiptir (İnceçam, 1994, s.20).

3.5.3. Değişim ve Eğitim Stratejisinin Oluşturulması

Örgütte değişimin etkili yönetimi, stratejik planlamayı gerektirir. Eğitim, örgütün belirlediği hedeflerine ulaşmasında stratejik araçlardan biridir ve stratejik planlarda yer alır (Bozkurt, 1994, s.33 ; Kalite Eğitim Notları, 1986, s.5). Örgütteki eğitim etkinliklerinin amacına ulaşabilmesi, örgütün güçlü bir eğitim stratejisi oluşturmasını gerektirir. Örgütün eğitim stratejisi, örgütün performansının işgörellerinin performanslarına bağlı olduğu ve işgörelnerle eğitimle yatırım yapmanın kabulünü içermelidir (Taşkın, 1993, s.120). Eğitime yapılan yatırım ya da kalite eğitim etkinlikleri için yapılan maliyetler, iş verimini, dolayısıyla kaliteyi yükseltmek, işgörelnerin kalite bilincini yükseltmek, işbirliğini güçlendirmek amacıyla yapıldığından önleme maliyetleri kapsamında yer almaktadır (Güven, 1993, s.17). Dolayısıyla kısa dönemde maliyetleri artıran bir faktör olmasına karşın uzun dönemde getiri sağlayacak bir yatırım olarak değerlendirilmelidir.

Örgütün eğitim stratejisi idealde üç dönemli olarak hazırlanmaktadır (Taşkın, 1993, s.120).

a) Uzun dönemli (3-5 yıl) : İşgörenlerin ve örgütün gelişmesine ağırlık verilmelidir.

b) Orta dönemli (gelecek yıl) : Performans hedeflerine ulaşmak için gereksinim duyulan özel niteliklerin zenginleştirilmesine ağırlık verilmelidir.

c) Kısa dönemli (1 yıl) : Mevcut sorunlara dönük olmasına ağırlık verilmelidir.

Bir örgütün eğitim stratejisinde, eğitim gereksinim analizi, eğitim yatırımları, eğitimin uygulanma süreci, eğitimin yönetimi, eğitimin yöntem ve teknikleri ve eğitim plan ve programları ayrıntılı olarak yer alır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanacaktır :

3.5.3.1. Eğitim Gereksinim Analizi

Eğitimin başarılı olabilmesi için katılımcıların böyle bir eğitime ihtiyacı (gereksinimi) olması, bu gereksinimin farkına varmaları ve eğitimde edinilenlerin pratikte işe yarayacağına (kullanılabilir olduğuna) inanmaları gerekmektedir (Nizamoğlu, 1994, s.9). Esasen, örgütün büyüklüğü, faaliyet alanları, işgörenlerinin mevcut nitelikleri ve TKY'nin örgütte ulaştığı seviye eğitim gereksinimini etkilemektedir (Tatanar, 1994, s.26).

Hizmet içi eğitim gereksiniminin saptanmasında kullanılan teknikler kalite eğitimi açısından da kullanılabilir niteliktedir. Bunlar (Taymaz, 1992, s.28-45) :

- (a) Kayıt ve raporların incelenmesi.
- (b) Grup toplantılarının düzenlenmesi.
- (c) Görüşme-mülakat yapılması.
- (d) Anket uygulaması.
- (e) Gözlem yapılması.

(f) Test uygulaması'dır.

TKY uygulayan örgütlerde eğitim gereksinim araştırmaları, örgütlerin tercihlerine göre çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır. Örneğin Alarko'da kullanılan yöntemlerden başlıcalarını Demiral şöyle aktarmaktadır (Demiral, 1994, s.6) :

(a) Organizasyon analizi : Buradaki amaç ; örgütlerin uzun vadeli hedef ve politikalarına uygun bir personel yapısı oluşturabilmek için, mevcut personeli bu hedef ve politikaları gerçekleştirebilecek nitelikte geliştirmek ve yetiştirmektir. Organizasyon analizi, geleceğe dönük hedeflerle ilgilidir ve gelecekteki hedeflerin gerçekleştirilmesi için, bu günden beşeri kaynaklara yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Örneğin Alarko'da Rusya ile iş ilişkilerinin geliştirilmesi hedeflendiği için 1990 yılında Rusya ile çalışılmaya henüz başlandığı sıralarda bu ülkede görev alacak çekirdek kadro için Rusça kursu düzenlenmiştir.

(b) Görev Analizi : Buradaki amaç ; görevin gerektirdiği teknik bilgi, yetenek, beceri, davranış standardı, insan ilişkileri vb. konularda eğitim yoluyla personelin yetiştirilmesini ve gelişmesini sağlamak, dolayısıyla işin kalitesini ve verimini yükseltmektir. Görev analizi sonunda personel için eğitim gereksinimi belirlenirse geliştirme yönünde eğitim hazırlanır.

(c) Kişi analizi : Buradaki amaç ; herhangi bir personelin kişisel özelliklerinin incelenmesi ve örgüt için daha yararlı olacak bir yönde eğitiminin ve geliştirilmesinin sağlanmasıdır.

(d) Anket Yöntemi : Anket ve mülakat teknikleri kullanılarak personelin doğrudan kendilerine ve daha sonra üstlerine sorularak eğitim gereksinimi belirlenir.

3.5.3.2. Eğitim Konularının ve Hedef Kitlelerinin Belirlenmesi

Eğitim gereksinimlerinin analizinden elde edilecek sonuçlar ışığında eğitim konuları belirlenir. Daha sonra eğitimin hedef kitleleri (kime hangi eğitimin verileceği) belirlenir. Örneğin ihtiyaçlara göre ;

Üst yönetime ; karar alma mekanizmaları, örgütsel problemlerin giderilmesi, kalite-maliyet ve kalite-verimlilik ilişkileri gibi daha genel ve yönetimle ilgili konularda eğitim programları düzenlenebilir (Daim, 1994, s.21).

Orta ve ilk kademe yöneticilerine ; TKY uygulama süreci ve bu süreç içinde kullanılan teknikler, örgütsel ilişkiler, kalite-maliyet ve verimlilik ilişkileri, karar alma, teşhis ve çözüme yönelik özel teknikler gibi konularda eğitim programları düzenlenebilir (Aktürk, 1994, s.6).

İşgörenlere (işçi-teknisyen) ise; örgütün politika ve hedefleri uyarınca kalite sağlama görevinin önemi, kalite kontrolunda kullanılacak araç ve tekniklere ilişkin bilgilere yer veren eğitim programları düzenlenebilir (Özdemir, 1993, s.17).

Bunun dışında örgüt belirli seviyedeki kalite eşiğini aştığında örgütte ileri eğitim kapsamında istatistik ve diğer teknikler konusunda derinlemesine bilgi kazandırmaya dönük ayrıntılı eğitim programları düzenlenebilir (Özdemir, 1993, s.18).

3.5.3.3. Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi. Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin ve S0tatülerinin Derlenmesi.

Öndeğerlendirme yoluyla katılımcıların konu hakkındaki bilgi düzeylerinin belirlenmesi. Bu koşullara göre eğitim programının oluşturulması ya da seçimi.

Genellikle TKY'nde düzenlenen eğitim etkinliklerinde uygulanan eğitim programları birbirini tamamlayan paket programlar şeklindedir. Bunun dışında ihtiyaca yönelik olarak hazırlanan eğitim programları da oluşturulmaktadır. Aşağıda TKY eğitimi kapsamında genellikle düzenlenen kalite eğitimi programları sıralanmaktadır (KalDer 1996 Ocak Haziran Eğitim Programı).

- Kuruluş içi Kalite Denetçisi
- TS ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi
- İstatistiksel Süreç Kontrol
- Toplam Kalite Yönetimi
- Satış sonrası Hizmetlerde Kalite
- Tam Zamanında Üretim
- TÜSİAD/KalDer Toplam Kalite Modeli
- Kalite Ekonomisi
- Lead Assessor / Assessor
- Kalite Güvencesi Sistem Dökümantasyonu
- Tedarikçi ve Taşeron İlişkilerinde Kalite
- Süreç Yönetim ve Yeniden Yapılanma
- QFD Yönetici ve Uygulayıcı Semineri
- Deney Tasarımında Taguchi Yaklaşımı
- Metroloji ve Kalibrasyon
- İstatistiksel Yöntemler
- İyileştirme Çemberleri Uygulamaları
- Çevre Yönetim Sistemleri (ISO 14000)
- TKY'nde Müşteri Doyumu ve Ölçümü
- İş Dünyası İçin İstatistiksel Yöntemler
- TKY'nde Yeni Yaklaşımlar
- Eğitiminin Eğitimi

Bu tip eğitim programları genellikle en fazla dört günlük süreyle uygulanan kısa süreli seminerlerdir.

3.5.3.4. Kalite Eğitiminde Kullanılan Yöntem ve Tekniklerin Belirlenmesi

Kalite eğitiminde kullanılan yöntem ve teknikler genellikle öğrenme merkezlidir. Tekniklerin seçiminde örgütün ve eğitimin amaçları, katılımcıların özellikleri dikkate alınır. Anılan eğitim yöntem ve teknikleri aşağıda sıralanmıştır (Taşkın, 1993, s.160-163) :

- (a) Olumlu Öğrenme : Yanlışları düzeltme üzerinde yoğunlaşan bir eğitim yöntemidir
- (b) Dinamik Öğrenme : Öğrenenlerin öğrenme sürecine bütün olarak katılmasını ve işbirliğini ayrıca öğrenenlerin kendi öğrenmelerinden tam olarak sorumlu olmalarını gerektirir.
- (c) Araştırmacı Öğrenme : Soru-cevap yöntemiyle öğrenmedir.
- (d) Kişisel Motivasyonel Öğrenme : Motivasyon etkeninden yararlanarak çalışanların öğrenme sürecini hızlandırmayı ve böylece başarıyı hedefler.

3.5.3.5. Düzenlenen Eğitim Etkinliklerinin Denetlenmesi

Eğitim denetimi, öğrenme ihtiyaçları analizinin başlama noktasıdır. Eğitim denetimi, mevcut bilgi, beceri, davranış ve tutumların düzeyi ile ihtiyaçlar arasındaki farkın tanımlanmasını ve buna göre çalışanların gruplandırılmasını yapar (Taşkın, 1993, s.137). Bu bir nevi ön değerlendirme gibi görülebilir.

Eğitim denetimi (audit) , işletmenin eğitim yatırımının mevcut durumunu değerlendirme ve bu yatırımı daha etkin bir duruma getirecek

muhtemel potansiyeli kararlaştırma süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Bentley, 1990, s.30).

Eğitim denetimi şu beş önemli soruya cevap arama endişesi taşır (Taşkın, 1993, s.138) :

- a- Eğitim yatırımının mevcut düzeyi nedir ?
- b- Yatırım nereye yönelmiştir ?
- c- Eğitim en büyük faydaları nerede yaratmaktadır ?
- d- Eğitim bütçesi yeniden nasıl yönlendirilebilir ?
- e- Eğitim bütçesi nerede artırılabilir ?

Eğitim denetimi, eğitim incelemesi, performans incelemesi ve değerlendirme incelemesi olmak üzere üç aşamada yapılır (Bentley, 1990, s.39).

3.5.3.5.1. Eğitim incelemesi.

Mevcut bütün eğitimleri, bunların amaçları ile birlikte analiz eden bir eğitim incelemesidir. Eğitim incelemesi, ayrıca eğitim bütçesinin yönetimi, kontrolü ve izlemesi için kullanılmış sistemleri ve yöntemleri değerlendirmelidir. Bu açıdan eğitimin yönetsel yararlılık düzeyini belirlemek bir araç olabilir. Uygulamada verilen eğitimlerin mutlaka incelenmesi gerekmektedir. Örneğin, banka, işletmelerinde yapılan geniş çaplı bir eğitim araştırmasında “eğitim nasıl olmalıdır?” sorusuna aşağıdaki cevaplar alınmıştır ;

- Eğitim bölümünce teorik olarak verilen bilgilerde uygulama olanağı sağlanmalıdır.

- Her düzey için farklı eğitimler düzenlenmelidir.

- Eğitim süreleri uzatılmalıdır.

- Daha iyiye ulaşmak için, eğitimler daha fazla geliştirilmelidir vb.

(Akar, 1988, s.105).

3.5.3.5.2. Performans İncelemesi.

Çalışan her kişiye veya gruba bakarak, performanslarının karlar üzerindeki etkisini araştırır. performansın mevcut düzeyinin ölçülmesi çok önemlidir. Ancak böylece kişisel gelişmenin oranı belirlenir. Bu bakımdan, örgüt uygulamalarında değerlendirme için çeşitli kriterler kullanılmaktadır.

- Etkenlik (efficiency)
- Etkililik (effectiveness)
- Verimlilik (productivity)
- İktisadilik (economically)
- Karlılık (profitability)
- Bütçelenebilirlik (budgetability)
- Ussallık , Ussallaştırma (rationalization)
- Kalite (quality)

Oysa ne verim miktarı, ne de örgütün kazançlarını gösteren raporda, hisse başına düşen net karın yazıldığı “son satır” kendi başına yönetimin ve örgütün performansı için yeterli ölçü değildir.

Piyasadaki konum, yenileştirme, verimlilik, insanların geliştirilmesi, kalite, mali sonuçlar bunların hepsi de bir örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi açısından son derece önemlidir. Nasıl ki, bir insanın sağlığını ve performansını değerlendirmek için çeşitli ölçütlere ihtiyaç varsa ; bütün örgütlerin de kendi görevlerine özgü birtakım alanlarda ölçütleri olmalıdır.

Performans, örgüt ve örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Performans ölçülmelidir, değerlendirilmeli ve sürekli olarak iyileştirilmelidir (Drucker,1991,s.233). Bunun için Deming Çevrimi (PDÇA) kullanılabilir. Werner hedeflere göre yönetim anlayışı ışığında,

standart performanslar oluşturmanın temel noktalarını şu şekilde belirlemiştir (Werner, 1993, s.153) :

- a) İşle ilgili ya yap, ya da terket yaklaşımı seşilir.
- b) Bu faaliyet tanımlanır.
- c) Bu faaliyetle ulaşılacak hedef somutlaştırılır.
- d) Başarı ilkesi, mşmkşn olduğu kadar aēık olarak tanımlanır.

Performans incelemesi, şrgştteki TKY eğitiminin şrgştteki şretimsel yararlılık dşzeyinin belirlenmesi iēin bir araē olarak kullanılabilir.

3.5.3.5.3. Değerlendirme incelenmesi.

İlk iki aşamada elde edilen sonuēları bir araya getiren bir incelemedir. şu anda mevcut performans gşsterilen alanları ile eğitim kaynaklarının harcandığı alanları belirtir.

Aslında eğitim faaliyetlerinin ana amacı, şrgştşn eğitim ve geliştirme sistemini daha iyi bir duruma getirmek ve bu sistemin kalitesini korumak iēin kullanılacak bilgileri toplamaktır. Sistemi oluştran bştşn unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkiler dikkatle incelenmelidir. Bu noktada, eğitimcilerin değerlendirilmesi temel amaē olmamakla birlikte eğitim sşrecinin bir parēası olduğu iēin ēok şnemlidir (Tracey, 1984, s.133).

3.5.3.6. Dşzenlenen Eğitim Etkinliklerinin Eğitim Sonunda Değerlendirilmesi.

Eğitim sonu değerlendirmelerinin ana amacı, eğitime katılanların duygu ve dşşşncelerinin řėrenilmesi, eğitimin beklentilerini karşılayıp karşılamadıklarının anlaşılması ve gşrşşlerinin alınmasıdır.

Eğitim sonunda eğitime katılanlara dağıtılacak anketlerde eğitim sonu değerlendirmesi sonunda başlıca şu sorular yöneltilebilir (Taşkın, 1993, s.141) :

- Eğitiminizde en ilginç konular nelerdi?
- En faydalı konular nelerdi?
- Dersler ilgi çekici miydi?
- Eğitim ortamını beğendiniz mi?
- Eğitimin olumlu yanları nelerdi?
- Daha fazla nasıl geliştirilebilir?
- Konular uygulamaya yönelik miydi?
- Daha önce böyle bir eğitim aldınız mı?
- Buna benzer başka bir eğitime katılmak ister misiniz?
- Bu eğitimden sonra, temel sorularınıza cevap aldınız mı?
- Diğer çalışanlara bu eğitimi tavsiye eder misiniz?

Bu vb. sorulardan alınacak cevaplara göre eğitimin eğitime katılanların beklentilerini karşılayıp karşılamadığı araştırılabilir. Böylece daha sonraki eğitim etkinlikleri iyileştirilebilir. Eğitim sürecinin değerlendirilmesinde değerlendirmenin, tüm türleri kullanılmalıdır. Gerek eğitim öncesi ön değerlendirme, gerek eğitim sırası ara değerlendirme ve gerekse eğitim sonu değerlendirilmesi titizlikle yapılmalıdır.

Eğitim yapıldıktan sonra mutlaka bir değerlendirme yapılmalıdır. Değerlendirme (eğitimde) temel olarak önceden belirlenmiş eğitimin amaçlarına ne dereceye kadar ulaşılabilceğini ortaya koyan düzenli ve sürekli bir süreçtir (Akhun, 1977). Eğitimde işgörenlerde oluşturulmaya çalışılan değişikliklerin, ilerlemelerin ölçülerek ulaşılan başarı seviyesinin belirlenmesi gerekir. Eğitimin etkinlik düzeyi bu şekilde anlaşılabilir. Eğitim sonunda yapılan anketler eğitimin güncelliğini koruması, sonraki programların etkinliğinin artırılması açısından, eğitimciye de kolaylık

sağlar (Taşkın, 1993, s.197). Bu hem gelecekte yapılacak eğitimleri kolaylaştırır ve hem de eğitimin etkin olup olmadığının kontrol edilmesini sağlar (Taşkın, 1993, s.144). Ayrıca bireylerin eğitim etkinliklerinde ele alınan işle ilgili davranışlarının ne ölçüde yerleştiği de izleme değerlendirmesi yoluyla belirlenebilmektedir. Uygulamaya geçirmeksizin öğrenme bazı alanlarda tek başına yeterli olmamakta, ancak öğrenilenlerin uygulanması ona değer kazandırmaktadır (Taymaz, 1992, s.174).



BÖLÜM 3

YÖNTEM

1.0.Araştırma Modeli

Tarama modelinde olan bu araştırma, Arçelik Bulaşık Makinesi İşletmesi'nde Toplam Kalite Yönetim (TKY) Modeli çerçevesinde düzenlenen eğitim etkinliklerinin tür, yöntem, teknik ve sürelerini belirlemek ve işletmede düzenlenen eğitim etkinliklerinde TKY eğitimi almış yönetici ve işgörenlerin kalite kültürü benimseme derecelerini belirlemek üzere planlanmış ve gerçekleştirilmiş bir örnek olay incelemesidir (Karasar, 1982).

Araştırmanın yapılacağı işletmenin belirlenmesinde TSE, MPM, KOSGEB, KOSEM, KalDer gibi bu alanda eğitim ve danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan verilen "TKY Modeline Geçiş Etkinlikleri Yürüten ve TKY Modelini Uygulayan" işletmeleri içeren listelerden yararlanılmıştır. Değişik işletmelerle kurulan bağlantı sonucunda Ankara Sincan Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren adı geçen işletme araştırma koşullarını sağlamayı kabul etmiştir. Araştırmacının ulaşımı olanakları ve işletmenin araştırmanın gerçekleştirilmesine olumlu yaklaşımı gözönünde tutularak, araştırma Arçelik Bulaşık Makinesi İşletmesi'nde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evreni işletme tarafından düzenlenen TKY eğitim etkinliklerine katılan yönetici ve işgörenlerdir. Araştırma, işletme tarafından düzenlenen TKY eğitim etkinliklerine katılanların ulaşılabilir sayıda olması nedeniyle evren üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Evren birimlerinin, yönetici ve işgörenlere göre dağılımı Çizelge 1'de gösterilmiştir. Evrenin % 68.38'i işgörenlerden, % 31.62'si yöneticilerden oluşmuştur.

ÇİZELGE 1
EVREN LİSTESİ

Grup Türü	Eğitime Katılan
Yönetici	37
İşgören	80
TOPLAM	117

2.0. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak işletmeyi tanıtıcı bilgilerin edinilmesinde mülakat tekniği ve ulaşılabilen işletme dökümanlarından yararlanılmıştır. Diğer verilerin toplanmasında anketler kullanılmıştır.

2.1. Anketin Hazırlanması

Veri toplamak üzere yönetici anketi ve işgören anketi olmak üzere iki anket hazırlanmıştır. Anketlerde yönetici ve işgörenlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi ve işletmelerde görev yapılan bölüm ve yöneticilerin yönetim kademesini saptamaya yönelik sorular ve amaç sorularını yanıtlamaya yönelik sorular yer almıştır. İkinci grup sorular kalite kültürü değerlerini ve bunlara ilişkin çeldiricileri kapsamıştır.

Yönetici anketi, kalite kültürünün temel değerleri ve yönetici değerlerini içeren sorulardan oluşmuştur. Ayrıca tedarikçilerle bağlantıların genellikle yöneticilerle kurulması nedeniyle tedarikçilerle ilgili değerler bu ankette yer almıştır. Yönetici anketi, belirtilen kalite

kültürü değerleri yanında, bu kültüre uygun olmayan değerleri ifade eden cümleleri de içermiştir. Toplam soru sayısı 39 olmuştur.

İşgören anketi, kalite kültürünün temel değerleri ve işgören değerlerini içeren sorulardan oluşmuştur. Ayrıca TKY anlayışında işgörenlerin de müşteri tanımına dahil edilmesi nedeniyle, müşterilerle ilgili değerlerin bu ankete eklenmesi uygun bulunmuştur. İşgören anketinde de kalite kültürü değerleri yanında, bu kültüre uygun olmayan cümlelerden oluşan 42 soru yer almıştır.

Anketlerde yer alan ifadelerin oluşturulabilmesi amacıyla kalite kültürüne ilişkin görüş, değer ve tutumlar gruplandırılarak sıralanmıştır. Sıralanan maddeler kalite kültürünü yansıtan ifadelere dönüştürülmüş ve iki ayrı anket formu geliştirilmiştir. Anketlerde beşli eşit aralıklı ölçek kullanılmış, katılma derecesinin ölçeğin hangi boyutunda olduğunu saptamak üzere verilerin çözümlenmesi başlığı altında belirtilen puan sınırlarından yararlanılmış, kalite kültürünü ifade etmeyen maddelerde bu puanlama tersine yapılmıştır.

Ölçme aracında yer alan ifadeler, kalite kültürüne ilişkin görüş, değer ve tutumları ifade ettiği için katılma derecesi yöntem bölümünde, anılan değerleri benimseme derecesini ifade etmiştir.

Yönetici ve işgörenlerin temel değerleri kazanma dereceleri arasında kıyaslama yapabilmeyi kolaylaştırmak amacıyla her iki anketin ilk 22 sorusu ortak sorulardan oluşmuştur. Anketler EK 12 ve EK 13'te verilmiştir.

Her iki anket taslağı uzman görüşüne sunularak geçerlik çalışması yapılmış, uygulamanın piyasada gerçekleştirileceği gözönünde bulundurularak piyasadan da uzman görüş alınmıştır. Bu

görüşler çerçevesinde gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra ön deneme yoluyla güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ön deneme çalışmasını gerçekleştirmek üzere anketler TKY Modeline geçişte TKY eğitimleri düzenleyen imalat sektöründeki bir işletmede (Yağcıoğlu Ltd. Şti.) yeterli sayıda uygulanmıştır. Anketler son şekli verilerek uygulamaya hazırlanmıştır.

2.2. Anketlerin Uygulanması

Anketlerin uygulanacağı işletmenin Ankara'da yer alması nedeniyle, araştırmacının anketlerin uygulanacağı evren grubuna bizzat ulaşması mümkün olmuştur. Araştırmacı ve İşletme Yöneticisinin saptadığı tarihte (20 Mayıs 1996) anketler evren birimlerine ulaştırılmış, Kalite Güvence Yöneticiliğinin yardımı ile gruba dağıtılmıştır. Evrende yer alan kaynak kişilerin bazılarının değişik vardiyalarda çalışması nedeniyle, anketler cevaplanmış olarak 25 Mayıs 1996 tarihinde araştırmacıya ulaşabilmiştir.

Yönetici anketleri, Kalite Güvence Yöneticiliğindeki bir görevli tarafından, tek tek, işgören anketleri öneri sistemi için kurulan öneri kutuları aracılığıyla toplanmıştır.

Verilen 117 anket % 85 (100) oranında geri dönmüştür.

Anketlerin geri dönüş durumu Çizelge 2'de gösterilmiştir.

ÇİZELGE 2
ANKETLERİN YANITLANMA DURUMU

	Evren	Anketi Yanıtlayanların Sayısı	%
Yönetici	37	32	86
İşgören	80	68	85
T O P L A M	117	100	85

3.0. Verilerin Çözümlemesi

İşgören ve yöneticilerin kalite kültürü değerlerini benimseme derecelerini belirlemek amacıyla anketlerde toplanan veriler, bilgisayar ortamında SPSS paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Grup değerlerin benimsenme derecelerinin toplamı tek tek sayma yoluyla belirlenmiştir.

Ölçme araçlarında yer alan ifadeler, kalite kültürüne ilişkin görüş, değer ve tutumları ifade ettiği için katılma derecesi yöntem bölümünde, anılan değerleri benimseme derecesini ifade etmiştir.

Araştırmanın amaç sorularını yanıtlayabilmek için aşağıdaki teknikler kullanılmıştır :

1. Ortalama ve Standart Sapmaya Dayanan Çözümleme. İşgören ve yöneticilerin temel değerleri benimsemelerine ilişkin ortak ilk yirmiiki soruda katılma dereceleri ortalama ve standart sapma kullanılarak betimlenmiştir. Katılma dereceleri, benimsenme dereceleri olarak yorumlanmıştır.

Katılma derecesinin ölçeğin hangi boyutunda olduğunu saptamak amacıyla aşağıda verilen puan sınırlarından yararlanılmıştır.

<u>Ölçek</u>	<u>Puan</u>	<u>Puan Sınırı</u>
Hiç Katılmıyorum	1	1.00 - 1.79
Çok Az Katılıyorum	2	1.80 - 2.59
Kısmen Katılıyorum	3	2.60 - 3.39
Oldukça Katılıyorum	4	3.40 - 4.19
<u>Tamamen Katılıyorum</u>	<u>5</u>	<u>4.20 - 5.00</u>

Temel, yönetici ve işgören değerlerine tamamen ve oldukça katılım düzeyi, anılan değerleri beklenen düzeyde benimseme yönünde

yorumlanmıştır. Anılan değerlere hiç, çok az ve kısmen katılım düzeylerindeki katılım ise, anılan değerlerin beklenen düzeyde benimsenmediği yönünde yorumlanmıştır.

İlgili değerlerin karşıtı yönünde hazırlanan çeldirici sorularda aynı durum ters puanlanmıştır.

Ortak maddelerde 3., 7., 10., 13., 15. ve 19. maddeler gerçekte temel değerleri ifade etmeyen çeldirici maddelerdir.

Yönetici anketinde yer alan 24., 26., 31. ve 39. maddeler ile, işgören anketinde yer alan 29., 30., 32. ve 33. maddeler yine yönetici ve işgören değerlerini ifade etmeyen çeldirici maddeler olarak hazırlanmıştır.

Bu maddelerden elde edilen verilerin yorumlanmasında aşağıdaki şekilde ters çevirme yapılmıştır :

<u>İşaretlenen Seçenek</u>	<u>Yapılan Puanlama</u>
(5) Tamamen Katılıyorum	(1) Hiç Katılmıyorum
(4) Oldukça Katılıyorum	(2) Çok Az Katılıyorum
(2) Çok Az Katılıyorum	(4) Oldukça Katılıyorum
(1) Hiç Katılmıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
(3) Kısmen Katılıyorum	(3) Kısmen Katılıyorum

İşgören ve yöneticilerin ortak sorularda yer alan temel kalite değerlerini benimsemeleri arasında farklılaşma bulunup bulunmadığı ilişkisiz t-testi ile incelenmiştir. Farkın bulunması durumunda ortalama puanı hangi grubun yüksekse o konuda diğerine göre daha üst düzeyde bir katılım gösterdiği (benimsediği) şeklinde yorumlanmıştır.

2. Varyans Analizi. İşgören ve yöneticilerin tek bir grup olarak düşünüldüğünde kaynak kişilerin sözkonusu ortak yirmiiki maddedeki değerlendirmelerinin yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği bir boyutlu varyans analizi ile test edilmiştir. Anlamlı bir farkın ya da ilişkinin belirlenmesi durumunda bunun hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için ortalama puanlar arasında en küçük önemli farklar testi uygulanmıştır.

3. t-Testi. İşgören ve yöneticilere yöneltilen farklı sorulardaki değerlendirmelerin göreve göre farklılık gösterip göstermediği ;

a) İşgörenler için, karşılaştırılabilir bir büyüklük olan üretim ve kalite bölümlerinde görev yapanlar arasında,

b) Yöneticiler için, takım lideri başlığı altında toplanan ilk-orta kademe yöneticileri ile idari ve diğer alanlarda görev yapan yöneticiler arasında ilişkisiz t-testi kullanılarak incelenmiştir.

4. Çalışma süresine ve cinsiyete göre oluşan alt grupların birbirlerinden olabildiğince farklılaşması nedeniyle iki değişken analize dahil edilmemiştir.

5. Gruplararası anlamlılık testlerinde manidarlık düzeyi $\alpha = .05$ esas alınmış çıkan durumlara da dikkat çekilmiştir.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, öncelikle örnek olay incelemesinin yapıldığı Arçelik Bulaşık Makinesi İşletmesi'nin tanıtımına ilişkin bilgiler verilmiş, ardından bulgular ve yorum, izlemeyi kolaylaştırma amacıyla ayrı alt başlıklar halinde sunulmuştur.

1.0. İşletmeyi Tanıtıcı Bilgiler

Koç Grubu içinde yer alan Arçelik Bulaşık Makinesi İşletmesi kombi bulaşık makinesi üretmektedir. 500.000 adet/yıl üretim kapasitesine sahiptir. Üretim kapasitesine uygun toplam kalite esasları gözönünde bulundurularak kurulmuştur.

Ocak 1992 itibariyle kuruluş proje çalışmalarına başlanan işletmenin 15 Eylül 1993 tarihinde montaj bandında deneme üretimi, 20 Ekim 1993'de seri üretime geçişi gerçekleştirilmiştir. Başlangıçta İstanbul-Çayırova'da kurulan işletme Şubat 1994 tarihinde Ankara'ya (Sincan Organize Sanayi Bölgesi) taşınmıştır.

1.1. Personelin Özellikleri

Mavi yakalı 215, Beyaz yakalı 79 ve iki firmaya ait 56 alt sözleşmeli işçinin çalıştığı işletmenin toplam 350 personeli bulunmaktadır.

ÇİZELGE 3
İŞLETMENİN PERSONEL SAYISI, STATÜ VE ÖZELLİKLERİ

Personel Tipi No	Tipleme	Statü	Özellik	Sayı f %
1	Beyaz Yaka	Memur	Yüksekokul, çoğunluk 4 yıllık üniversite (müh.,idari) mezunu	79 22.5
2	Mavi Yakalı	İşçi	Teknik lise ve yüksekokul (2yıl.) mezunu	215 61.5
3	Taşaron	İki firmaya ait	Ortaokul mezunu	56 16.0
	TOPLAM			350 100.0

Çizelge 3'te görüldüğü gibi işletmeden alınan kaynaklara göre personelin % 22.5'i memur, % 61,5'i mavi yakalı işçi ve % 16'sı alt sözleşmelidir. Alt sözleşmelilerin iki firmaya ait olması nedeniyle işletmenin asıl personel sayısı 294 olarak belirtilebilir.

1.2. İşletmenin Kalite Politikası

Kaliteyi "bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikler toplamı" şeklinde tanımlayan işletmenin Kalite Politikası aşağıdaki noktaları içermektedir:

Toplam Kalite Yönetim ilkelerinin tüm süreçlere yerleştirilmesi ve herkesçe özümsemesi temel amaçtır.

1. İşletmede güvenilir ürün geliştirme önemlidir.
2. Müşteri tanımına uygun davranış ve müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlama önceliklidir.
3. İşletmede grup çalışmaları yönetimce desteklenir ve takdir edilir.

4. İnsan kaynaklarının yaratıcılık ve girişimcilik yanlarını ortaya çıkarmak, tüm çalışanlara çok yönlü özellik kazandırmak için sistematik çaba gösterilir.

5. Üretim ve destek süreçlerinde Toplam Üretken Bakım felsefesi benimsenir.

6. İşletmede herkes verilerle konuşur. Veri toplama ve analiz, önleyici çalışmalar için gereklidir.

Yardımcı sanayilerin (tedarikçi) üyelerimiz olduğu bilinci esastır.

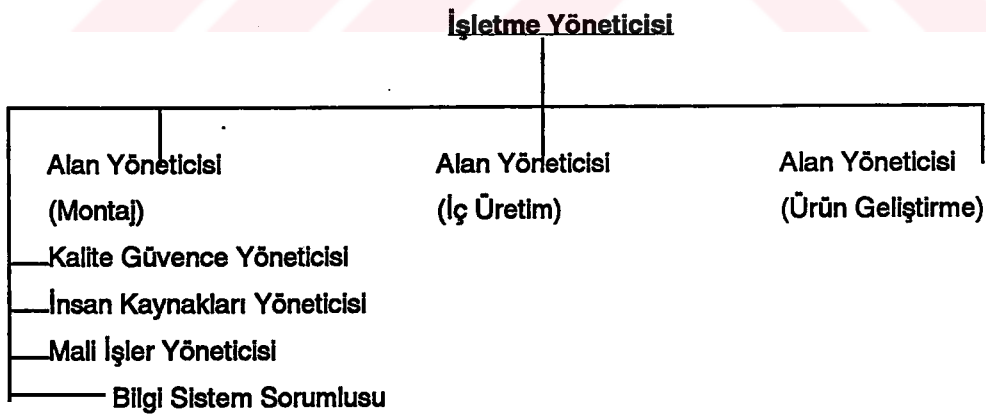
7. Çevre ve insan sağlığına özen gösterilir.

Arçelik 2000 projesi hedefleri, işletmenin hedefleridir.

1.3. İşletmenin Örgüt Yapısı

Yönetimin sorumluluğu kalite politikası ve hedeflerini oluşturma, kalite sorunlarını tesbit ve çözme, yılda iki kez kalite sistemini gözden geçirme, kalite sistemini geliştirme, sözleşmeleri gözden geçirme olarak belirtildiği işletme organizasyon (örgüt) yapısı Şekil 10'da gösterilmiştir.

İŞLETMENİN ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 10 : İşletmenin Organizasyon Şeması.

Kaynak: Arçelik Bulaşık Makinesi İşletmesi Kalite El Kitabı

İşletmede tüm çalışmalar takım ve ekip çalışması ile yürütülmektedir. Üretim hattında belli başlı 5 takımın oluşturulduğu işletmedeki takımlar ana montaj takımı, yan montaj takımı, boyahane takımı, içgövde takımı ve mekanik imalat takımı olarak adlandırılmıştır.

Her takımda bir takım lideri ve ona bağılı takım mühendisler ve işğörenler, gerektiğinde uzmanlar yer alır. Her takımın içerisinde az sayıda işğörenlerden oluşan ekipler (kalite çemberleri) oluşturulmuştur. Bu ekipler vasıtasıyla sorun çözme ve kalite geliştirme, sürekli iyileştirme için öneri geliştirme etkinlikleri düzenli aralıklarla yürütölmektedir. Her ekibin (çemberin) bir ekip sözcüsü bulunmakta, ekip sözcüleri dönüşümlü olarak görev yapmaktadır. İşğörenler arasından seçilen ekip sözcüleri, işğörenlerin düşüncelerini, öneri ve isteklerini yöneticilere aktarma görevi görmektedir. Herhangi bir yönetimsel fonksiyonları, diğer işğörenlerden kademe olarak bir farkları yoktur.

Aşağıda, işletmedeki takım ve ekipler, takımlarda yer alan takım lideri, takım mühendisi ve işğören sayıları verilmiştir. Takım lideri orta kademe yöneticisi, Takım Mühendisi ise ilk Kademe Yöneticisi olarak görölebilir.

1. Ana Montaj Takımı : 10 Ekip/5 Vardiya düzeninde çalışan takımda 1 Takım Lideri, 7 Takım Mühendisi, 84 işğörenbulunur. Bu takım içerisinde yer alan ekipler (kalite çemberleri) : 1. Ekip (7kişi), 2. Ekip (8kişi), 3. Ekip (8 kişi), 4. Ekip (11 kişi), 5.Ekip (8 kişi), 6. Ekip (7 kişi), 7. Ekip (8 kişi), 8. Ekip (8 kişi), 9. Ekip (11 kişi), 10.Ekip (8 kişi)'dir.

2. Yan Montaj Takımı : 1 Takım Lideri, 5 Takım Mühendisi, 33 işğörenden oluşan takımda iki ekip (kalite çemberi) bulunmaktadır.1. Ekipte biri Sendika Temsilcisi olmak üzere 17 işğören, 2. Ekipte 16 işğören yer almaktadır.

3. Boyahane Takımı : 1 Takım lideri, 2 Takım Mühendisi ve 11 işğörenden oluşan takımda 1 ekip blunur. Ekipte ayrıca bir de laborant yer almaktadır.

4. İşgövede Takımı : 1 Takım lideri, 6 Takım Mühendisi ve 25 işgörenin yer aldığı takımda 2 ekip bulunmaktadır. 1. Ekipte 13 işgören, 2. ekipte 12 işgören yer almaktadır.

5. Mekanik İmalat Takımı: 1 Takım lideri, 6 Takım Mühendisi ve 25 işgörenin yer aldığı takımda 2 ekip bulunmaktadır. 1. Ekipte 13 işgören, 2. ekipte 12 işgören yer almaktadır.

Yönetim kademeleri, Klasik Yönetim anlayışında olduğu gibi üst kademe, orta kademe ve ilk kademe olarak adlandırılmamıştır. Yönetim kademeleri, Toplam kalite anlayışına uygun olarak takım liderleri ve takım mühendisleri şeklinde organize edilmiştir. Takım liderlerinin orta kademe yöneticisi, takım mühendislerinin ise ilk kademe yöneticisi olarak düşünülebileceği işletme yetkilileri tarafından belirtilmiştir.

2.0. Bulgular

Bulgular aktarılırken amaç sorularının izlediği sıra esas alınmamış, bulguların aktarılmasında yorumu kolaylaştıracak bir düzenleme yapılmaya çalışılmıştır.

2.1. İşgören ve Yöneticilerin Genel Dağılımı ile İlgili Bulgular

Çizelge 4'te görüldüğü gibi işgörenlerin büyük bir çoğunluğu 30 yaş ve altı yaş grubunda (% 85.2), erkek % (92.6) ve ilköğretim mezunudur (% 82.3). Çoğunluğu 2-3 yıl arası süredir işletmede çalışan (% 97.0) işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun (% 72.1) üretimde çalıştığı gözlemlenmiştir.

ÇİZELGE 4
ANKETİ YANITLAYAN İŞGÖRENLERİN YAŞ, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ,
ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL) VE GÖREV YAPTIĞI
BÖLÜMLERE GÖRE DAĞILIMI

EĞİŞKENLER		İŞGÖREN	
		N	%
	30 Yaş ve altı	58	85.2
YAŞ	31-35 Yaş	5	7.4
	36 ve üstü	5	7.4
CİNSİYET	Kadın	5	7.4
	Erkek	63	92.6
EĞİTİM	İlköğretim	56	82.3
	Lise	7	10.3
	Yükseköğretim	5	7.4
ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıl ve daha az	-	-
	2-3 yıl arası	66	97.0
	4-5 yıl arası	1	1.5
	6-7 yıl arası	1	1.5
	8-9 yıl arası	-	-
GÖREV YAPTIĞI BÖLÜM	10 yıl ve üzeri	-	-
	Üretim	49	72.1
	Tasarım	1	1.5
	İdari	2	2.9
	Kalite	12	17.6
	Satış paz.	-	-
	Diğer	4	5.9
	TOPLAM	68	68.0

Çizelge 5'te görüldüğü gibi yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 62.5) 30 yaş ve altıdır. Bu durum yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan Takım mühendislerinin genç nüfus olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu (% 93.7) erkek ve yüksek öğretim mezunu (%87.5) dur. Genelde büyük bir kısmı (% 59.4) 2-3 yıl arası süredir işletmede çalışmaktadır. Yönetim kademeleri açısından dağılımda, işletmede ilk-orta kademe gibi bir derecelendirme olmayışı

nedeniyle kaynak kişilerin kendilerini uygun yönetim kademesine yerleştirmede kararsız kaldıkları belirtilmiştir.

ÇİZELGE 5
ANKETİ YANITLAYAN YÖNETİCİLERİN YAŞ, CİNSİYET,
EĞİTİM DÜZEYİ, ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL) VE
YÖNETİM KADEMELERİNE GÖRE DAĞILIMI

DEĞİŞKENLER		YÖNETİCİ	
		N	%
	30 ve altı	20	62.5
YAŞ	31-35	8	25.0
	36 ve üstü	4	12.5
CİNSİYET	Kadın	2	6.3
	Erkek	30	93.7
	İlköğretim	-	-
EĞİTİM	Lise	4	12.5
	Yükseköğretim	28	87.5
	1 yıl ve daha az	6	18.8
	2-3 yıl arası	19	59.4
ÇALIŞMA	4-5 yıl arası	2	6.3
SÜRESİ	6-7 yıl arası	2	6.3
(YIL)	8-9 yıl arası	2	6.3
	10 yıl ve üzeri	1	3.1
	Üst Kademe Yönetimi	-	-
YÖNETİM	Orta Kademe Yönetim	5	15.6
KADEMESİ	İlk Kademe Yönetim	10	31.3
	Kalite Bölümü	5	15.6
	Diğer	12	37.5
	T O P L A M	32	32.0

Her iki anketi yanıtlandıran tüm personele ilişkin dağılımlar ise çizelge 6'da görülmektedir. Kaynak kişilerin büyük bir çoğunluğu (% 78.0) 30 yaş ve altında, (% 93.0) erkek ve ilköğretim mezunudur (% 56.0). Ağırlıklı olarak 2-3 yıl arası süredir (% 85) işletmede çalışmaktadırlar.

ÇİZELGE 6
KAYNAK KİŞİLERİN TÛMÛNÛN YAŞ, CİNSİYET, EĞİTİM
DÜZEYİ VE ÇALIŞMA SÛRELERİNE GÖRE DAĞILIMI

		YÖNETİCİ / İŞGÖREN	
		N	%
	30 ve altı	78	78.0
YAŞ	31-35	13	13.0
	36 ve üstü	9	9.0
CİNSİYET	Kadın	7	7.0
	Erkek	93	93.0
	İlköğretim	56	56.0
EĞİTİM	Lise	11	11.0
	Yükseköğretim	33	33.0
	1 yıl ve daha az	6	6.0
	2-3 yıl arası	85	85.0
ÇALIŞMA	4-5 yıl arası	3	3.0
SÛRESİ	6-7 yıl arası	3	3.0
(YIL)	8-9 yıl arası	2	2.0
	10 yıl ve üzeri	1	1.0
	T O P L A M	100	100.0

2.2. İşletmede Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Eğitimi Tür, Yöntem, Teknik ve Sürelerine İlişkin Bulgular

İşletme tarafından verilen dökümanlardan elde edilen bilgilere göre işletmede uygulanan TKY eğitimi türleri, yöntemleri, teknik ve süreleri aşağıda betimlenmiştir.

2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi

Kalite Güvence Yöneticiliği tarafından işçilere 2 saat süreyle verilen TKY eğitimiyle mavi yakalı personel arasında toplam kalite

bilincinin yerleştirilip geliştirilmesi hedeflenmiştir. Eğitimin veriliş yöntemi, tartışmalı, eğitilenlerin maksimum katılımını sağlamaya yöneliktir.

2.2.2. İnsan ve Kalite.

MESS Eğitim Vakfı tarafından mavi yakalı personele 5 gün süreyle verilen “İnsan ve Kalite “ konulu eğitim programı, özellikle mavi yakalı personelde (işçi) , insan ve kalite bağıntısını oluşturmaya yöneliktir.

2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi.

Kalite Güvencesi Yöneticiliği tarafından beyaz yakalı personele (yönetici dahil) 3 gün süreyle verilen TKY eğitimiyle bu kitlede toplam kalite bilincinin yerleştirilip geliştirilmesi hedeflenmiştir. Eğitimin veriliş yöntemi, tartışmalı, eğitilenlerin katılımını sağlamaya yöneliktir.

2.2.4. Modül 1 : Toplam Kalite Yönetimi.

Kalite Güvence Yöneticiliği tarafından 2 gün süreyle verilen eğitim, TKY'nin temel kavramlarını ve felsefesini kapsamaktadır. Eğitim yöntemi olarak eğitilenlerin katılımını sağlamaya dönük, tartışmalı bir yöntem kullanılmaktadır.

2.2.5. Modül 2 : Proje Yönetim Sürecinin 7 Tekniği / Yedi Yeni Kalite Tekniği.

Kalite Derneği bağlantılı Kalite Güvence Yöneticiliği tarafından uygulanan eğitim, hem toplam kalite bilincinin beyaz yakalı personelde anlaşılmasını, benimsenmesini ve yaygınlaştırılmasını hedeflerken hem de proje yönetim sürecinde kullanılan 7 yeni kalite tekniğinin

anlaşılmasını da amaçlamaktadır. Bu eğitim programında eğitim yöntemi olarak video gösterimli, çalışma gruplarının oluşturulmasını ve seminerler vermesini, örnek olay incelemelerini kullanan tartışmalı ve katılımcı, uygulamalı yöntem kullanılır.

2.2.6. Yardımcı Sanayi Firmalarına (Tedarikçi) Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi

Yardımcı sanayi firmalarında toplam kalite bilincinin yerleştirilmesini sağlamak amacıyla düzenlenmiştir. Yardımcı sanayilerin de ARÇELİK ailesi üyeleri olduğu bilinciyle, TKY'ni gerçekleştirme çabalarına destek olmak üzere 2 gün (12 saat) süreyle uygulanmaktadır. Tartışmalı ve eğitilenlerin katılımlarını teşvik eden içerikte bir eğitim yöntemi kullanılan eğitim programı yine işletmenin Kalite Güvencesi Yöneticiliği tarafından organize edilmektedir.

2.2.7. ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi Bilinçlendirme Eğitimi.

Yardımcı sanayi firma temsilcilerine 1 gün süreyle düzenlenen eğitim programı iki amacı gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

- Yardımcı sanayi firmalarına yönelik TS-ISO 9001 kalite standardının Kalite Güvence Sisteminden minimum isteklerini açıklamak.

- Arçelik Kalite Güvence Sisteminin Yardımcı Sanayi Kalite Güvence Sistemlerinde beklentilerinin açıklamak.

Tartışmalı ve bizzat katılımcıların yorumunun ve aktif katılımının sağlanacağı bir eğitim yönteminin benimsendiği eğitim programı işletmenin Kalite Güvence Yöneticiliği tarafından organize edilmektedir.

2.2.8. Problem Çözme Teknikleri Eğitimi.

İşletmede 3'er gün süreyle düzenlenen eğitim programının iki hedef kitlesi beyaz yakalı memurlar ve yardımcı sanayi firma temsilcileridir.

İyileştirme proje grubu çalışması içinde yer alacak memur (beyaz yakalı) ve yardımcı sanayi temsilcilerini problem çözme teknikleri hakkında bilgilendirme ve uygulamaya dönük olarak iyileştirme proje grubu ekiplerinin oluşturulmasını, grup çalışmaları halinde örnek olay çalışmalarını kapsar. Her gruba problem çözme tekniklerine ilişkin uygulamalar yaptırılır. Örnek olaylar, işletmenin verilerinin derlenmesiyle oluşturulur.

2.2.9. Kalite Çemberleri Eğitimi.

Kalite Çemberlerinin uygulanmasındaki gerekli bilinçlenmeyi amaçlayan bu eğitim programı iki tür hedef kitleye yönelik olarak uygulanmaktadır. Yardımcı sanayi firmalarını ve işletme içindeki mühendisleri kapsamaktadır.

Kalite Çemberleri Eğitimi lider eğitimi ve üye eğitimi olmak üzere iki ana başlıkta yürütülmektedir :

- Lider eğitimi.- Kalite çemberleri içinde yer alan ve alacak olan liderlerin yetiştirilmesinin amaçlandığı eğitim programı 10-14 saat süreyle uygulanmaktadır.

- Üye Eğitimi.- Kalite çemberleri içinde yer alan ve alacak olan üyelerin yetiştirilmesinin amaçlandığı eğitim programı 10 saat süreyle

- Üye Eğitimi.- Kalite çemberleri içinde yer alan ve alacak olan üyelerin yetiştirilmesinin amaçlandığı eğitim programı 10 saat süreyle uygulanmaktadır. Eğitim programında lider eğitiminin son iki bölümü hariç tüm konular işlenmektedir.

Bu her iki grup eğitimde ara test ve tekniklerin kullanımını geliştirmek amacıyla örnek olaylardan yararlanılır. Eğitim yönetimi tartışmalı, aktif katılıma yöneliktir.

2.2.10. İstatistiksel Süreç Kontrolü.

Kalite çember uygulamalarının ve istatistiksel süreç kontrol etkinliklerinin nasıl yapılacağı konusunda bilgilendirmeyi amaçlar. Mühendislere yönelik olarak 3 gün süreyle uygulanmaktadır.

Ara testler, işletmedeki verilerden derlenerek hazırlanmış örnek olaylar eğitim esnasında yoğunluklu olarak kullanılır. Eğitim yöntemi olarak aktif katılımcı, tartışmalı ve beceri kazandırmaya dönük bir yöntem benimsenmektedir.

2.2.11. Kalite Maliyetleri Eğitimi.

İşletmede beyaz yakalı personele (yönetici dahil) yönelik olarak düzenlenir. Amacı, hedef kitleyi, kalite maliyetleri raporlama sisteminin, bilgilendirme ve yönetim aracı olarak nasıl kullanılabileceği konusunda bilinçlendirmektir. 12 saat süreyle düzenlenen eğitim programında ara testler, tekniklerin kullanımını yerleştirmek amacıyla örnek olaylar kullanılmaktadır. Eğitim yöntemi katılımcı tartışmalıdır.

2.2.12. Benchmarking (Kıyaslama) Eğitimi.

Benchmarking (Kıyaslama) Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının yer aldığı işletmelerde kullanılan çağdaş bir sürekli iyileştirme (gelişme) yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın tanıtılması ve yöntemin açıklanmasını hedefleyen bu eğitim programı, Koç Grubunun eğitim merkezi olan KOGEM (Koç Geliştirme Eğitim Merkezi) tarafından işletme içindeki beyaz yakalı personele (yönetici dahil) verilmiştir. Bu eğitim programının amacı, Benchmarking yaklaşımının yöntem ve temel adımları, Benchmarking çalışmalarında yer alması öngörülen kişilere tanıtmak, bilgilendirilmelerini sağlamaktır.

2.3. TKY Eğitimi Hedefleri ile İşletmenin TKY Eğitimi Hedeflerinin Kıyaslanmasına İlişkin Bulgular

İşletmenin her düzeyinde kaliteli ürün ve hizmet sağlanması ilkesini benimsemeyi yani sürekli gelişime inanmayı sağlayacak bir dizi tavır ve değer geliştirilmesini, bir yandan yönetici ve işgörenlerin görevlerine uygun bilgi ve becerileri kazanmasını sağlarken diğer yandan işletmenin tamamına yayılan bütünleşmiş değer sisteminin yaratılmasına hizmet eden kalite eğitiminin hedefleri Thomas'a göre şunlardır (Taşkın, 1993, s.24) :

1. İşletmede etkili bir öğrenme ortamı yaratmak
2. Yönetici ve işgörelere işletmedeki konum ve görevlerine uygun bilgi ve becerileri kazandırmak.
3. İşletmenin her düzeyindeki kaliteli hizmet ve ürün sağlanması ilkesini benimsetmek.
4. Sürekli gelişime inanmayı sağlayacak bir dizi tavır ve değer geliştirilmesini sağlamak.

Örnek olay çalışmasının yapıldığı işletmede TKY Eğitimi Hedefleri işletmeden edinilen dökümanlar ve gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri gözönünde bulundurularak aşağıda sıralanmaktadır (İşletmenin Kalite El Kitabı ; İşletme Eğitim Etkinliklerine İlişkin Dökümanlar) :

1. İnsan kaynaklarının yaratıcı ve girişimci yanlarının ortaya çıkarılması ile tüm çalışanlara çok yönlü özellik kazandırmak.
2. Her düzeyde güvenilir (kaliteli) ürün geliştirmeyi sağlamak.
3. Mavi yakalı ve beyaz yakalı personelde kalite bilinci oluşturmak; benimsenmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlamak.
4. Mavi ve beyaz yakalı personele işletmedeki konum ve görevlerine uygun bilgi ve beceriler kazandırmak.
5. Sürekli gelişime inanmayı sağlayacak bir dizi tavır ve değer geliştirilmesini sağlamak.
6. Yardımcı Sanayi firmalarında (tedarikçiler) toplam kalite bilincini yerleştirmek; ilgili firmaların TKY gerçekleştirme çalışmalarına destek olmak.

İki grup eğitim hedefi kıyaslandığında işletmenin eğitim hedefleri ile TKY eğitim hedeflerinin paralel olduğu görülmektedir.

İşletmede, etkili bir öğrenme ortamı yaratmak hedefi, insan kaynaklarının yaratıcı ve girişimcinin yanlarının ortaya çıkarılması ve tüm çalışanlara çok yönlü özellik kazandırma hedefiyle ifade edilmiştir. Yönetici ve işgörenlere işletmedeki konum ve görevlerine uygun bilgi ve beceriler kazandırmak hedefi, işletmede mavi ve beyaz yakalı personele işletmedeki konum ve görevlerine uygun bilgi ve beceriler kazandırmak hedefiyle ifade edilmiştir. İşletmenin her düzeyinde kaliteli ürün ve hizmet sağlanması ilkesini benimsetmek hedefi, işletmenin her düzeyde kaliteli (güvenilir) ürün geliştirmeyi sağlamak ; toplam kalite bilincini, mavi ve

beyaz yakalı personelde oluşturmak, benimsenmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlamak hedefiyle ifade edilmiştir. Son olarak, sürekli gelişime inanmayı sağlayacak bir dizi tavır ve değer geliştirilmesini sağlamak hedefi, işletmenin eğitim hedeflerinde de aynı şekilde yer almıştır. Bu kapsamda ele alınabilecek tedarikçi-işletme ilişkilerini vurgulayan işletmenin altıncı eğitim hedefi, işletmenin başarısının tedarikçilerin de toplam kalite bilinci kazanması ve TKY uygulamalarına bağlı olduğu düşüncesiyle tedarikçi-işletme yardımlaşmasına yöneltilmiştir.

İşletmenin eğitim hedefleri yukarıda da belirtildiği gibi TK Eğitimine paralel bulunmuştur.

2.4. İşgören ve Yöneticilerin Temel, İşgören ve Yönetici Değerlerini Benimseme Derecelerine ve Benimseme Derecelerinin Yaş, Eğitim Çalışılan Bölüm ve Unvana Göre Farklılaşmalarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde kalite kültürü değerleri temel, işgören ve yönetici değerleri başlıkları altında sunulmaktadır. Kalite kültürü değerlerinden “müşteri değerleri”ni işgören değerleri, “tedarikçi değerleri”ni ise yönetici değerleri yansıtmaktadır.

2.4.1. Temel Değerlerin Kazanılmasına İlişkin Bulgular

Yönetici ve işgörenlerin tümünün benimsenmesi beklenen temel değerler, ölçme aracının ortak sorularında (ilk 22 soru) yer almaktadır.

İşgörenlerin temel değerleri benimseme dereceleri Çizelge 7’de yer almaktadır.

ÇİZELGE 7
İŞGÖRENLERİN TEMEL DEĞERLERİ BENİMSEME DERECEİ

	1	2	3	4	5	
	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
İşgören	% 8.43	%10.23	% 18.18	% 26.26	% 36.90	% 100.0

Buna göre işgörenler maddelerin % 36.9'una tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Maddelerin % 8.43'üne hiç katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. İşgörenler maddelerin % 63.16'sına tamamen ve oldukça katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu durum aynı zamanda işgören grubunun % 63.16'sının temel değerleri beklenen düzeyde benimsediklerini göstermektedir.

Yöneticilerin temel değerleri benimseme dereceleri Çizelge 8'de yer almaktadır.

ÇİZELGE 8
YÖNETİCİLERİN TEMEL DEĞERLERİ BENİMSEME DERECEİ

	1	2	3	4	5	
	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
Yönetici	% 3.99	%10.51	% 22.60	% 30.69	% 32.21	% 100.0

Buna göre yöneticiler maddelerin % 32.21'ine "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Maddelerin % 3.99'una "hiç katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Yöneticiler maddelerin % 62.9'una

tamamen ve oldukça katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu durum aynı zamanda yönetici grubunun % 62.9'unun temel değerleri beklenen düzeyde kazandıklarını göstermektedir.

Her iki grubun bütününde temel değerlerin benimsenme dereceleri Çizelge 9'da yer almaktadır.

ÇİZELGE 9
TÜM GRUBUN TEMEL DEĞERLERİ BENİMSEME DERECEİ

	1	2	3	4	5	
	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
İşgören Yönetici	% 6.21	%10.37	% 20.39	% 28.47	% 34.55	% 100.0

Buna göre kaynak kişilerin tümü maddelerin % 34.55'ine "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Maddelerin % 6.21'ine "hiç katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Kaynak kişiler maddelerin % 63.02'sine "tamamen" ve "oldukça katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Bu durum aynı zamanda tüm grubun % 63.02'sinin temel değerleri beklenen düzeyde kazandığını göstermektedir.

Tüm grubun temel değerleri benimseme derecesinin yaş ve eğitim değişkenleri açısından dağılımı Çizelge 10'da yer almaktadır.

ÇİZELGE 10
TÜM GRUBUN (İŞGÖREN VE YÖNETİCİLERİN) TEMEL
DEĞERLERİ BENİMSEME DERECESİNİN YAŞ VE
EĞİTİM DEĞİŞKENLERİNE GÖRE DAĞILIMI

		1	2	3	4	5	
		Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
Eğitim	İlköğretim	% 8.43	%10.23	%18.18	% 26.26	%36.9	% 100.0
Düzeyi	Lise	% 7.44	% 8.26	%17.36	% 29.33	%37.61	% 100.0
	Yüksek- okul	% 4.00	%10.60	%23.29	% 29.48	%32.63	% 100.0
	30 Yaş ve Altı	% 7.00	%10.37	%20.51	%27.91	%34.21	% 100.0
Yaş	31-35 Yaş	% 6.99	%10.50	%16.45	%29.04	%37.02	% 100.0
	36ve üstü	% 7.06	% 9.59	%16.15	% 23.72	%43.48	% 100.0

Buna göre ilköğretim mezunu kaynak kişilerin maddelerin % 36.9'una "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. İşletmedeki ilköğretim mezunlarının tümü işgören olması nedeniyle işgörenlerin % 63.16'sının temel değerleri beklenen düzeyde benimsemesi aynı zamanda ilköğretim mezunlarının % 63.16'sının temel değerleri beklenen düzeyde benimsediğini göstermektedir.

Lise mezunları, maddelerin % 7.44'üne hiç katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Maddelerin % 37.61'ine tamamen, % 29.33'üne oldukça katılıyorum yanıtını veren lise mezunlarının temel değerleri beklenen düzeyde kazanma oranlarının % 66.94 olduğu görülmüştür. Bu durum lise mezunlarının % 66.94'ünün temel değerleri beklenen düzeyde kazandığını göstermektedir.

Yüksekokul mezunları adı altında toplanan 2 ve 4 yıllık fakülte mezunları ve daha yüksek düzeyde eğitim almış olanlar, maddelerin % 4.00'ına hiç katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Maddelerin% 32.63'üne tamamen, % 29.48'ine oldukça katılıyorum yanıtını veren yüksekokul mezunlarının temel değerleri beklenen düzeyde benimseme oranlarının % 62.11 olduğu görülmüştür. Bu durum yüksekokul mezunlarının % 62.11'inin temel değerleri beklenen düzeyde benimsediğini göstermektedir.

İşgören ve yöneticilerin temel değerleri benimseme derecelerinin eğitim düzeyleri açısından kıyaslanmasında lise mezunları nın temel değerleri beklenen düzeyde benimseme oranının diğer iki gruba göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yönetici ve işgörenlerin temel değerleri benimseme derecelerinin yaş değişkenine göre dağılımı yine Çizelge 10'da yer almaktadır. Buna göre 30 yaş ve altındaki kaynak kişilerin maddelerin % 7.00'ına "hiç katılmıyorum" yanıtını verdikleri görülmüştür. Bu grubun tümü, maddelerin % 34.21'ine "tamamen", % 27.91'ine "oldukça katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Bu durum 30 yaş ve altındaki kaynak kişilerin % 62.12'sinin temel değerleri beklenen düzeyde benimsediğini göstermektedir

31-35 yaş grubundaki kaynak kişiler, maddelerin % 6.99'una "hiç katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Maddelerin % 37.02'sine "tamamen katılıyorum", % 29.04'üne "oldukça katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. 31-35 yaş grubundaki kaynak kişilerin % 66.06'sının temel değerleri beklenen düzeyde benimsediği görülmüştür.

36 ve üstü yaş grubundaki kaynak kişiler, maddelerin % 7.06'ına "hiç katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Maddelerin % 43.48'ine "tamamen", % 23.72'sine "oldukça katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Buna göre 36 ve üstü yaş grubundaki kaynak kişilerin % 67.2'sinin temel değerleri beklenen düzeyde benimsediği görülmüştür.

İşgören ve yöneticilerin temel değerleri benimseme derecelerinin yaş değişkeni açısından kıyaslanmasında 36 ve üstü yaş grubundaki kaynak kişilerin diğer iki gruba göre temel değerleri daha yüksek oranda benimsedikleri görülmüştür.

İşgören ve yöneticilerin temel değerler içinde en fazla kazandıkları değer kalite hedeflerinin herkes tarafından anlaşılmasına yöneliktir. Madde 14'teki bu ifadeye tamamen katıldıklarını ($\bar{X}=4.55$) belirten yönetici ve işgörenlerin katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t(98)=1.02$, $P>.05$). (EK. 1-2). Aynı konuya ilişkin kaynak kişilerin değerlendirmelerinin yaşa göre farklılaşmadığı görülmüştür ($F(2.97)=1.23$, $P>.05$). (EK 3). Ayrıca kaynak kişilerin aynı konudaki değerlendirmelerinin eğitim düzeylerine göre de farklılaşmadığı görülmüştür ($F(2.97)=1.72$, $P>.05$). (EK 4). Madde 14'te yer alan değere kaynak kişilerin % 67'si tamamen katılıyorum yanıtı vermişlerdir. Yöneticilerin % 59.4'ü, işgörenlerin % 70.6'sı tamamen katılıyorum yanıtı vermişlerdir. 30 yaş altındakilerin % 65.4'ü lise mezunlarının % 90.9'u tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir (EK 5)

Yönetici ve işgörenlerin en fazla kazandıkları diğer temel değerler TKY faaliyetlerinin yürütüldüğü bir işletmede bulunmaktan ve uygulamaların bir parçası olmaktan memnuniyet; sürekli iyileştirme teknik ve düşüncelerinin oluşturulmasının TKY içinde bir yaşam biçimi olarak görülmesi ve iletişim yeterliğine ilişkin temel değerlerdir.

Yönetici ve işgörenlerin en az kazandıkları temel değer madde 13'te yer alan "işletmede her ihtiyaç duyulduğunda eğitim düzenlenmesine" ilişkindir. TKY'nde eğitimin sürekliliği ilkesine karşıt olan bu temel değere tamamen katılan ($\bar{X}=4.24$) kaynak kişilerin anılan değeri beklenen düzeyde kazanmadıkları sonucu çıkarılmaktadır (EK 1). Katılım açısından yönetici ve işgörenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F(2.97)=2.92$, $P<.01$). Buna göre işgörenler anılan değere yöneticilere nazaran daha üst düzeyde katılmışlardır. Bu durum yöneticilerin işgörelere göre anılan değeri benimseme derecelerini daha yüksek olduğunu göstermektedir (EK 2). Kaynak kişilerin değerlendirmelerinin yaşa göre farklılaşmadığı bulunmuştur ($F(2.97)=0.28$, $P>.05$) (EK 3). Ancak kaynak kişilerin değerlendirmelerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaştığı lise mezunlarının diğer iki gruba göre daha alt düzeyde katıldıkları görülmüştür ($F(2.97)=3.76$, $P<.05$) (EK 4). Anılan temel değerin karşıt ifadesinin yer alması gözönünde bulundurulduğunda bu durum lise mezunlarının anılan temel değeri diğer iki gruba göre daha fazla benimsediği sonucu çıkarılmaktadır. Dağılımlar göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin % 28.1'i , işgörelerin % 61.8'i tamamen katılmaktadırlar (EK 5).

2.4.2. İşgörel Değerlerinin Kazanılmasına İlişkin Bulgular

İşgörelerin temel değerler dışında benimsemesi beklenen işgörel değerleri müşteri değerlerini de yansıtmaktadır.

İşgörelerin işgörel değerlerini benimseme dereceleri Çizelge 11'de yer almaktadır.

ÇİZELGE 11
İŞGÖRENLERİN İŞGÖREN DEĞERLERİNİ
BENİMSEME DERECEİ

	1	2	3	4	5	
	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
İşgören	% 11.63	% 9.3	% 17.47	% 20.75	% 40.85	% 100.0

Buna göre işgörenler, maddelerin % 11.63'üne "hiç katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Maddelerin % 20.75'ine "oldukça katılıyorum", % 40.85'ine "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. İşgörenler maddelerin % 61.6'sına "tamamen" ve "oldukça katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Bu durum aynı zamanda işgören grubunun % 61.6'sının işgören değerlerini beklenen düzeyde kazandıklarını göstermektedir.

İşgörenlerden üretim bölümünde çalışanların işgören değerlerini benimseme dereceleri Çizelge 12'de yer almaktadır.

ÇİZELGE 12
ÜRETİM BÖLÜMÜNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN,
İŞGÖREN DEĞERLERİNİ BENİMSEME DERECEİ

	1	2	3	4	5	
Üretim Bölümünde çalışan	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
İşgören	% 13.26	% 6.93	% 12.44	% 21.93	% 45.44	% 100.0

Buna göre üretim bölümünde çalışan işgörenler, maddelerin % 13.26'sına "hiç katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Üretim bölümünde

çalışan işgörenler maddelerin % 45.44'üne "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Bu grup işgörenler, maddelerin % 67.37'sine "tamamen" ve "oldukça katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Bu durum aynı zamanda üretim bölümünde çalışan işgörenlerin % 67.37'sinin işgören değerlerini beklenen düzeyde kazandıklarını göstermektedir.

İşgörenlerden kalite bölümünde çalışanların işgören değerlerini benimseme dereceleri Çizelge13'te yer almaktadır.

ÇİZELGE 13
KALİTE BÖLÜMÜNDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERİN
İŞGÖREN DEĞERLERİNİ BENİMSEME DERECEİ

	1	2	3	4	5	
Kalite Bölümünde çalışan	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
İşgören	% 10	%11.67	% 22.50	% 19.58	% 36.25	% 100.0

Buna göre Kalite Bölümünde çalışan işgörenler maddelerin % 10'una "hiç katılmıyorum" yanıtı vermişlerdir. Maddelerin % 36.25'ine "tamamen" ve % 19.58'ine "oldukça katılıyorum" yanıtı vermişlerdir. Bu gruptaki işgörenlerin maddelerin % 55.83'ünün işgören değerlerini beklenen düzeyde kazandıklarını göstermektedir.

Üretim ve Kalite Bölümlerinde çalışan işgörenlerin işgören değerlerini benimseme dereceleri kıyaslandığında, üretim bölümündeki işgörenlerin anılan değerleri benimseme oranlarının kalite bölümündekilere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak her iki gruptaki işgörenlerden "hiç katılmıyorum" cevabı verenlerin anılan değerleri hiç kazanmadıkları, hiç benimsemedikleri düşünüldüğünde bu oranın üretim bölümünde çalışanlarda (% 13.26) kalite bölümünde çalışanlara (% 10) nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir.

Üretim ve Kalite Bölümlerinde çalışan işgörenlerin, işgören değerleri içinde en fazla kazandıkları değerler, müşteri doyumsuzluğu ile ilgilenilmesi(m.26) ve iç ve dış müşteri gereklilikleri ile ilgili kalite hedeflerinin tam olarak kavranmasına (m.40) ilişkindir.

Madde 26'da yer alan müşteri doyumsuzluğu ile ilgilenilmesine ilişkin değer ifadesine işgörenler tamamen katıldıklarını ($\bar{X}=4.40$) belirtmişlerdir (EK 6). Üretim ve Kalite Bölümlerinde çalışan işgörenlerin katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($t(59)=0.02$, $P>.05$). (EK 7).

Üretim ve Kalite Bölümlerinde çalışan işgörenlerin, işgören değerleri içinde en az kazandıkları değer, ilginçtir ki TKY'nin temel sayıltılarından biri olan hatasızlığa ilişkindir. Ölçme aracındaki kalite değerlerine ters ifadelerden biri olan "işgörenler de insan olduklarından hata yapabilirler" düşüncesine üretim ve kalite bölümünde çalışan işgörenler tamamen katıldıkları ($\bar{X}=4.40$) şeklinde yanıt vermişlerdir (EK 6). Anılan sorunun işgören değerine ters yönde kurulması, işgörenlerin bu işgören değerine hiç katılmadıkları anlamına yorumlanmaktadır. Bu durum işgörenlerin anılan değeri beklenen düzeyde benimsemediklerini göstermektedir. Üretim ve Kalite Bölümlerinde çalışan işgörenlerin arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur ($t(59)=3.34$, $P<.01$). Buna göre üretim bölümünde çalışan işgörenler anılan değeri kalite bölümünde çalışanlara nazaran daha alt düzeyde benimsemişlerdir. (EK 7).

2.4.3. Yönetici Değerlerinin Kazanılmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin temel değerler dışında benimsemesi beklenen yönetici değerleri tedarikçi değerlerini de yansıtmaktadır.

Yöneticilerin yönetici değerlerini benimseme dereceleri Çizelge 14'te yer almaktadır.

ÇİZELGE 14
YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİ DEĞERLERİNİ BENİMSEME DERECEŚİ

	1	2	3	4	5	
	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
Yönetici	% 4.19	% 7.84	% 16.33	% 30.39	% 41.25	% 100.0

Buna göre yöneticiler, maddelerin % 4.19'una "hiç katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Maddelerin % 41.25'ine "tamamen katılıyorum", % 30.39'una da "oldukça katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Yöneticiler

maddelerin % 71.64'üne "tamamen" ve "oldukça katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Bu durum aynı zamanda yönetici grubunun % 71.64'ünün yönetici değerlerini beklenen düzeyde kazandıklarını göstermektedir.

Yöneticilerden takım lideri başlığı altında toplanan takım liderleri ve takım mühendislerinin yönetici değerlerini benimseme dereceleri Çizelge 15'te yer almaktadır.

ÇİZELGE 15
TAKIM LİDERLERİNİN YÖNETİCİ DEĞERLERİNİ
BENİMSEME DERECEŚİ

	1	2	3	4	5	
	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	TOPLAM
Takım Liderleri	% 3.53	% 9.80	% 18.82	% 28.25	% 39.6	% 100.0

Buna göre takım liderleri, maddelerin % 3.53'üne "hiç katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Takım liderleri maddelerin % 28.25'ine "oldukça", % 39.6'sına "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Takım liderlerinin maddelere "tamamen" ve "oldukça" katılma oranları % 67.85'dir. Bu durum aynı zamanda takım liderlerinin % 67.85'inin yönetici değerlerini beklenen düzeyde kazandıklarını göstermektedir.

Diğer yöneticiler başlığı altında toplanan üst yönetim, kalite bölümü ve diğer yöneticilerin yönetici değerlerini benimseme derecesi Çizelge 16'da yer almaktadır.

ÇİZELGE 16
DİĞER YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİ DEĞERLERİNİ
BENİMSEME DERECEŚİ

	1	2	3	4	5	
	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen atılıyorum	TOPLAM
Diğer Yöneticiler	% 4.84	% 5.88	% 13.84	% 32.53	% 42.91	% 100.0

Buna göre diğer yöneticiler, maddelerin % 4.84'üne "hiç katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Diğer yöneticiler, maddelerin % 32.53'üne "oldukça katılıyorum", % 42.91'ine "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Takım liderleri dışında kalan diğer yöneticilerin maddelere tamamen ve oldukça katılım oranlarının toplamı % 75.44'tür. Bu durum aynı zamanda diğer yöneticilerin % 75.44'ünün yönetici değerlerini beklenen düzeyde benimsediklerini göstermektedir.

Takım liderleri ve diğer yöneticilerin yönetici değerlerini benimseme dereceleri kıyaslandığında diğer yöneticilerin (üst yönetim, kalite bölümü yöneticisi ve diğer) takım liderlerine (takım lideri ve takım mühendisi) göre yönetici değerlerini daha üst düzeyde benimsediği görülmüştür.

Yöneticilerin tümünün en fazla kazandıkları yönetici değeri Madde 34'te yer alan kaliteden her yöneticinin sorumlu olduğuna ilişkindir. Md. 34'te yer alan ifadeye yöneticiler "tamamen" ($\bar{X}=4.75$) katılmışlardır (EK 8). Anılan değer ifadesine takım liderleri ve diğer yöneticilerin katılma dereceleri arasında bir farklılaşma bulunmamıştır ($t(30)=0.77$, $P>.05$). (EK 9). Kaynak kişilerin % 81.3'ü "tamamen" katıldıklarını belirtmişlerdir (EK 10).

Yöneticilerin yönetici değerlerinin benimsenme oranları genelde yüksektir. Tümünün en az kazandıkları yönetici değeri, Madde 39'da yer alan yönetici değerine zıt ifade görülmüştür. Anılan değere oldukça katılan ($\bar{X}=4.03$) yöneticilerin bu değerlendirmesi, değerini karşıtını ifade etmesinden ötürü "çok az katılıyorum" şeklinde yorumlanmıştır (EK 8). Anılan değer ifadesine takım liderleri ve diğer yöneticilerin katılma dereceleri arasında bir farklılaşma bulunmamıştır ($t(30)=1.24$, $P>.05$). (EK 9). Kaynak kişilerin % 40.6'sı "tamamen" katıldıklarını belirtmişlerdir (EK 10).

2.4.4. Temel Değerlerin, Yönetici ve İşgören Değerlerinin Beklenen Düzeyde Benimsenme Oranlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Temel, İşgören ve Yönetici değerlerinin (Kalite Kültürü değerleri) beklenen düzeyde benimsenme ve benimsenmeme oranları Çizelge

17'de yer almaktadır.

ÇİZELGE 17
KALİTE KÜLTÜRÜ DEĞERLERİNİN (TEMEL, İŞGÖREN, YÖNETİCİ)
BEKLENEN DÜZEYDE BENİMSENME DERECEİ

		Değerlerinin	Beklenen	Oranda
Gruplar		Benimsenme Düzeyi	Benimsenmeme Düzeyi	Toplam
Temel	İşgören	% 63.16	% 36.84	% 100.0
Değerler	Yönetici	% 62.9	% 37.1	% 100.0
Toplam		% 63.12	% 36.88	% 100.0
İşgören	Üretim	% 67.37	% 32.63	% 100.0
Değerleri	Kalite	% 55.83	% 44.17	% 100.0
Toplam		% 61.6	% 38.4	% 100.0
Yönetici	Takım Lid.	% 67.85	% 32.15	% 100.0
Değerleri	Diğer Y.	% 75.44	% 24.56	% 100.0
Toplam		% 71.64	% 28.36	% 100.0

Buna göre Temel değerlerin yönetici ve işgörenlerin % 63.2'si tarafından beklenen düzeyde benimsendiği, % 36.88'i tarafından beklenen düzeyde benimsenmediği görülmüştür.

Yine İşgören değerlerinin, işgörenlerin % 61.6'sı tarafından beklenen düzeyde benimsendiği, %38.4'ü tarafından beklenen düzeyde benimsenmediği görülmüştür.

Yönetici değerlerinin, yöneticilerin % 71.64'ü tarafından beklenen düzeyde benimsendiği, % 28.36'sı tarafından beklenen düzeyde benimsenmediği görülmüştür.

Benimsenme düzeyinin en yüksek olduğu grup, diğer yöneticilerin yönetici değerlerini benimsemesinde görülmüştür. En düşük

benimsenme düzeyi, kalite bölümündeki işgörenlerin işgören değerlerini benimsemesinde görülmüştür.

3.0. Yorum

Bu alt bölümde yorum, izlemeyi kolaylaştırmak amacıyla bulguların aktarılış sırasına ve bulgulara paralel olarak verilmiştir.

3.1. İşletmede Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi Tür, Yöntem, Teknik ve Süreleri

İşletmedeki eğitim etkinliklerinin uygulanmasında üç ana kaynaktan sağlanan eğitim programlarından yararlanıldığı görülmüştür. KalDer (Kalite Derneği), KOGEM (Koç Geliştirme Eğitim Merkezi) ve MESS (Metal San. Send. Eğt. Vakfı) eğitim programlarının kullanıldığı işletmede eğitim etkinlikleri Kalite Güvence Yöneticiliği tarafından organize edilmekte ve sürdürülmektedir. İşletmede ayrı bir eğitim birim ya da bölümü bulunmamaktadır. Fakültemizden (Eğitim Bilimleri Fakültesi) mezun bir eğitim uzmanının bulunmadığı işletmede KalDer Ankara sorumlusunun işletmenin Kalite Güvence Yöneticisi olması nedeniyle, bu durumun TÜSİAD-KalDer özdenetim modelinin kullanılmasına neden olduğu görülmektedir. KalDer'in kurucu üyelerinden biri olan Arçelik firmasında, KalDer'den etkilenmelerin gözlenmesi ve gerek TKY uygulamaların gerekse buna ilişkin eğitimin KalDer ağırlıklı olması işletmenin bu konuyla bağlantılı görülebilir.

Gerek KalDer gerekse MESS Eğitim Vakfı gibi kuruluşlarla çalışan işletmenin TSE, MPM gibi bu alanda etkinlik gösteren devlet kuruluşlarıyla çalışmadığı, bu kuruluşların eğitim programlarından yararlanmadığı saptanmıştır. Bu durum, özel sektörün, ülkemizde yeni

sayılabilecek bu uygulamalarda, devlet kuruluşlarından ileride olduğunun düşünülmesinden kaynaklanıyor olabilir.

İşletmede uygulanan eğitim programlarının tümü birer paket program şeklindedir. Bu eğitim programlarının hedef kitleleri ve süreleri Çizelge 18’de yer almaktadır.

ÇİZELGE 18
İŞLETMEDE UYGULANAN TKY EĞİTİM
PROGRAMLARININ HEDEF KİTLE VE SÜRELERİ

Sıra No	Programın Adı	Hedef Kitlesi	Süresi saat/gün
1	TKY Eğitimi	Mavi Yaka (İşçi)	2 saat
2	İnsan ve Kalite	Mavi Yaka (İşçi)	5 gün
3	TKY Eğitimi	Beyaz Yaka (Memur)	3 gün
4	TKY: Modül 1	Beyaz Yaka (Memur)	2 gün
5	TKY: Modül 2	Beyaz Yaka (Memur)	-
6	Yardımcı Sanayi Firmaları TKY Eğitimi	Tedarikçi firma personeli	2 gün (12 saat)
7	ISO 9001 KGS Bilinç İndirgeme Eğt.	Tedarikçi firma temsilcileri	1 gün
8	Problem Çözme Teknikleri Eğitimi	BeyazYaka + Ted.firm. Tems.	6 gün
9	Kalite Çemberleri Eğitimi		
	a) Lider Eğitimi	BeyazYaka + Ted.firm. Tems.	3 gün
	b) Üye Eğitimi	Mavi Yaka	3 gün
10	İstatiksel süreç kontrol	Mühendis	3 gün
11	Kalite Maliyetleri Eğitimi	Beyaz Yaka (Memur)	12 saat
12	Benchmarking Eğitimi	Beyaz Yaka (Memur)	-

Çizege 18’de görüldüğü gibi işletmede uygulanan eğitim programları, mühendislerin de işletmedeki “beyaz yakalı”lar arasında görüldüğü göz önünde bulundurularak üç tür hedef kitleye yöneliktir. Bunlar mavi yakalı, beyaz yakalı personel ve tedarikçi firma (Yardımcı Sanayi) personel ve temsilcileridir.

Program genişliği açısından, bu eğitim programlarının ağırlıklı olarak öncelikle beyaz yakalı personeli, daha sonra tedarikçi firma personel ve temsilcilerini ve en son mavi yakalı personeli hedeflediği görülmüştür. TKY'nin işletmenin tabanına dayanan ve herkesten çok tabandaki personelin yetiştirilmesine ve geliştirilmesini gerektiren bir yönetim modeli olduğu düşünülürse, işletmedeki mavi yakalı personele yönelik eğitim programlarının yetersiz olduğu sonucuna varılabilir.

İtici gücün insan ögesi ve takım çalışması fikri olduğu TKY modelinde, buna yönelik eğitim etkinliklerinde takım çalışmalarını sistematik kurallara oturtacak ve takım çalışmalarının işleyişini kolaylaştıracak türde eğitim programlarının bulunmayışı işletmede görülen bir diğer eksikliklerdir.

Problemleri çözenin ya da çözmesi beklenenlerin işgörenler olduğu, bu yolla sürekli gelişmenin sağlanabileceği düşünüldüğünde Problem Çözme Teknikleri Eğitimi'nin işletmede olduğu gibi sadece beyaz yakalı personele değil mavi yakalı personele de verilmesi gerekli görülmektedir. TKY'nde işgörenden basit istatistiksel teknikleri kullanabilme yeterliliğine sahip olması beklenirken buna dönük bir eğitim programının düzenlenmeyişi bir çelişki olarak görülebilir .

İşletmede beyaz yakalı personel içinde sınıflandırılan ve “yönetici” olarak eğitim programı hedef kitlelerinde yer almayan gruba, yönetici bilgi ve yeterliklerinin kazandırılmasına dönük eğitim programları bulunmamaktadır. Eğitim programları incelendiğinde, işletmede yöneticilere dönük “Yönetici Eğitimi” etkinlikleri bulunmayışı, bunun yerine sadece Kalite Çemberleri Eğitimi adı altında lider eğitiminin yer alması, yöneticilerin yönetim alanındaki bilgi ve becerilerinin artırılmasına işletmenin çok fazla önem vermediği sonucu çıkarılabilir. Oysa çoğunluğu mühendis kökenli, yönetim bilgi ve tecrübesinden

yoksun ilk kademe yöneticilerine denk kademede görev yapan özellikle takım mühendislerinin bu gibi bir eğitim almalarının, gerek işgörenleri yönlendirme ve liderlik etmelerinde gerekse yönetimin fonksiyonunu anlamalarında son derece yararlı olacağı düşünülmektedir.

İşletmede düzenlenen eğitim programlarının genel olarak değerlendirildiğinde mavi yakalı personelin daha çok kalite bilinci kazanmasına ve TKY'ni anlamasına yönelik olduğu, tedarikçi firmaların konu hakkında bilgilendirilmesine yönelik olduğu ve ağırlıklı olarak da beyaz yakalı personelin kalite bilinci kazanmalarına ve işletmedeki konum ve görevlerine uygun bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik olduğu söylenebilir.

Eğitim etkinliklerinde kullanılan yöntem ve teknikler açısından ele alındığında, işletmedeki eğitim etkinliklerinde kullanılan yöntem ve tekniklerin program hedef ve içeriğine bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Kalite bilincini kazandırmaya dönük eğitim programlarında yoğunluklu olarak katılımcı bir yöntem izlenirken, bilgi ve beceri kazandırmaya dönük (uygulamaya dönük) eğitim programlarında, becerilerin kazandırılması için uygulamalı bir eğitim yöntemi izlenmektedir. Eğitim araçları genellikle işletme verilerinden derlenerek oluşturulan örnek olaylar, slayt ve video gösterimleridir.

Eğitim etkinliklerinin süreleri açısından ele alınmasında, eğitim programlarının sürelerinin 2 saat ile 6 gün arasında değiştiği görülmüştür. Mümkün olduğunca üretim kaybını engelleyecek ölçüde az zamanda çok bilgi, beceri ve davranış kazanılmasını sağlama amacı işletmenin anılan süreleri kısıtlı tutuşunun nedeni olabilir. Ancak eğitimin, verimliliği artırıcı bir araç oluşu ve özellikle TKY'nde "başarının yolunun eğitimden geçtiği" temel görüşü gözönünde bulundurulmalıdır. Eğitimin yararlı olabileceği sürenin gözetilmesi ve bu çerçevede

gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İşletmede 2 saat ile 6 gün arasında değişen eğitim programı sürelerinin bilgi kazandırma ya da kalite bilincini oluşturmak açısından yeterli görülse bile, özellikle beceri kazandırmaya dönük eğitim programlarında daha uzun bir süreye muhtaç olduğu bir gerçektir. Belki de en iyi yol, eğitimin sık aralıklarla tekrarlanması, değerlendirme sonuçları gözönünde bulundurularak hedef kitlenin düzeyine göre yeniden programlanması ve uygulanmasıdır.

Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi açısından ele alındığında, işletmede eğitim programlarının başarılarının değerlendirilmesinde ara değerlendirme ve son değerlendirmenin yapıldığı, ön değerlendirme ve izleme değerlendirmesinin yapılmadığı saptanmıştır. Eğitim sonucunda katılımcının tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler olup olmadığının saptanması katılımcının başarısını gösterdiği gibi, eğitim programının başarısını da gösterecektir. Sürekli iyileştirme (geliştirme) felsefesini benimseyen bir işletmenin süreçlerdeki ilerlemeleri ölçmeye önem verdiği kadar çalışanların da sürekli iyileştirilmesi gereğinden hareketle eğitim etkinliklerinin de başarısının ölçülmesi gereğini kavramış olması beklenmektedir.

Sonuç olarak işletmede uygulanan TKY eğitim programlarının kapsamlarının geliştirilmesi ve tabana daha çok önem verilerek, süreleri uygun bir şekilde uzatılarak ve değerlendirmenin de önemi gözardı edilmeden uygulanması yararlı görülmektedir.

3.2. TKY Eğitimi Hedefleri ile İşletmenin TKY Eğitimi

Hedeflerinin Karşılaştırılması ve Eğitim Programlarının Hedefleri Gerçekleştirebilme Yeterliliği.

TKY Eğitimi (Toplam Kalite Eğitimi) hedeflerini vermeden önce TKY'nin hedeflerini belirtmek, eğitimin modele paralelliği açısından yararlı olacaktır.

TKY'nin hedefinin sadece, maliyetleri düşürürken üretimin kalitesinin artırılması ve müşteri doyumunun artırılması olduğunu söylemek yanlış değil noksan olur. Bunun yanısıra TKY'nin temeli bireysel başarının sağlanmasıyla toplumsal başarının elde edilebileceği fikrine dayanır. Bu durumda bireysel başarının sağlanabilmesi, bireylere katılma ve kendini geliştirebilme olanaklarının sağlanmasını, bir öğrenme ortamının yaratılmasını gerektirir. Bu bağlamda TKY Eğitiminin hedefleri; etkili bir öğrenme ortamı yaratmak, yönetici ve işgörenlere işletmedeki konum ve görevlerine uygun bilgi ve becerileri kazandırmak, işletmenin her düzeyinde kaliteli hizmet ve ürün sağlanması ilkesini benimsetmek ve sürekli gelişime inanmayı sağlayacak bir dizi tavır ve değer geliştirilmesini sağlamaktır.

İşletmenin TKY Eğitimi hedefleri ise gerek Kalite Politikası ve gerekse eğitim programları dökümanları incelenerek aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir :

1. İnsan kaynaklarının yaratıcı ve girişimci yanlarının ortaya çıkarılması ile tüm çalışanlara çok yönlü özellik kazandırmak.
2. Her düzeyde güvenilir (kaliteli) ürün geliştirmeyi sağlamak.
3. Mavi yakalı ve beyaz yakalı personelde kalite bilinci oluşturmak; benimsenmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlamak.
4. Mavi ve beyaz yakalı personele işletmedeki konum ve görevlerine uygun bilgi ve beceriler kazandırmak.
5. Sürekli gelişime inanmayı sağlayacak bir dizi tavır ve değer geliştirilmesini sağlamak.
6. Yardımcı Sanayi firmalarında (tedarikçiler) toplam kalite bilincini yerleştirmek; ilgili firmaların TKY gerçekleştirme çalışmalarına destek olmak.

Yukarıda belirtilen TKY hedefleri, TKY Eğitimi hedefleri ve işletmenin TKY Eğitimi hedeflerinin paralel olduğu görülmektedir. İşletmede etkili bir öğrenme ortamı yaratmak hedefi, insan kaynaklarının yaratıcı ve girişimci yanlarının ortaya çıkarılması ve tüm çalışanlara çok yönlü özellik kazandırma hedefiyle ifade edilir. Yönetici ve işgörenlere işletmedeki konum ve görevlerine uygun bilgi ve beceriler kazandırma hedefi benimsenmektedir. Her düzeyde kaliteli ürün ve hizmet sağlanması ilkesini benimsetme, kalite bilincinin kazandırılmasına yöneliktir. Aynı zamanda sürekli gelişime inanmayı sağlayacak bir dizi tavır ve değer geliştirilmesi hedefi işletme tarafından da benimsenmiştir. Bu kapsamda yer alabilecek tedarikçi-işletme ilişkilerinin de hedeflerde vurgulandığı ve buna yönelik eğitim programları düzenlendiği görülmüştür.

İşletmenin eğitim hedefleri, TKY ve TK eğitimi hedefleriyle paralel olmakla birlikte, işletmenin eğitim programlarının bu hedefleri gerçekleştirebilmesi, tabanda yer alan mavi yakalı personele yönelik daha fazla eğitim programının düzenlenmesini, eğitimin stratejik olarak planlanmasını, planlar doğrultusunda TKY felsefesine uygun şekilde, sürekli ve yoğun olarak uygulanmasını dolayısıyla eğitimin de sürekli iyileştirilmesini gerektirmektedir.

3.3. Temel Değerlerin Benimsenmesi

Bulgular doğrultusunda işgörenlerin ve yöneticilerin yaklaşık üçte ikisinin temel değerleri beklenen düzeyde benimsediği görülmüştür. Toplam kalite ortamında gerekli olan yeni öğreti ve becerilere ilişkin değerler bütünü olan temel değerlerin tüm çalışanlarca benimsenmesi TKY açısından temel bir gerekliliktir. Bir başka açıdan ele alındığında ise yönetici ve işgörenlerin yaklaşık üçte birinin anılan değerleri beklenen düzeyde benimsemediği görülmektedir. Bu, işletmede, benimseyen ve

benimsemeyenler arasında uyumsuzluk yaratabilecek bir durumdur. TKY'nin tüm çalışanlarının katılımını gerektiren bir model oluşu tüm çalışanların kalite bilincini kazanmaları gereği anılan değerlerin yönetici ve işgören ayrımı yapılmaksızın tümüne kazandırılmasını gerektirmektedir. Temel değerlerin kazanılması ayrıca TKY uygulamalarının işletmede süreklilik kazanmasını da sağlamaktadır. Bu durumda, işletmenin, geri kalan üçte birlik kesime de temel değerlerin kazandırılmasının gerekliliği göze çarpmaktadır.

Yönetici ve işgören grubu kıyaslandığında, işgörenlerin yöneticilere nazaran temel değerleri daha yüksek düzeyde benimsediği görülmüştür. Bu durum kalite kültürünün içinde önemli bir yer tutan ve kurum içi ilişkileri, işlerin yapılış biçimlerini, yöneticilerin işgörene bakış tarzını ve uygulamalarını bir ölçüde belirleyen temel değerlerin klasik yönetime göre daha fazla insan yönelimli olmasından kaynaklanmış olabilir. Temel değerlerin içeriğinde yer alan insan odaklılık, açıklık, iletişim, çatışmaların karşılıklı konuşarak çözülmesi, bireylerdeki farklılıkların korunması, zorlamanın olmayışı, başarının takdiri gibi yönelimler işgörenderce daha kolay benimsenebilecek türde değerler olarak görülebilir.

Eğitim düzeyleri açısından kıyaslamada, lise mezunlarının ilköğretim ve yükseköğretim mezunlarına göre, anılan değerleri üst düzeyde benimsemiş olmaları, lise mezunlarının çoğunun işgören olmasına bağlanabilir. 11 lise mezunundan 7'si işgören, 4'ü yöneticidir. Yine yaş değişkeni açısından ele alındığında 36 ve üstü yaş grubunun diğer yaş gruplarına nazaran temel değerleri daha üst düzeyde benimsedikleri görülmüştür. 36 ve üstü yaş grubunda yer alan 9 kişiden 4'ünün yönetici, 5'inin işgören oluşu gözönünde bulundurulduğunda bu konuda toplanan verilerin birbirini destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Tüm grup tarafından en fazla benimsenen değerler “kalite hedefleri”, “TKY uygulamaları”, “sürekli iyileştirme”, “farklılıkların korunması” gibi konulara ilişkin değerlerdir. TKY alanında genel bilgisi olan bireylerce rahatlıkla cevaplanabilecek genel konularda üst düzeyde katılım görülürken, ayrıntıya inildiğinde katılım oranlarının düştüğü, karşıt sorularda ise anılan değerlerin benimsenmediği görülmüştür. Bu durum işletmedeki TKY eğitimlerinin TK felsefesini derinliğine açıklayacak eğitim programlarıyla sürdürülmesi gereğini ortaya koyabilir. Her ne kadar işgörenlerden TKY konusunda uzmanlık bilgisine sahip olmaları beklenmese de tam katılımın gerekli olduğu bir yönetim modeli olması ve kültür değişimini gerektirmesi, işgörenlerin de toplam kalite etkinliklerinde faal rol alabilecek, sorumluluklarını gerektirdiği gibi yerine getirebilecek ölçüde bilgilendirilmelerini, yetkilendirilmelerini, temel değerleri kazanmalarını gerekli kılmaktadır.

Yöneticilerin ise hem kendi görev alanlarındaki teknik sorumluluklarının hem de işgörenleri yönlendirme ve rehberlik etmeleri için liderlik fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri ; işletme içindeki etkinliklerde gereği gibi rol oynayabilmeleri toplam kalite felsefesini, yönetim modelini anlamalarını gerektirmektedir. TKY tabandan değil tavandan yayılan bir etkinliktir ve yönetimin sorumluluğu sistemi TKY’ne uygun şekilde çalıştırmak olduğu kadar aynı zamanda da geliştirmektir. Sanıldığı gibi sistemi yönetim kendisi geliştirmez, bunu çalışanları (işgörenleri) aracılığı ile yapar. Öyleyse tüm yöneticilerin, yani kalan üçte birlik dilimdeki yöneticilerin de kalite bilinci kazanması sistemin işleyişi açısından bir gerekliliktir. İşletmedeki yöneticilerin henüz tümünün kazanmadığı değerleri işgörenlerin tümünün kazanması beklenemez.

Bu durum işletmenin TKY geçiş uygulamalarında eğitimi kademeli olarak başlatmadığı fikrini oluşturmaktadır. Yeni değerlerin işgörenlerde

benimsetilmesine başlanmadan önce işletmede öncelikli olarak yöneticilerin eğitilmesi gerekmektedir. TKY’nde eğitim en üstten başlar ve kademeli olarak aşağıya yayılır.

3.4. İşgören Değerlerinin Benimsenmesi

Bulgular, işgörenlerin % 61.6’sının işgören değerlerini benimsediğini göstermektedir. Bu oran, temel değerlerin benimsenmesinden daha düşüktür. İşgörenlerin % 1.52’si temel değerleri beklenen düzeyde benimsemiş olmakla birlikte, işgören değerlerini beklenen düzeyde benimsemişlerdir.

İşgörenlerden kendilerine ilişkin değerleri benimseyenlerin oranı tümünün üçte ikisinden azdır. Ayrıca beklenen düzeyde benimsemeyenler de tüm işgören grubunun yüzde kırkına yakındır. Bu, işletme açısında büyük bir rakamdır. % 40’a yakın olan bu oran, farklı açılardan yorumlanabilir. Bu rakam çok yönlü ele alınabilir : Eğitim alan grubun % 40’ının, kaliteden kendisinin de sorumlu olduğunun bilincinde olmadığı, hata yapmaması gerektiğini, işini geliştirmek için kendini geliştirmesi gerektiğini, kendisinin de işletmenin müşterisi olduğunu ve onun doyumunun önem taşıdığını, çalışmaların bir parçası, temel taşı olduğunu, onun başarısının işletmeye de başarı getireceğini kavramamış olduğu düşünülebilir. İşgören değerlerini kapsayan bu liste uzatılabilir. Önemli olan % 40’lık dilimin de TK bilinci kazanarak bu doğrultuda, bu çerçevede çalışması gereğidir.

İşletmeler tarafından sık sık kullanılan deyimlerde, “bir işletme zincirin en güçsüz halkası kadar güçlüdür”. O halde, işletmedeki işgörenlerden bir kısmının kalite değerlerini benimsemesi yeterli değildir, önemli olan tüm işgörenlerin aynı düzeyde kalite bilinci kazanmasıdır.

İşgörenlerin çalıştıkları bölümler esas alınarak bir değerlendirme yapıldığında ilginç bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Üretim bölümünde çalışan işgörenlerin kalite bölümünde çalışan işgörelere göre daha üst düzeyde işgören değerlerini kazandıkları bulunmuştur. Üstelik aradaki fark % 11.54 oranındadır. Kalite bölümündeki işgörenlerin üretim bölümündeki işgörenlerin % 11.54'ü kadar daha azının işgören değerlerini beklenen düzeyde benimsediğini göstermektedir. Kalite bölümündeki işgörenlerin yarıya yakınının işgören değerlerini beklenen düzeyde kazanmayışı, onların eski kalite kontrol anlayışından henüz sıyrılamadığı şeklinde de yorumlanabilir.

İşgörenlerin oran olarak en fazla benimsediği fakat beklenen düzeyde benimsemediği değerlerde çarpıcı noktalar şöyledir :

İşgörenler TKY'nin temel prensibi sayılan önleyici yaklaşıma ilişkin olarak her işgörenin işini ilk seferinde doğru yapmasına ilişkin değeri üst düzeyde benimsemişlerdir. Her işgörenin hedefinin "sıfır hata" olması, hatayı ayıklamak yerine önlemeyi amaçlayan bu yaklaşımda en temel değerlerden biridir. Birbiriyle uyuşmayan bu iki değerden biri TKY'nin hatayı önleyici yaklaşımı diğeri "hata insana mahsustur" gibi toplumsal yerleşik bir değeri temsil etmektedir. Bu, ya işgörenlerin sözkonusu işgören değerini tam olarak benimsemediği, edindikleri bilgilere karşın içinde yaşadıkları toplumdaki değerlerin hala işgörenleri etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılarak, çalışanların tüm potansiyelinden yararlanmak, iyileştirme şanslarını yakalamak ve problemleri çözmek için denenmiş kalite araçlarının öğrenilmesi ve bunların aynı amaca yönelmiş çalışanlarca kullanılması onların gerekli eğitim olanakları sağlanarak kendilerini geliştirmelerini gerektirir. İşgören ve yöneticiler işletmede kendilerini geliştirmek için yeterince eğitim

olanaklarının sağlandığı görüşündedirler. İşletmede mavi yakalı personele ilişkin eğitim programlarının azlığına rağmen işgörenler anılan görüşe yöneticilere göre daha üst düzeyde katılmaktadırlar. 36 yaş ve üstündekiler diğer gruplara göre anılan görüşe daha üst düzeyde katılmakta, eğitim olanaklarını yeterli görmektedirler. TKY anlayışını ters olarak, her ihtiyaç duyulduğunda eğitim düzenlenmesi görüşünü benimseme düzeyi de yüksektir. Oysa, eğitim etkinliklerinin ihtiyaç duyulduğunda düzenlenmesi yerine sürekli kılınması, sürekli iyileştirmenin de bir gereğidir. Sürekli geliştirme, çalışanların da sürekli geliştirilmesini gerektirir. Anılan görüşe hem yönetici hem de işgörenler tamamen katılmışlardır. Lise mezunları bu görüşü her iki gruptan da daha az benimsemişlerdir. İşgören ve yöneticiler tümünün toplam kalite konusunda yeterince eğitilmediği görüşündedirler. İşgörenlerin bu görüşü yöneticilere göre daha fazla benimsemesi, eğitim olanaklarını yeterli görmekle birlikte, eğitimlerinin yeterli olmadığı görüşünü ortaya koymaktadır.

İşletme içinde tutarlı, dürüst, açık ilişkilerin kurulması, TKY'nin verilere dayalı, katılımcı ve işbirliğini temel alan işleyiş tarzının gereği olup bu ilişkileri iyileştirmek tüm çalışanların önceliği olmalıdır. İşletme faaliyetlerine katılan herkesin kalite hedeflerini anlaması çok önemlidir. Disiplini sağlamada cezalandırma ve benzer yolların kullanılmasının çalışanları işletmeden uzaklaştırdığı ortak bir görüştür. Anılan görüşe "oldukça" katıldıklarını belirten yönetici ve işgörenlerin görüşlerinde unvan, yaş ve eğitim düzeyi açılarından bir farklılaşma olmamıştır.

TKY, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve sürekli geliştirilmesini hedefler. Yetki ve sorumluluk dengesine dikkat çeken yönetici ve işgörenler, sorumlulukları ölçüsünde yetkili kıldıklarını "oldukça" düzeyinde benimsemişlerdir. 36 yaş ve üstündekilerin bu ifadeye diğer iki gruba göre daha fazla katılmaları, bu grubun

sorumlulukları ölçüsünde yetkilendirilme oranlarının diğer gruplara göre daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü yaş grubu genellikle işletmenin üst yönetim ve diğer yönetim kademelerinde yer almaktadırlar. Çatışmaların kaçınılmazlığı ve yönetilmesi gereği, sorun çıkaran gruplara ilişkin bir takım önlemler alınmasını gerektirmektedir. Sorun çıkaran gruplara ilişkin ortak kurallar koymanın kişilerle birebir görüşmeye göre daha etkili olduğu yolundaki değer TKY'ye zıt bir değerdir. Yönetici ve işgörenler buna "kısmen" katılmaktadırlar. Ancak işgörenler anılan değere daha fazla katılmaktadırlar. Yöneticilerin % 21.9'u bu değere "hiç" katılmadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmede grup çalışmaları sürekli iyileştirme faaliyetlerini yürütmek, işletmenin farklı fonksiyonlarında farklı algılara sahip kişileri ortak bir amaca ulaştırmak ve kişilere gelişme fırsatı sağlayacak bilgi ve kişisel özellikleri kazandırmak için kullanılır. Takım çalışması her zaman için bireylerin tek tek katılmasından daha fazla yarar sağlar. Bu görüşe yöneticiler ve işgörenler "tamamen" katılmışlardır. İşgörenlerin bu düşünceye yöneticilere göre daha fazla katılması, kalite çemberi faaliyetlerini asıl olarak yürütenlerin işgörenler olmasından kaynaklanabilir. Grup çalışmalarındaki yönlendiricilik rolünü "tamamen" benimseyen yönetici ve işgörenlerin grup çalışmalarına inandıklarına, grupta aktif rol üstlenme konusunda hevesli oldukları ve bu konuda kendilerini yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Yönetici ve işgörenler arasında gerek unvan, gerekse yaş ve eğitim açısından aralarında bir farklılaşma da bulunmamaktadır. Ancak grup çalışmasının yararına inanan ve grupta yönlendirici rol üstlenebileceklerini ileri süren yönetici ve işgörenler, bireyin grup çalışmalarını aksatmamak için olabildiğince kişisel görüşlerini söylememeleri gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticilerin, anılan görüşe daha az katılmışlardır. Bu, yöneticilerin, takım çalışmalarının etkili olarak sürdürülmesi için düşüncelerin serbest bir şekilde söylenmesini gerektirdiğine inandıklarını göstermektedir.

Düşüncelerin öğrenim düzeyi açısından farklılaştığı, ilköğretim mezunlarının görüşlerini bildirmede yükseköğretim ve lise mezunlarına göre daha çekingen davrandıkları görülmüştür.

TKY'nde yöneticinin görevi liderlik etmektir. Bunun için de TKY içinde görünür bir biçimde yer alma, örgüt kültürünü oluşturma, çalışanların çaba ve başarıların fark ve takdir etme, kaynak sağlama, vb. yer alır. TKY çalışmalarının başarıya ulaşmasındaki etkenlerden biri de işletmede bir güven ortamının yaratılmasıdır. Ayrıca bireylerin desteklenerek ve gelişme olanakları sağlanarak, başarılı olabilecekleri fırsatlar tanınarak çalıştığı işletmede olduğu kadar kendilerine de güven duymaları sağlanmalıdır. Bireysel başarının sağlanmasıyla toplumsal başarının sağlanabileceği fikrini temel alan TKY'nde kendine güven duymayan ve işletme için önemsiz olduğunu hisseden bireylerden başarı beklemek yanlış olur. Anılan görüşe yönetici ve işgörenler "oldukça" katıldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin işgörelere göre daha üst düzeyde katılımı işletmede işgörelere nazaran yöneticilere daha fazla değer ve önem verilmesinden kaynaklanabilir. Ancak ilköğretim mezunlarının bu görüşe yükseköğretim mezunlarına göre daha fazla katılmaları, ilköğretim mezunlarının işgörelere olması ve yükseköğretim mezunlarının ise genelde yöneticiler olması nedeniyle bir çelişki olarak görülmektedir.

TKY'nin bir kültür değişimi bir yaşam tarzı oluşu sosyal yaşam ile iş yaşamını kaynaştırıcı etkinliklerin, Toplam Kalite Yönetiminin sosyal yaşamla iş yaşamının kaynaştırılmasını gerektiren anlayışını güçlendirdiğini göstermektedir. Bunu en iyi başaran Japonya'nın TKY alanında en başarılı örneklerin sergilenmesine yol açtığı savunulmaktadır. Gerek işgörelere gerekse yöneticiler işletmede kalite klübü, piknik, toplantı vb. faaliyetler düzenlenmesinin sosyal yaşam ile iş yaşamını kaynaştırdığını düşünmektedirler. İşgörelere yöneticilere

göre üst düzeyde katılımı, yöneticilere göre işgörenlerin bu tip faaliyetlere daha çok ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bu tip etkinliklerin, bireyler arası ilişkileri olumlu yönde etkileyeceği, kalite çemberi faaliyetlerine yararlı olacağı beklenir.

Sorunlarla karşılaştıkça onları çözmenin yanısıra, sürecin sürekli gelişmesi ve iyileşmesinin sağlanması, TKY’nde sorunsuz bir işletme yaratmaya dönük etkinliklerdir. Aslında sorunsuz bir işletme olamayacağı da bir gerçektir. İşgörenler, sorunlarla karşılaştıkça çözmenin sorunsuz bir işletme yaratmak için yeterli olduğu düşüncesine kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Üretim bölümündeki işgörenler anılan görüşe daha üst düzeyde katılırken, kalite bölümündekilerin daha alt düzeyde katıldıkları gözlenmiştir. Kalite bölümündeki işgörenlerin konunun daha çok bilincinde olduklarını göstermektedir. İşgörenler işlerini yaparken karşılaştıkları sorunları çözmenin, işlerinin ve işteki yeterliliklerinin gelişmesini sağladığını belirtmektedirler. Kalite Çemberlerinin asıl çıkış amacı sorunların çözülerek hataların azaltılmasıdır. Aynı zamanda bir eğitim aracı olarak işlev gösteren Kalite Çemberleri bir yandan işgörenlerin kendi işlerine ilişkin sorunları çözmelerini sağlar. Öyle ki, işi en iyi bilen o işi yapandır ve sorunları en iyi o çözer. Diğer yandan, Kalite Çemberleri işgörenlerin gelişmelerini sağlar. Gerek üretim gerekse kalite bölümlerinde çalışanlar aynı fikri paylaşmaktadırlar.

İletişim TKY uygulamalarında temel faktör olduğu gibi aynı zamanda bir sonuçtur. Öğelerin uygulanması insanlar arasında çok yönlü iletişimin sağlanması, bilginin paylaşımı, insanlar arasında açıklığın cesaretlendirilmesini ve işbirliğini gerektirir. Bu nedenle, işletmede iletişimin genel anlamda da iyileştirilmesi gerekmektedir. İşletmeye ilişkin görüşlerde işgörenler şikayet ve önerilerin iletilmesi için bir acil iletişim hattının olduğunu “oldukça” düzeyinde belnimserken

işgörenlerin bazıları ölçme aracına yazdıkları kısa notlarla böyle bir iletişim hattının olmasını istediklerini belirtmişlerdir. İşgörenler acil iletişim hattının bulunmasının şikayet ve önerilerin iletilmesinde, kendilerine güven veren unsurlardan biri olacağını belirtmektedirler. Bunun yerine işletmede çeşitli bildirişim sistemleri (öneri ve şikayet kutuları) kullanılmaktadır. Üretim bölümünde çalışan işgörelere yönelik olarak kurulan bu sistem, üretim bölümündekilerin şikayet ve önerilerini kalite bölümüne göre daha kolay iletmelerine yardım etmektedir. Ayrıca işgörenler ekip sözcüleri vasıtasıyla da isteklerini üst yönetime iletebilmektedirler.

İletilen önerilere yanıt alma süresinin konusuna grup genelinde “oldukça” düzeyinde katılma söz konusu olmakla birlikte, üretim bölümünün çalışanlarının “tamamen” katıldığı görüşe, kalite bölümündekiler “kısmen” katılmaktadırlar.

Şikayetlere yanıt alma süresinin kısalığı söz konusu olduğunda, bu konuya üretim bölümünde çalışanlar “kısmen” katılırken, kalite bölümündekiler “tamamen” ve “oldukça” katılmaktadırlar.

İşgörenlerin önerilerine karşı hassas davranan işletme, şikayetlerine daha duyarsız kalmaktadır. Üretim bölümündekilerin önerileri, kalite bölümündekilerin ise şikayetleri, işletme tarafından daha fazla önemsenmektedir.

İlişkilerde açıklığın, işbirliğinin cesaretlendirilmesi çalışma arkadaşları arasında yardımlaşmayı da sağlar. İşletmede çalışan işgörenler çalışma arkadaşlarıyla işletme ile ilgili her türlü sorunu tartışabildiklerini “tamamen” düzeyinde belirtirken, yardım isteyebilmeye “oldukça” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Sorunları tartışmaya hem üretim hem de kalite bölümlerinde çalışanların “tamamen” katıldıkları, yardım

isteyebilmeye her iki bölümde çalışanların da “oldukça” katıldıkları görülmektedir.

Öncelikle, müşteri tanımına ilişkin işgören düşüncelerinin TKY müşteri tanımına uymadığı gözlenmiştir. İşletme için müşteri, ürünü satın alan insanlardır şeklindeki tanıma “oldukça” düzeyinde katılmaları, bunu ortaya çıkarmaktadır. Kalite bölümünde çalışanların % 33’ünün anılan düşünceye hiç katılmayışı, TKY’nin müşteri kavramı ile ilgili çalışanları da içine alan geniş tanımının, kalite bölümünde çalışanlarca anlaşıldığını göstermektedir.

Gerek üretim gerekse kalite bölümünde çalışan işgörenler, müşteri odaklı bir yönetim anlayışı olan TKY’nde her kesim için iç ve dış müşteri gerekliliklerinin açık bir biçimde tanımlanması gerekliliği ve bunlarla ilgili kalite hedeflerinin işgörenlerce tam olarak kavranması gereğine tamamen katıldıkları ayrıca müşteri doyumsuzluğu ile ilgilenilmesi ve giderilmesi için gereken önlemlerin alınması gereğine de “tamamen” katıldıkları görülmüştür.

İşletmenin amaçlarından birinin çok sayıda müşteriye hitap etmek olmasına tamamen katılan işgörenler müşteri sürekliliğinin birinci derecede önem taşıdığı fikrine de tamamen katılmaktadırlar. Arada bir, çelişki var gibi görünse de “amaçlarından biri” gibi kullanılanesnek ifade, fikre katılımı etkilemiş olabilir. Müşteri bağlılığının yaratılmasını hedef alan TKY’nde doğal olarak çok sayıda müşteriye de aynı zamanda hitap etmek işletmelerin bir arzusudur.

3.5. Yönetici Değerlerinin Benimsenmesi

Bulgular doğrultusunda yöneticilerin tümünün yönetici değerlerini benimseme oranlarının % 71.64 olduğu görülmüştür. Bu durum

yöneticilerden % 8.74'lük bir bölümünün temel değerleri beklenen düzeyde benimsememesine karşın yönetici değerlerini beklenen düzeyde benimsediğini göstermektedir. Yönetici değerleri, üç değer grubu içinde en yüksek benimsenme oranına sahip değerler olmuştur. Bunun karşıtı olarak % 28.36'lık kesimin ise yönetici değerlerini beklenen düzeyde benimsemediği ortaya çıkmıştır.

Yönetici değerleri yöneticilerin işe ve işgörene ilişkin bakış tarzını etkiler. Bu değerleri benimsemeyen bir yöneticiden toplam kalite ortamındaki kendi sorumluluklarının bilincinde olmasını beklemek yersiz olur.

Yönetim kademeleri esas alınarak bir değerlendirme yapıldığında, diğer yöneticilerin yönetici değerlerini (Üst Yönetim, Kalite Bölümü, diğer) takım liderlerine (Takım lideri, takım mühendisleri) göre daha üst düzeyde benimsediği görülmüştür. Diğer yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü kendilerine ilişkin değerleri beklenen düzeyde benimsemişlerdir. Bu takım liderlerinden % 7.59 daha fazladır. Bu durum işletmedeki TKY etkinliklerine öncelikle üst yönetim ve kalite bölümünün önderlik etmesi gereği fikriyle de uyumlu görülebilir. Üst yönetimin kendisine ilişkin değerleri kazanmış olması ya da öncelikle üst yönetimin kalite felsefesini benimsemesi uygulamanın ön koşullarından biri olarak belirtilmektedir.

Yöneticilerin kaliteye stratejik bir işletme değişkeni olarak inanması işletme faaliyetlerine yansımaktadır. Yöneticiler kaliteye gereken önem verilmeden toplam kaliteye ulaşamayacağına tamamen katılmışlardır. Diğer firmalarla rekabet etmenin toplam kaliteye ulaşmakla mümkün olacağını ve kaliteden işletmedeki her yöneticinin sorumlu olduğunu belirtmektedirler.

Toplam kaliteyi sağlamak için işletmedeki tüm faaliyetlerin kaliteli olması gereğine tamamen katılan yöneticiler kalitedeki bütünselliğe dikkat çekmekte ve işletmede yapılan her faaliyette kaliteye öncelik verilmesinin kalitenin sürekli iyileştirilmesini sağlayacağını düşünmektedirler. Toplam Kalitenin sağlanmasında bütünsel bakış açısının benimsendiğini gösteren sonuçlara göre yöneticiler toplam kalitenin sağlanmasında karşılaşılan sorunların çözülmesinin üretim faaliyetlerinin kaliteli olmasıyla büyük ölçüde çözülebileceği düşüncesine “kısmen” katılmaktadırlar. Anılan düşünceye katılım ile belirli bir faaliyetle ilgili olarak alınacak kararın işletmedeki diğer faaliyetlerle bağlantıları ile birlikte ele alınması fikrine “tamamen” katılma uyumlu görülmektedir.

Diğer yönetim kademelerinde önemli sorunlar olsa da üst yönetimin etkin olması ya da üst yönetim kademelerinde önemli sorunlar olsa da diğer yönetim kademelerinin etkin olması ile sorunların çözülebileceğine ilişkin her iki fikre de “kısmen” katılma birbiri ile tutarlıdır.

Eşitlik tüm işletmelerde oluşturulması gereken bir temel değerdir. İşletmede benzer işler yapanlardan işletme yöneticilerin beklentilerinin ve onlara verilen yetkilerin aynı olması eşitlik ortamının sağlanmasında etken olmaktadır. Anılan düşünceye yöneticiler “oldukça” katılmışlardır.

Tedarikçinin sürecinin işletme sürecinin bir uzantısı olduğu düşünülen TKY’nde tedarikçilerin süreç ve kalite sistemlerinin sürekli iyileştirilmesini sağlamak, müşterinin bilgi ve yeteneklerini tedarikçiyle paylaşmak, tedarik edilen ürünlerin kalitesini artırmak, tedarikçilerin üretim ve yönetim gibi çevrim zamanlarını kısaltmak, maliyetlerini azaltmak, müşterinin daha az sayıda ve daha güçlü tedarikçilerle çalışmasını sağlamak tedarikçi programının hedefleridir. Tedarikçinin

bakış açısından bakıldığında müşteri, alıcı işletme ve kendi çalışanları olmaktadır. Bu zincirleme bağıntı içinde doğal olarak tedarikçinin de kalitede hata yapmaması gerekir. Zira yapılan hata alıcı işletmenin ürünlerine de yansiyacaktır. Anılan görüşe tamamen katılan yöneticiler tedarikçilere güven duymaları gerektiği gibi onların da kendilerine güven duymaları gerektiğini düşünmektedirler. Tedarikçi işletmelerin de en az işletme kadar kaliteyi geliştirmek için çalışmaları gerektiğini düşünen yöneticiler işletmeye hammadde veya yardımcı maddeler alırken fiyat faktörünün yanısıra kalite imalat yeterliliği ve teslimat faktörlerinin de gözönünde bulundurulması taraftarındırlar. Kalite imalat yeterliliği, ürünün kaliteli üretilebildiğine ilişkin garanti ve teslimat faktörü de istenilen zamanda ve ayıpsız olarak ürün teslimini sembolize etmektedir.

Yöneticilerin sistemdeki sorumluluğunun sistemi kurmak yada geliştirmek ve var olan sistem içinde çalışmak olduğu düşünülürse özellikle sürekli iyileşme ya da gelişmenin benimsendiği TKY anlayışında iyileştirme veya geliştirme etkinliğine daha fazla ağırlık verilmesi bir gerekliliktir. Bu anlamda yöneticinin bu iki faaliyete ayırdığı zamanın ölçüsü ipucu teşkil etmektedir. Bu oran Brisa'da % 50 olarak belirtilmektedir. İşletmedeki yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü kalite iyileştirmeye ayırdıklarına ilişkin görüşe kısmen katılımı, onların daha çok kurulu sistem içinde çalışmaya zaman ayırdıklarını göstermektedir.

Eğitim tekniklerindeki yeni eğilimlerden biri olan araştırmacı öğrenme sayılabilecek işletmede karşılaşılan sorunların çözülmesinin yöneticiye yeni şeyler öğretmesi görüşüne işletme yöneticileri tamamen katılmışlardır. Her ne kadar araştırmacı öğrenmede iyi bir hazırlık yapılması eğitim malzemelerinin önceden hazırlanması ve eğitim konularının doğrultusunda soruların hazırlanmasının gereği sözkonusu olsa da sorun çözümüne ilişkin yöneticinin yaklaşık aynı davranışlara

gireceği varsayılırsa bunun araştırmacı öğrenme olarak değerlendirilmesi ve yöneticinin bilgi dağarcığına yeni şeyler katması söz konusu olabilmektedir

Adım adım, çok harcama yapmadan da işletmedeki süreçlerin geliştirebileceğine, olumlu sonuçlar elde edilebileceği fikrine dayanan sürekli gelişme yaklaşımına ters olan araştırma ve geliştirmeye ayrılan fonlara öncelik verilmesiyle işletmenin geliştirilebileceği fikrine işletmedeki yöneticiler oldukça katılmışlardır. Burada sürekli gelişmenin ar-ge faaliyetlerinden yararlanmamak anlamına gelmediğini ancak adım gelişmenin ar-ge'ye göre daha etkili olduğunun düşünüldüğünü belirtmek gerekir. Ancak ilgili maddede yer alan “ en etkili yoldur “ ifadesi bu ayrımı dile getirmek üzere konulmuş olsa da yine de yöneticiler ar-ge ye ayrılacak fonlara öncelik verilmesinin işletmenin geliştirilmesi için daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Bilindiği gibi bu ifade TKY'ye uymamaktadır.

Yönetici değerlerine katılmada gerek takım lideri gerekse diğer yöneticiler arasında yönetici değerlerine katılmada yaş, eğitim ve görev yapılan bölümler açısından farklılaşma olmamıştır.

BÖLÜM 4

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın yorumlanan bulguları çerçevesinde birtakım sonuçlara ulaşılmaya çalışılmış, uygulamaya dönük çalışmalar konusunda öneriler geliştirilmiştir.

1.0. Sonuçlar

1. İşletmedeki TKY eğitimi etkinlikleri Kalite Güvence Yöneticiliği tarafından organize edilmekte ve uygulanmaktadır. İşletmede ayrı bir eğitim birim ya da bölümü yoktur.

2. İşletmede Eğitim programlarının gerçekleştirilmesinde KalDer, MESS Eğitim Vakfı ve KOGEM kuruluşlarının eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmaktadır. TSE, MPM gibi bu alanda faaliyet gösteren devlet kuruluşlarının eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmamaktadır.

3. İşletmede uygulanan eğitim programlarının tümü hazır paket programlar şeklindedir. Katılımcıların işletme tarafından ihtiyaç ve beklentilerinin düzeylerinin gözönünde bulundurulmasıyla oluşturulan eğitim programları bulunmamaktadır.

4. İşletmede uygulanan eğitim programlarının mavi yakalı işçiler, beyaz yakalı işçiler ve tedarikçi firmada çalışanlar olmak üzere üç tip hedef kitlesi bulunmaktadır. Uygulamalarda öncelik sıraları beyaz yakalılar, tedarikçi firmada çalışanlar ve mavi yakalı personel olarak

tesbit edilmiştir. Mavi yakalı personele ilişkin eğitim programları oldukça kısıtlıdır.

5. İşletmede takım çalışmalarını sistematik kurallara oturtacak ve takım çalışmalarının işleyişini kolaylaştıracak türde takım bilinci oluşturmaya ilişkin eğitim programları uygulanmamaktadır.

6. Problem Çözme Teknikleri Eğitimi, sadece beyaz yakalı personele verilmekte, kendi işleri ile ilgili problemleri çözmesi beklenen mavi yakalı personele buna ilişkin eğitim verilmemektedir.

7. İşletmede yöneticilere, yönetim yeterlikleri kazandırma amacına dönük eğitim verilmemektedir.

8. İşletmede mavi yakalı personel için düzenlenen eğitim programları, kalite bilinci kazandırmaya dönüktür.

9. İşletmede beyaz yakalı personel için düzenlenen eğitim programları, ilgili gruba kalite bilinci kazandırma ve işletmedeki konum ve görevlerine uygun bilgi ve beceri kazandırma amacına dönüktür.

10. İşletmede, tedarikçi firma temsilcisi ve beyaz yakalı personeline ilişkin eğitim programları, tedarikçi firmaların konu hakkında bilgilendirilmesine ve TKY modeline geçişlerine yardımcı olma amacına dönüktür.

11. Eğitim etkinliklerinde kullanılan yöntemler programın içeriğine göre değişmektedir. Kalite bilinci kazandırmaya dönük programlarda katılımcı bireylerin kendi yaşam tecrübelerini eğitime katan bir yöntem kullanılırken, beceri kazandırmaya dönük programlarda uygulamaya ağırlık verilmektedir.

12. Eğitim etkinliklerinde kullanılan yöntem, teknik ve araçlar açısından işletmenin modern yaklaşımları, modern araç ve gereçleri kullandığı görülmüştür.

13. Eğitim etkinliklerinin süreleri programın içeriğine göre 2 saat ile 6 gün arasında değişmektedir. Bilgi vermek açısından yeterli görülebilecek bu süreler, beceri kazandırma açısından yetersiz görünmektedir.

14. Eğitim etkinliklerinde ara ve son değerlendirme yapılmakta, ön ve izleme değerlendirmesi yapılmamaktadır. Değerlendirmenin parçaları olan bu dört değerlendirme biçiminin tümünün yapılması, süreçlerin ölçümüne verilen önemin eğitime de gösterilmesi gerekmektedir.

15. İşletmede uygulanan eğitim programlarının kapsamlarının geliştirilmesi, personeldeki ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda türlerinin artırılması ve sürelerinin eğitimin verimli olacağı ölçüde artırılması gerekmektedir.

16. İşletmenin TKY Eğitimi hedefleri, hem TKY hedefleri hem de TKY eğitimi hedefleri ile tutarlıdır.

17. İşletmenin eğitim hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, eğitim programlarında yukarıda belirtilen noktaların gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Bu haliyle eğitim programlarının eğitim hedeflerini gerçekleştirebilme yeterliğinde olduğu söylenemez.

18. Temel değerleri, işgören ve yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi beklenen düzeyde benimsenmiştir.

19. İşgörenler, yöneticilere oranla, temel değerleri daha üst düzeyde benimsemişlerdir.

20. Lise mezunları, temel değerleri, ilköğretim mezunları ve yükseköğretim mezunlarına göre daha üst düzeyde benimsemişlerdir.

21. Yaş grupları açısından 36 ve üstü yaş grubu diğer yaş gruplarına göre temel değerleri daha üst düzeyde benimsemiştir.

22. Yönetici ve işgörenlerin en fazla benimsedikleri temel değerler kalite hedefleri, TKY uygulamaları, sürekli iyileştirme, farklılıkların korunması gibi TKY alanında yüzeysel bilgi düzeyindeki değerlerdir. Ayrıntıya inildiğinde katılım oranlarını düştüğü gözlenmiştir.

23. Yönetici ve işgörenlerin en az benimsediği değer eğitime ilişkindir. Eğitimin sürekliliği kavranmamıştır.

24. İşgörenlerin % 61.6'sının, kendilerine ilişkin işgören değerlerini beklenen düzeyde benimsediği görülmüştür.

25. Üretim bölümünde çalışan işgörenler kalite bölümünde çalışanlara göre işgören değerlerini daha üst düzeyde benimsemişlerdir. Beklenen düzeyde benimsenme oranı, en az kalite bölümündeki işgörenlerde görülmüştür.

26. Yöneticilerin % 71.64'ü yönetici değerlerini beklenen düzeyde benimsemiştir. Üç değer grubunda en fazla benimsenen değerlerin yönetici değerleri olduğu gözlenmiştir.

27. Üst yönetim, Kalite Bölümü ve diğer yöneticilerden oluşan Diğer yöneticiler takım liderleri ve takım mühendislerine göre yönetici değerlerini daha üst düzeyde benimsemişlerdir.

28. Tüm grupta (yönetici - işgören) değerlerin tümünü benimseyenler grubun üçte ikilik bölümünü oluşturmaktadır. Kalan üçte birlik kesimin, değerleri beklenen düzeyde benimsemediği belirlenmiştir.

2.0. Öneriler

Bu bölümde araştırmanın bulgularından yararlanılarak araştırılması uygun görülen konulara yer verilmiş ve uygulamaya dönük bazı öneriler geliştirilmiştir.

2.1. Araştırma Önerileri

1. Bu araştırma belirli zaman aralarıyla tekrarlanarak yönetici ve işgörenlerin değerlerindeki değişimler izlenmelidir.

2. Aynı araştırma, kurum dışında düzenlenen TKY eğitimi almış işgörenler için de yapılmalıdır.

3. TKY'nde eğitimin işlevi ve eğitim kalitesine ilişkin araştırmalar yapılmalıdır.

4. Temel, Yönetici ve İşgören değerlerinin beklenen düzeyde benimsenmeyişinin sebeplerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmalar yapılmalıdır.

5. Her bir grubu ayrı ayrı ele alan daha ayrıntılı araştırmalar yapılmalıdır.

6. İşletmede temel, yönetici ve işgören değerlerinin personelin çalışmalarına olan etkilerini konu alan araştırmalar yapılmalıdır.

2.2. Uygulamaya Dönük Öneriler

1. İşletmede eğitim etkinliklerini organize edecek ve üst yönetim ve kalite bölümüyle koordineli çalışacak bir eğitim birim ya da bölümü kurulabilir.

2. Uygulanan eğitim programları, katılımcıların ihtiyaç ve beklentileriyle, katılmaların düzeyleri gözönünde bulundurularak, işletmenin yapısına ve personeline uygun şekilde hazırlanabilir ve uygulanabilir.

3. İşletmede mavi yakalı personele yönelik daha fazla eğitim programı uygulanabilir. Mavi yakalı personel için düzenlenen eğitim programlarının kalite bilinci kazandırmaya dönük amaçlar dışında temel ve geliştirme eğitimi gibi işin gereklerine dönük amaçlar içinde düzenlenmesi ve problem çözme teknikleri eğitiminin mavi yakalı personel için de düzenlenmesi yararlı olur.

4. İşletmedeki eğitim programlarının, türleri artırılmalı; grupla çalışma, yönetici eğitim ve geliştirme, iletişim yeterliliğini artırma gibi değişik türde eğitim programları da uygulanabilir.

5. Eğitim programlarının süreleri, programın hedefleri gözönünde bulundurularak belirlenmelidir. Süreler artırılabilir.

6. Eğitim etkinliklerindeki değerlendirmelerde ön değerlendirme, ara değerlendirme, son değerlendirme ve izleme değerlendirmesi bir

bütün olarak yapılmalı, değerlendirme sonuçlarından hareketle yeni eğitim programları oluşturulmalı ve var olan eğitim programları geliştirilmelidir.

7. Kalite kültürünün, tüm yönetici ve işgörenlerce beklenen düzeyde benimsenmesini sağlayacak önlemler alınmalı, eğitim ve geliştirme programlarına TKY'nin gerektirdiği gibi yoğunluk kazandırılmalıdır.



KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç. 1996. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi. Ankara: PEGEM Yayınları No: 7.
- Aguayo, Rafael. 1994. Japon Mucizesinin Mimarı Dr. Deming. İstanbul: Form Yayınları.
- Akar, Zeliha. 1988. "Yöneticilerin eğitimi ve bankacılık sektöründeki uygulaması" Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbacak, Şule. 1996. Toplam Kalite Yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve başarısızlık nedenleri. Kovan Dergisi (1. H.İ.B.M. Komutanlığı Bülteni). 2,1 : 11.
- Akın, Bahadır. 1993. Kalite bilimci Natao Sasaki ile yapılan görüşme. Önce Kalite Dergisi. 2,2 : 25-26
- Ahkun, İlhan. 1987. İşbaşında Eğitimin değerlendirilmesi. Ankara: SEGEM Yayınları
- Aktürk, Rıdvan. 1994. Sağlıkta kalite. Önce Kalite Dergisi. 3,7, s.4-8
- Al-Assaf, A.F.A.I.M.D. 1993. The Text Book of Total Quality in Health Care. Florida : St. Luici Press.
- Alman Standartları DIN-ISO 8402. 1986. 2 Nolu Tamamlayıcı Standart Önerisi.
- Argun, Tanju. 1996. Alçakgönüllü yönetim. Power Aylık Ekonomi Dergisi. 3, 5 : s. 89
- Arıkoğlu, Münire. 1993. Pazarın yönlendirdiği kalite. Önce Kalite Dergisi 2,3 : 12-18
- Arkiş, Nurdoğan. 1984. Japon yönetim sisteminin anlamı ve bazı özellikleri. MPM Personel Yönetimi Seminer Notu.
- Ay, Ünal. 1993. Örgütün değişimi ve değişime direnç. İşletme Yönetiminde Güncel Konular II. Adana : Ç.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yayınları; No:2.

- Babüroğlu, Oğuz. 1994. 2.Ulusal Kalite Kongresi tebliğ özetleri. Önce Kalite Dergisi. 3,6 : 18
- Balcı, Ali. 1995. Örgütsel Gelişme. Ankara : PEGEM Yayınları No: 18.
- _____.1985 “Eğitim yöneticisinin iş doyumu” Yayınlanmamış Doktora Tezi A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____. 1993 Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma.
Ankara : Yavuz Dağıtım, Erek Ofset
- _____. 1995 Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem, Teknik ve İlkeler.
Ankara : 72, TDFO Yayıncılık San. Ltd. Şti.
- Baltaş, Acar. 1994. Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı. İstanbul : Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İsmet. 1994. Yönetici eğitiminde kalite. Önce Kalite Dergisi. 3,8 : 23-25
- Baş, Melih. 1994. Yeşil tasarım. Önce Kalite Dergisi 3,7 : 42-44
- Başaran, İ. Ethem. 1984. Yönetime Giriş. Ankara : A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135
- _____. 1985. Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi. Ankara : A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 139
- _____. 1991. Eğitime Giriş. Ankara : Kadioğlu Matbaası.
- _____. 1992. Yönetimde İnsan İlişkileri. Yönetimsel Davranış. Ankara : Gül Yayınevi
- Bekaroğlu, Uğur. 1994. Globalleşmede kültürel etkenler. Önce Kalite Dergisi. 3,6 : 39-45
- Bentley, Trevor. 1990. The Business of Training. Londra : The McGraw-Hill Training Series.
- Bilgin, Mualla. 1994. Takımla sorun çözme süreci. Fırat Ü. Sosyal Bilimler Dergisi. 6, 1-2 : 48-56
- Bilhan, Saffet. 1986. Eğitim Sosyolojisi. Ankara: A.ü. Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Yayınları No: 352
- Birgen, Tahsin. 1994. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi. Önce Kalite Dergisi. 3,8 : 28-29

- Bozkurt, Rıdvan. 1994. Toplam kalite kontrolü. Önce Kalite Dergisi 3,6 : 32-39
- _____. 1993. Hizmet endüstrilerinde kalite kontrol uygulamaları. Önce Kalite Dergisi. 2,3 : 6-12
- _____. 1995. Toplam katılımcılık. Verimlilik Dergisi. 4 : 19-41.
- _____. ve Aynur Odaman. 1995. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kalite güvence sisteminin kurulması. Verimlilik Dergisi. 2 : 61-80.
- _____. ve Nilüfer Asil. 1995. Kalite politikası oluşturma süreci. Verimlilik Dergisi. 3 : 31-42
- "Brisa Kaliteyi Paylaşıyor". 1993. Hürriyet Gazetesi 18 Mart, 7.
- Can, Halil; Doğan Tuncer ve Yaşar Ayhan. 1991. Genel İşletmecilik Bilgileri. Ankara : Adım Yayıncılık.
- Cansever, Ahmet. 1993. Şişe Cam kalite sempozyumu. Önce Kalite Dergisi. 2,5 : 35-40.
- Çelebi, Tuğrul. 1994. BRİSA ve çevre koruma. Önce Kalite Dergisi. 3, Çevre Özel Sayısı : 4-5.
- "Çevre Standartı Geliyor TS-9719 Çevre Yönetim Sistemleri".1994. Önce Kalite Dergisi. 3, Çevre Özel Sayısı: TSE sayfası.
- Dağ, Özden. 1996. "Toplam kalite Yönetimi teori ve Türkiye'deki uygulamalar" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Daim, Tuğrul. 1994. Türkp petrol Holding'in bilgi işlem hizmetlerinde temeli Toplam Kalite Yönetimi felsefesine dayanan Help-Dest projesi. Önce Kalite Dergisi. 3,6 : 21-26
- Dale, B.G. ve J.J. Plunket. 1990: Managing Quality. N.Y. : Philip Allan Published.
- Dale, B.G. ; D.M. Lascelles ve J.J. plunket. 1990. The process of Total Quality Management. Managin Quality. 3-18
- Daugherty, Alfred. 1996. total quality education. Contemporary Education 67, 2, winter: 83-87.

"Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumundan."

1994. Önce Kalite Dergisi. 3,6 : 3-4.

Demiral, Canan. 1994. Kaliteli eğitime nasıl ulaşılır? Önce Kalite Dergisi. 3,8 : 6-8.

Demirel, Gülsen. 1994. Dünyaya kalite satan guru . Capital Aylık Ekonomi Dergisi . 3 : 80-81

Doğan, Muammer. 1986. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İzmir : Bilgehan Basımevi.

Doğan, Üzeyme ve Hüseyin Avunduk. 1992. Kalite Kontrol Çemberleri endüstriyel gelişmeye etkisi ve Türkiye'de uygulama olanakları. Dokuz Eylül Ü. İ.İ.B.F. Dergisi. 2 : 1-17.

Drucker, Peter. 1993. Gelecek için Yönetim 1990'lar ve sonrası (Çev.Fikret Uçcan). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları

Ersun, Semih. 1994. Kalite üstadları. Önce Kalite Dergisi 3,7 : 18-26

Ertekin, Yücel. 1978. Örgüt iklimi. Ankara TODAİE Yayınları.

Ertürk, Selahattin. 1972. Eğitim Programı Geliştirme Ankara : H.Ü. Basımevi.

Etzioni, Amitai. 1969. Modern Örgütler. Ankara : O.D.T.Ü. İ.İ.F. Yayınları.

Ferling, Albrecht. 1994. Hizmet endüstrilerinde kalite: örnek H.P. Önce Kalite Dergisi. 3,6 : 26-30.

Gökçen, M.Ahmet. 1994. CFC ve Ozon tabakası. Önce Kalite Dergisi. 3, Çevre Özel Sayısı : 6-7

Güngör, Gönül. 1993. Uygulamada kalite çemberleri. Önce Kalite Dergisi. 2,4 : 10-13.

Gürlek, Bilgehan T. 1993. Nasıl bir Toplam Kalite Yönetimi? Önce Kalite Dergisi. 2,5 : 30-34

_____. ve M.Ali Gürol. 1993. Etik tavır ve kalite. Önce Kalite Dergisi 2,3 : 18-23

Güven, Selim. 1992. ISO 9000 ve kalite sistemlerinin belgelendirilmesi. Önce Kalite Dergisi 1,1 : 11-21.

- _____. 1993 Hata kaynaklarının saptanmasına ilişkin yöntemler. Önce Kalite Dergisi. 2,4 : 13-19.
- Hesapçıoğlu, Muhsin. 1992. Öğretim İlke ve Yöntemleri. İstanbul : Beta Yayını.
- Hopper, J.R. 1995. Organizasyonunuzda bozuk olan Toplam Kalite Yönetimi sisteminin onarımı. 26 Eylül 1995 Sabancı Center'da Verilen Konferans Metni. Önce Kalite Dergisi. 5,13 : 40-47.
- İnceçam, İbrahim. 1994. Eğitim ve geliştirme programları. Önce Kalite Dergisi 3,8 : 20-22.
- İyigün, M.Güven. 1993. Kalite maliyetlerinin ölçümü ve denetimi : 1990'ların kalite metriği olarak maliyet-zaman (M-Z) profilleri. Önce Kalite Dergisi 2,5 : 16-20.
- Jones, Thomes ve W.Earl Jr. Sasser. 1995. Why satisfied customers defect. Harward Busines Review 73. November-December, 6 : 91-93
- KalDer 1996 Ocak-Haziran Eğitim Programı Kitapçığı
- Kalınkara, Veliittin. 1995. Verimliliğin artırılması ve bedensel rahatsızlıkların önlenmesinde çalışma yeri dizaynının önemi. Verimlilik Dergisi. 1 :
- Kalite Politikası. TS: ISO 9005 Kalite Güvence Standartları / 2.4
- Kamiske, G.F. 1990. Kalite güvenliğinin görevleri. Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar (22-23 Kasım) . İstanbul: Berlin Teknik Üniversitesi Mezunları Derneği Yayını, s.25.
- Karasar, Niyazi. 1982. Bilimsel Araştırma Yöntemi. Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Ankara : Bahçelievler P.K. 33
- _____. 1991. Araştırmalarda Rapor Hazırlama. Ankara : Bahçelievler P.K. 33
- Karademir, Sabite. 1994. Çevre için hepimiz birşeyler yapabiliriz. Önce Kalite Dergisi. 3, Çevre Özel Sayısı: 19-21.

- Kasa, H. 1990. Çağdaş kalite güvenliği için koşullar. Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar (22-23 Kasım). İstanbul: Berlin Teknik Üniversitesi Mezunları Derneği Yayını, s.121-133
- Kavrakoğlu, İbrahim. 1992. Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul : KalDer Yayınları.
- Keskin, Şeyda. 1994. Eğitim üzerine. Önce Kalite Dergisi 3,8 : 16-19.
- Kiemele, M.J. ve S.R. Schmidt. 1993. Total Quality Management. Basic Statistics. Colorado springs. Colorado : Air Academy Press.
- Kilitçioğlu, Hakan. 1993. TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü süreç ve kriterler. Önce Kalite Dergisi 2,5 : 5-10.
- Koçel, Tamer. 1989. İşletme Yöneticiliği - Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İstanbul : İ.Ü. İ.İ. Enstitüsü Yayını.
- Komili, Halis. 1994. TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Kongresi konuşma metni. Önce Kalite Dergisi 3,6 : 8-11.
- Kozlu, Cem. 1986. Kurumsal Kültür. İstanbul : Bilkom Yayınları.
- Kuyaksil, Ali. 1994. Yönetimin verimliliği. Türk İdare Dergisi 403, Haziran :
- Küçük, Bahattin. 1995. Yöneticinin verimli çalışma stratejileri. Verimlilik Dergisi 2 : 17-30.
- Küçükönder, Melek. 1994. Toplumsal değişim ve çevre. Önce Kalite Dergisi. 3, Çevre Özel Sayısı : 17-18.
- Liberatore, R.L. 1993. The culture faktor anol quality. Quality Progress. December : 61-65.
- Meriç, Emre. 1994. Eğitimde kalite. Önce Kalite Dergisi. 3,8 : 14-15
- Mihçioğlu, Cemal. 1955. Personel idaresinde Beşeri Münasebetler. Ankara : SBF Yayını.
- Mucuk, İsmet. 1989. Modern İşletmecilik. İstanbul : Der Yayınları.
- Musubeyli, Nihal. 1991. "İşletmelerde kalite güvenliği sistemine geçiş ve küçük ölçekli bir işletmede uygulama" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nizamoğlu, Bülent. 1994. Eğitim ve kalite. Önce Kalite Dergisi. 3,8 : 8-11

- Owen, M. ve I.Clark. 1990. Statistical process control case histories. Managing Quality. N.Y. : Philip Allan Published, s.228-241.
- Önöz, Ender. 1992. Şirket kalitesi. Önce Kalite Dergisi. 1,1 : 27-31
- Özdemir, Ayhan. 1993. Toplam Kalite Yönetimi. Ostim Dergisi 7: 16-18
- Özdemir, Servet. 1996. Eğitimde verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi. Yayınlanmamış Seminer Notu.
- _____. 1995. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel sayısı. 213-222.
- Öztürk, Nursel. 1993. Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, eğitim ve katılımın önemi. Verimlilik Dergisi. Özel Sayı : 65-67
- Öztürk, Sema, 1994. Hava Kirliliği. Önce Kalite Dergisi. 3. Çevre Özel Sayısı : 22-24
- Paknadel, Canan. 1995. Örgütsel iklim ve iş doyumu. Çağdaş Eğitim. 206 : 29-33.
- Peker, Ömer. 1994. Toplam Kalite Yönetiminin eğitim sistemine uygulanabilirliği. Amme İdaresi Dergisi. 2 : 63-78.
- Peşkircioğlu, Nurettin. 1995. ISO 9000 Uygulama süreci ve sonrası. Verimlilik Dergisi. 4 : 43-53.
- Petrack. H. 1990. ISO 9000 Kalite güvencesi sistemleri. Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar (22-23 Kasım). İstanbul : Berlin Teknik Ü. Mezunları Derneği Yayını, s:18-22.
- Polater, Sinan. 1994. Çevre sorunlarının çözümü : uluslararası işbirliği. Önce Kalite Dergisi 3, Çevre özel sayısı : 25-27
- Power-Netaş. 1996. Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul : Power Dergisi ile Netaş işbirliğiyle yayınlanmış özel ek.
- Reichheld, Frederick. 1996. Kaybedilen müşterinin öğrettikleri. İstanbul : Harward Business Review'den (Power Dergisi tarafından çevrilen özel ek).
- Rodoplu, Özlem. 1994. Toplam kalite ve insan kaynakları. Önce Kalite Dergisi 3,6 : 30-32.

- Sabuncu, Mehmet. 1994. TÜSİAD-KalDer 2. Ulusal Kalite Kongresi açılış konuşması metni. Önce Kalite Dergisi 3, 6 : 6-8:
- _____.1994. Sanayiden çevreye bir bakış. Önce Kalite Dergisi . , Çevre Özel sayısı : 2.
- Saraph, J.V. ve R.J. Sabastian. 1993. Developing a quality culture. Quality Progress. September : 73-74.
- Suver, J.D. ; B.R. Neumann ve K.E. Boles. 1993. Accounting for the costs of quality. The texbook of Total Quality in Healthcare. Delray Beach : St. Lucie Press.
- Şirvancı, Mete. 1993. Toplam Kalite Yönetiminin temel öğeleri. Önce Kalite Dergisi 2,6 : 12-15
- Taşkın, Erdoğan. 1993. İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. İstanbul : Der Yayınları
- Tatanar, Selçuk. 1994. Kalite Yönetim sistemi ve eğitim. Önce Kalite Dergisi 3,8 : 26-27.
- Taymaz, Haydar. 1984. Hizmet içi eğitim elemanı yetiştirme. Eğitim Bilimleri Sempozyumu (5-6 Nisan 1984). Ankara : A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 136, s. 65-70.
- _____.1992. Hizmet İçi Eğitim. Ankara : PEGEM Yayınları.
- Tezcan, Mahmut. 1990. Toplumsal ve Kültürel Değişme. Ankara : A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 164.
- Tosun, Mustafa. 1981. Örgütsel Etkililik. Ankara : TODAİE Yayınları.
- Toplam Kalite Yönetimi Tanıtım Broşürü. 1993 İstanbul : KalDer Yayınları.
- TS-ISO 9000 Kalite Eğitim Notları. 1986.
- TS-ISO 9000-9001-9002-9003-9004 Kalite Güvencesi Sistemleri Tanıtım Broşürleri. Ankara : TSE Yayınları
- Tulumtaş, Lütfiye. 1993. Yönetimde İnsan İlişkileri Ders Ödevi.
- Tütek, Hülya ve Semra Öncü. 1993. (JIT) Just In Time felsefesinin işletme fonksiyonları ve verimlilik üzerindeki etkileri. Erciyes Ü. İ.İ.B.F. Dergisi 10 : 112-131.

- Tüzün, Hamit Zekai. 1967. Japonya'da Hizmet-Öncesi ve Hizmet-İçi Eğitim. Ankara : İş ve İşçi Bulma Kurumu Yayınları.
- Ünüsan, Çağatay. 1989. "Sanayi işletmelerinde personel eğitimi ve ülkemizde sanayi işletmelerinde personel eğitimi uygulamaları" Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varış, Fatma. 1988. Eğitim Bilimine Giriş. Ankara : A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 159.
- Varol, Kemal. 1993. Toplam Kalite Yönetimi ve JIT (Just In Time). Görüş Dergisi. 12 : 23-27.
- Werner, Isabel.1993. Liderlik ve Yönetim (çev. Vedat Güner). İstanbul : Rota Yayınları.
- Yalçinkaya, Mustafa. 1994. Kalite Çemberleri. Sanayi ve eğitimde nitelik arayışına yeni bir yaklaşım Çağdaş Eğitim 19, 205 : 4-6.
- Yavuz, Güzin. 1994. Simko'daki çevre faaliyetleri. Önce Kalite Dergisi 3, Çevre Özel Sayısı : 8-12.
- Yayla, Nedret.1992. Kaizen. Önce Kalite Dergisi 1,1 : 8-11
- Yeniceli, Ersan. 1987. Kalite Çemberleri. Eskişehir Sanayi Odası Bülteni 197, Aralık : 16-17.
- Yetiş Nükhet. 1993.Kalite kontrolü ve TKY: Kalite organizasyonu, eğitim ve insangücü geliştirme ISO 9000 ve Kalite Sistemleri Semineri Notları.
- Yumak, Hüseyin. 1994. Toplam kalite içinde yönetimin rolü. Önce Kalite Dergisi 3,6 : 31-37.

EK 1
YÖNETİCİ VE İŞGÖRENLERİN TEMEL
DEĞERLERE KATILMA DERECELERİ

MADDE NO		$\bar{X}$	S KATILMA DERECE
M1	Sürekli iyileştirme teknik ve düşüncelerin oluşturulması toplam kalite yönetimi içinde bir yaşam biçimi olarak görülmektedir.	4.46	0.81
M2		4.48	0.70
M3		3.34	1.08
M4		4.31	0.87
M5		3.81	1.03
M6		4.14	0.94
M7		3.15	1.20
M8		4.35	0.81
M9		4.18	0.73
M10		2.62	1.48
M11		4.25	0.80
M12		4.44	0.72
M13		4.24	0.97
M14		4.55	0.76
M15		3.19	1.02
M16		3.60	1.12
M17		4.01	0.99
M18		4.24	0.78
M19		3.73	1.03
M20		3.45	1.12
M21		4.20	0.91
M22	İşletmede üstlerime ileteceğim rahatsızlık duyduğum noktaları olumsuzluk ve şikayetlerimi çekinmeksizin açıklayabilirim.	4.12	0.94

EK 2
TEMEL DEĞERLERE KATILMADA
YÖNETİCİ VE İŞGÖREN ARASINDA FARKLILAŞMA

Mad No	Grup	N	$\bar{x}$	S	sd	F
M1	İşgören	68.	4.34	0.89	98	2.24*
	Yönetici	32	4.72	0.52		
M2			4.44	0.72		0.80
			4.56	0.70		
M3			3.41	1.10		0.96
			3.19	1.06		
M4			4.44	0.76		2.24*
			4.03	1.03		
M5			3.91	1.03		1.45
			3.59	1.01		
M6			4.28	0.90		2.20*
			3.84	0.99		
M7			3.34	1.14		2.34*
			2.75	1.24		
M8			4.47	0.78		2.22*
			4.09	0.82		
M9			4.12	0.76		1.25*
			4.31	0.64		
M10			2.90	1.49		2.82*
			2.03	1.31		
M11			4.29	0.81		0.81*
			4.16	0.77		
M12			4.47	0.70		0.62
			4.37	0.75		
M13			4.43	0.93		2.92*
			3.84	0.92		
M14			4.60	0.74		1.02
			4.44	0.80		
M15			3.35	1.00		2.38*
			2.84	0.99		
M16			3.68	1.21		1.00
			3.44	0.88		
M17			4.04	0.95		0.50
			3.94	1.08		
M18			4.16	0.82		1.47
			4.41	0.67		
M19			4.03	0.86		4.64*
			3.09	1.09		
M20			3.62	1.12		2.22*
			3.09	1.06		
M21			4.38	0.79		3.04**
			3.81	1.03		
M22			4.26	0.86		2.30*
			3.81	1.03		

* PC.05 ** PC.01

EK 3

**TEMEL DEĞERLERDE TÛM GRUBUN (YÖNETİCİ-İŞGÖREN) YAŞ DEĞİŞKENİ
AÇISINDAN FARKLILAŞMALARI**

MADDE		N	X	S	F Testi için sd	F	Anlamlı Fark
M1	1 2 3	78 13 9	4.42 4.62 4.56	0.86 0.51 0.73	(2.97)	0.38	-
M2			4.45 4.54 4.67	0.73 0.66 0.50		0.43	-
M3			3.26 3.46 3.89	1.06 1.20 1.05		1.48	-
M4			4.33 4.62 3.67	0.78 0.77 1.41		* 3.43	2-3, 1-3
M5			3.87 3.77 3.33	1.04 1.09 0.87		1.11	-
M6			4.08 4.23 4.56	1.02 0.60 0.53		1.11	-
M7			3.27 2.77 2.67	1.15 1.42 1.22		1.80	-
M8			4.37 4.38 4.11	0.82 0.77 0.78		0.43	-
M9			4.10 4.38 4.56	0.73 0.65 0.73		2.19	-
M10			2.56 3.00 2.56	1.39 1.87 1.74		0.49	-
M11			4.22 4.46 4.22	0.80 0.78 0.83		0.52	-
M12			4.41 4.54 4.56	0.71 0.52 1.01		0.74	-
M13			4.21 4.31 4.44	1.01 0.85 0.73		0.28	-
M14			4.54 4.38 4.89	0.75 0.96 0.33	(2.97)	1.23	-
M15			3.26 2.62 3.44	1.05 0.96 0.53		2.58	-
M16			3.53 3.48 4.56	1.14 0.96 0.73		* 3.91	3-2 3-1

MADDE		N	$\bar{X}$	S	F Testi İçin sd	F	Anlamlı Fark
M17		78 13 9	4.00 3.77 4.44	0.94 1.36 0.73		1.26	-
M18			4.15 4.46 4.67	0.82 0.52 0.50		2.41	-
M19			3.82 3.15 3.78	1.00 0.90 1.30		2.40	-
M20			3.36 3.38 4.33	1.14 1.12 0.50		* 3.20	3-1 3-2
M21			4.23 3.77 4.56	0.84 1.36 0.33		2.24	-
M22			4.14 3.92 4.22	0.91 1.19 0.83		0.36	-

1. 30 ve altı , 2. 31-35 , 3. 36 ve üstü

* P<. 05

EK 4
TEMEL DEĞERLERDE TÜM GRUBUN (YÖNETİCİ-İŞGÖREN) EĞİTİM DEĞİŞKENİ
AÇISINDAN FARKLILAŞMALARI

MADDE		N	$\bar{X}$	S	F Testi İçin sd	F	Anlamlı Fark
M1	1	56	4.25	0.92	(2.97)	4.60	3-1
	2	11	4.73	0.65			
	3	33	4.73	0.52			
M2			4.41	0.76		0.62	-
			4.55	0.52			
			4.58	0.66			
M3			3.30	1.08		0.46	-
			3.64	1.03			
			3.30	1.13			
M4			4.50	0.71		4.10	1-3,
			4.36	0.81			
			3.97	1.04			
M5			3.96	0.95		1.53	-
			3.73	1.27			
			3.58	1.06			
M6			4.27	0.94		3.18	1-3
			4.45	0.52			
			3.82	0.98			
M7			3.39	1.20		2.76	-
			2.73	1.19			
			2.88	1.14			
M8			4.43	0.81		3.30	2-3
			4.73	0.47			
			4.09	0.84			
M9			4.05	0.80		2.01	-
			4.27	0.65			
			4.36	0.60			
M10			3.16	1.44		10.31	1-3 1-2
			2.18	1.54			
			1.85	1.15			
M11			4.30	0.83		0.67	-
			4.00	0.77			
			4.24	0.75			
M12			4.45	0.74		0.01	-
			4.45	0.52			
			4.42	0.75			
M13			4.39	1.00		3.76	2-3 1-3
			3.88	0.69			
			4.24	0.89			
M14		56	4.55	0.76	(2.97)	1.72	-
		11	4.91	0.30			
		33	4.42	0.83			
M15			3.34	1.00		1.91	-
			2.73	1.27			
			3.09	0.95			

MADDE		N	$\bar{X}$	S	F Testi için sd	F	Anlamlı Fark
M16			3.62 3.73 3.52	1.26 1.10 0.87		0.18	-
M17			4.02 3.73 4.09	1.00 1.01 0.98		0.56	-
M18			4.16 4.27 4.36	0.85 0.65 0.70		0.71	-
M19			4.05 3.82 3.15	0.88 0.87 1.09		** 9.29	1-3 2-3
M20			3.64 3.09 3.24	1.13 1.14 1.06		1.99	-
M21			4.43 4.09 3.85	0.78 1.14 0.94		* 4.62	1-3 -
M22			4.34 4.45 3.64	0.84 0.52 1.03		** 7.54	2-3 1-3

* P<. 05 ** P<.01

EK 5
TÜM GRUBUN TEMEL DEĞERLERE İLİŞKİN YANITLARININ
YAŞ, UNVAN VE EĞİTİME GÖRE DAĞILIMI

Madde 1		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	1	1.5	1	1.5	10	14.7	18	26.5	38	55.9	68	68.0
	Yönetici					1	3.1	7	21.9	24	75.0	32	32.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	11	11.0	25	25.0	62	62.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	1	1.3	1	1.3	10	12.8	18	23.1	48	61.5	78	78.0
	31-35							5	38.5	8	61.5	13	13.0
	36 ve üstü					1	11.1	2	22.2	6	66.7	9	9.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	11	11.0	25	25.0	62	62.0	100	100.0
Eğitim	İlköğr.	1	1.8	1	1.8	9	16.1	17	30.4	28	50.0	56	56.0
	Lise					1	9.1	1	9.1	9	81.8	11	11.0
	Y.okul					1	3.0	7	21.2	25	75.8	33	33.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	11	11.0	25	25.0	62	62.0	100	100.0

Madde 2		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören			2	2.9	3	4.4	26	38.2	37	54.4	68	68.0
	Yönetici					3	9.4	8	25.0	21	65.6	32	32.0
TOPLAM				2	2.0	6	6.0	34	34.0	58	58.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı			2	2.6	5	6.4	27	34.6	44	56.4	78	78.0
	31-35					1	7.7	4	30.8	8	61.5	13	13.0
	36 ve üstü							3	33.3	6	66.7	9	9.0
TOPLAM				2	2.0	6	6.0	34	34.0	58	58.0	100	100.0
Eğitim	İlköğr.			2	3.6	3	5.4	21	37.5	30	53.6	56	56.0
	Lise							5	45.5	6	54.5	11	11.0
	Y.okul					3	9.1	8	24.2	22	66.7	33	33.0
TOPLAM				2	2.0	6	6.0	34	34.0	58	58.0	100	100.0

Madde 3		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	5	7.4	7	10.3	21	30.9	25	36.8	10	14.7	68	68.0
	Yönetici	2	6.3	5	15.6	14	43.8	7	21.9	4	12.5	32	32.0
TOPLAM		7	7.0	12	12.0	35	35.0	32	32.0	14	14.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	7	9.0	7	9.0	31	39.7	25	32.1	8	10.3	78	78.0
	31-35			4	30.8	2	15.4	4	30.8	3	23.1	13	13.0
	36 ve üstü			1	11.1	2	22.2	3	33.3	3	33.3	9	9.0
TOPLAM		7	7.0	12	12.0	35	35.0	32	32.0	14	14.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.	5	8.9	6	10.7	17	30.4	23	41.1	5	8.9	56	56.0
	Lise			1	9.1	5	45.5	2	18.2	3	27.3	11	11.0
	Y.okul	2	6.1	5	15.2	13	39.4	7	21.2	6	18.2	33	33.0
TOPLAM		7	7.0	12	12.0	35	35.0	32	32.0	14	14.0	100	100.0

Madde 4		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören			1	1.5	8	11.8	19	27.9	40	58.8	68	68.0
	Yönetici	1	3.1			10	31.3	7	21.9	14	43.8	32	32.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	18	18.0	26	26.0	54	54.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı			1	1.3	12	15.4	25	32.1	40	51.3	78	78.0
	31-35					2	15.4	1	7.7	10	76.9	13	13.0
	36 ve üstü	1	11.1			4	44.4			4	44.4	9	9.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	18	18.0	26	26.0	54	54.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.					7	12.5	14	25.0	35	62.5	56	56.0
	Lise					2	18.2	3	27.3	6	54.5	11	11.0
	Y.okul	1	3.0	1	3.0	9	27.3	9	27.3	13	39.4	33	33.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	18	18.0	26	26.0	54	54.0	100	100.0

Madde 5		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	1	1.5	3	4.4	24	35.3	13	19.1	27	39.7	68	68.0
	Yönetici			5	15.6	10	31.3	10	31.3	7	21.9	32	32.0
TOPLAM		1	1.0	8	8.0	34	34.0	23	23.0	34	34.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	1	1.3	5	6.4	26	33.3	17	21.8	29	37.2	78	78.0
	31-35			2	15.4	3	23.1	4	30.8	4	30.8	13	13.0
	36 ve üstü			1	11.1	5	55.6	2	22.2	1	11.1	9	9.0
TOPLAM		1	1.0	8	8.0	34	34.0	23	23.0	34	34.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.			2	3.6	20	35.7	12	21.4	22	39.3	56	56.0
	Lise	1	9.1			4	36.4	2	18.2	4	36.4	11	11.0
	Y.okul			6	18.2	10	30.3	9	27.3	8	24.2	33	33.0
TOPLAM		1	1.0	8	8.0	34	34.0	23	23.0	34	34.0	100	100.0

Madde 6		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	1	1.5	3	4.4	5	7.4	26	38.2	33	48.5	68	68.0
	Yönetici			4	12.5	6	18.8	13	40.6	9	28.1	32	32.0
TOPLAM		1	1.0	7	7.0	11	11.0	39	39.0	42	42.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	1	1.3	7	9.0	10	12.8	27	34.6	33	42.3	78	78.0
	31-35					1	7.7	8	61.5	4	30.8	13	13.0
	36 ve üstü							4	44.4	5	55.6	9	9.0
TOPLAM		1	1.0	7	7.0	11	11.0	39	39.0	42	42.0	100	100.0
Eğitim	İlköğr.	1	1.8	3	5.4	4	7.1	20	35.7	28	50.0	56	56.0
	Lise							6	54.5	5	45.5	11	11.0
	Y.okul			4	12.1	7	21.2	13	39.4	9	27.3	33	33.0
TOPLAM		1	1.0	7	7.0	11	11.0	39	39.0	42	42.0	100	100.0

Madde 7		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	8	11.8	1	1.5	30	44.1	18	26.5	11	16.2	68	68.0
	Yönetici	7	21.9	6	18.8	9	28.1	8	25.0	2	6.3	32	32.0
TOPLAM		15	15.0	7	7.0	39	39.0	26	26.0	13	13.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	9	11.5	4	5.1	34	43.6	19	24.4	12	15.4	78	78.0
	31-35	4	30.8	1	7.7	3	23.1	4	30.8	1	7.7	13	13.0
	36 ve üstü	2	22.2	2	22.2	2	22.2	3	33.3			9	9.0
TOPLAM		15	15.0	7	7.0	39	39.0	26	26.0	13	13.0	100	100.0
Eğitim	İlköğr.	7	12.5	1	1.8	22	33.3	15	26.8	11	19.6	56	56.0
	Lise	3	27.3			5	45.5	3	27.3			11	11.0
	Y.okul	5	15.2	6	18.2	12	36.4	8	24.2	2	6.1	33	33.0
TOPLAM													

Madde 8		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	1	1.5			6	8.8	20	29.4	41	60.3	68	68.0
	Yönetici					9	28.1	11	34.4	12	37.5	32	32.0
TOPLAM		1	1.0			15	15.0	31	31.0	53	53.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	1	1.3			11	14.1	23	29.5	43	55.1	78	78.0
	31-35					2	15.4	4	30.8	7	53.8	13	13.0
	36 ve üstü					2	22.2	4	44.4	3	33.3	9	9.0
TOPLAM		1	1.0			15	15.0	31	31.0	53	53.0	100	100.0
Eğitim	İlköğr.	1	1.8			5	8.9	18	32.1	32	57.1	56	56.0
	Lise							3	27.3	8	72.7	11	11.0
	Y.okul					10	30.3	10	30.3	13	39.4	33	33.0
TOPLAM		1	1.0			15	15.0	31	31.0	53	53.0	100	100.0

Madde 9		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören			1	1.5	13	19.1	31	45.6	23	33.8	68	68.0
	Yönetici					3	9.4	16	50.0	13	40.6	32	32.0
TOPLAM				1	1.0	16	16.0	47	47.0	36	36.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı			1	1.3	14	17.9	39	50.0	24	30.8	78	78.0
	31-35					1	7.7	6	46.2	6	46.2	13	13.0
	36 ve üstü					1	11.1	2	22.2	6	66.7	9	9.0
TOPLAM				1	1.0	16	16.0	47	47.0	36	36.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.			1	1.8	13	23.2	24	42.9	18	32.1	56	56.0
	Lise					1	9.1	6	54.5	4	36.4	11	11.0
	Y.okul					2	6.1	17	51.5	14	42.4	33	33.0
TOPLAM				1	1.0	16	16.0	47	47.0	36	36.0	100	100.0

Madde 10		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	19	27.9	9	13.2	12	17.6	16	23.5	12	17.6	68	68.0
	Yönetici	15	46.9	9	28.1	3	9.4	2	6.3	3	9.4	32	32.0
TOPLAM		34	34.0	18	18.0	15	15.0	18	18.0	15	15.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	25	32.1	16	20.5	13	16.7	16	20.5	8	10.3	78	78.0
	31-35	5	38.5	1	7.7	1	7.7	1	7.7	5	38.5	13	13.0
	36 ve üstü	4	44.4	1	11.1	1	11.1	1	11.1	2	22.2	9	9.0
TOPLAM		34	34.0	18	18.0	15	15.0	18	18.0	15	15.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.	11	19.6	8	14.3	10	17.9	15	26.8	12	21.4	56	56.0
	Lise	6	54.5	1	9.1	1	9.1	2	18.2	1	9.1	11	11.0
	Y.okul	17	51.5	9	27.3	4	12.1	1	3.0	2	6.1	33	33.0
TOPLAM		34	34.0	18	18.0	15	15.0	18	18.0	15	15.0	100	100.0

Madde 11		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	1	1.5			9	13.2	26	38.2	32	47.1	68	68.0
	Yönetici					7	21.9	13	40.6	12	37.5	32	32.0
TOPLAM		1	1.0			16	16.0	39	39.0	44	44.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	1	1.3			12	15.4	33	42.3	32	41.0	78	78.0
	31-35					2	15.4	3	23.1	8	61.5	13	13.0
	36 ve üstü					2	22.2	3	33.3	4	44.4	9	9.0
TOPLAM		1	1.0			16	16.0	39	39.0	44	44.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.	1	1.8			7	12.5	21	37.5	27	48.2	56	56.0
	Lise					3	27.3	5	45.5	3	27.3	11	11.0
	Y.okul					6	18.2	13	39.4	14	42.4	33	33.0
TOPLAM		1	1.0			16	16.0	39	39.0	44	44.0	100	100.0

Madde 12		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören			1	1.5	5	7.4	23	33.8	39	57.4	68	68.0
	Yönetici			1	3.1	2	6.3	10	31.3	11	34.4	9	28.1
TOPLAM				2	2.0	7	7.0	36	36.0	55	55.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı			1	1.3	7	9.0	29	37.2	41	52.6	78	78.0
	31-35							6	46.2	7	53.8	13	13.0
	36 ve üstü			1	11.1			1	11.1	7	77.8	9	9.0
TOPLAM				2	2.0	7	7.0	36	36.0	55	55.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.			1	1.8	5	8.9	18	32.1	32	57.1	56	56.0
	Lise							6	54.5	5	45.5	11	11.0
	Y.okul			1	3.0	2	6.1	12	36.4	18	54.5	33	33.0
TOPLAM				2	2.0	7	7.0	36	36.0	55	55.0	100	100.0

Madde 13		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	2	2.9	2	2.9	3	4.4	19	27.9	42	61.8	68	68.0
	Yönetici			2	6.3	10	31.3	11	34.4	9	28.1	32	32.0
TOPLAM		2	2.0	4	4.0	13	13.0	30	30.0	51	51.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	2	2.6	4	5.1	9	11.5	24	30.8	39	50.0	78	78.0
	31-35					3	23.1	3	23.1	7	53.8	13	13.0
	36 ve üstü					1	11.1	3	33.3	5	55.6	9	9.0
TOPLAM		2	2.0	4	4.0	13	13.0	30	30.0	51	51.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.	2	3.6	2	3.6	3	5.4	14	25.0	35	62.5	56	56.0
	Lise					1	9.1	3	27.3	7	63.6	11	11.0
	Y.okul			2	6.1	9	27.3	15	39.4	9	27.3	33	33.0
TOPLAM		2	2.0	4	4.0	13	13.0	30	30.0	51	51.0	100	100.0

Madde 14		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	1	1.5			4	5.9	15	22.1	48	70.6	68	68.0
	Yönetici			1	3.1	3	9.4	9	28.1	19	59.4	32	32.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	7	7.0	24	24.0	67	67.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	1	1.3			6	7.7	20	25.6	51	65.4	78	78.0
	31-35			1	7.7	1	7.7	3	23.1	8	61.5	13	13.0
	36 ve üstü							1	11.1	8	88.9	9	9.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	7	7.0	24	24.0	67	67.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.	1	1.8			3	5.4	15	26.8	37	66.1	56	56.0
	Lise							1	9.1	10	90.9	11	11.0
	Y.okul			1	3.0	4	12.1	8	24.2	20	60.6	33	33.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	7	7.0	24	24.0	67	67.0	100	100.0

Madde 15		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ünvan	İşgören	2	2.9	10	14.7	28	41.2	18	26.5	10	14.7	68	68.0
	Yönetici	3	9.4	7	21.9	16	50.0	4	12.5	2	6.3	32	32.0
TOPLAM		5	5.0	17	17.0	44	44.0	22	22.0	12	12.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	3	3.8	14	17.9	33	42.3	16	20.5	12	15.4	78	78.0
	31-35	2	15.4	3	23.1	6	46.2	2	15.4			13	13.0
	36 ve üstü					5	55.6	4	44.4			9	9.0
TOPLAM		5	5.0	17	17.0	44	44.0	22	22.0	12	12.0	100	100.0
Eğitim	İlköğr.	1	1.8	10	17.9	22	39.3	15	26.8	8	14.3	56	56.0
	Lise	3	27.3			6	54.5	1	9.1	1	9.1	11	11.0
	Y.okul	1	3.0	7	21.2	16	48.5	6	18.2	3	9.1	33	33.0
TOPLAM		5	5.0	17	17.0	44	44.0	22	22.0	12	12.0	100	100.0

Madde 16		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ünvan	İşgören	5	7.4	5	7.4	19	27.9	17	25.0	22	32.4	68	68.0
	Yönetici			4	12.5	14	43.8	10	31.3	4	12.5	32	32.0
TOPLAM		5	5.0	9	9.0	33	33.0	27	27.0	26	26.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	5	6.4	7	9.0	26	33.3	22	28.2	18	23.1	78	78.0
	31-35			2	15.4	6	46.2	3	23.1	2	15.4	13	13.0
	36 ve üstü					1	11.1	2	22.2	6	66.7	9	9.0
TOPLAM		5	5.0	9	9.0	33	33.0	27	27.0	26	26.0	100	100.0
Eğitim	İlköğr.	5	8.9	5	8.9	13	23.2	16	28.6	17	30.4	56	56.0
	Lise			1	9.1	15	45.5	1	9.1	4	36.4	11	11.0
	Y.okul			3	9.1	15	45.5	10	30.3	5	15.2	33	33.0
TOPLAM		5	5.0	9	9.0	33	33.0	27	27.0	26	26.0	100	100.0

Madde 17		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ünvan	İşgören	2	2.9	1	1.5	14	20.6	26	38.2	25	36.8	68	68.0
	Yönetici	2	6.3	1	3.1	4	12.5	15	46.9	10	31.3	32	32.0
TOPLAM		4	4.0	2	2.0	18	18.0	41	41.0	35	35.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	2	2.6	2	2.6	16	20.5	32	41.0	26	33.3	78	78.0
	31-35	2	15.4			1	7.7	6	46.2	4	30.8	13	13.0
	36 ve üstü					1	11.1	3	33.3	5	55.6	9	9.0
TOPLAM		4	4.0	2	2.0	18	18.0	41	41.0	35	35.0	100	100.0
Eğitim	İlköğr.	2	3.6	1	1.8	12	21.4	20	35.7	21	37.5	56	56.0
	Lise	1	9.1			1	9.1	8	72.7	1	9.1	11	11.0
	Y.okul	1	3.0	1	3.0	5	15.2	13	39.4	13	39.4	33	33.0
TOPLAM		4	4.0	2	2.0	18	18.0	41	41.0	35	35.0	100	100.0

Madde 18		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	1	1.5	1	1.5	9	13.2	32	47.1	25	36.8	68	68.0
	Yönetici					3	9.4	13	40.6	16	50.0	32	32.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	12	12.0	45	45.0	41	41.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	1	1.3	1	1.3	12	15.4	35	44.9	29	37.2	78	78.0
	31-35							7	53.8	6	46.2	13	13.0
	36 ve üstü							3	33.3	6	66.7	9	9.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	12	12.0	45	45.0	41	41.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.	1	1.8	1	1.8	7	12.5	26	46.4	21	37.5	56	56.0
	Lise					1	9.1	6	54.5	4	36.4	11	11.0
	Y.okul					4	12.1	13	39.4	16	48.5	33	33.0
TOPLAM		1	1.0	1	1.0	12	12.0	45	45.0	41	41.0	100	100.0

Madde 19		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören			3	4.4	15	22.1	27	39.7	23	33.8	68	68.0
	Yönetici	3	9.4	6	18.8	10	31.3	11	34.4	2	6.3	32	32.0
TOPLAM		3	3.0	9	9.0	25	25.0	38	38.0	25	25.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	2	2.6	6	7.7	17	21.8	32	41.0	21	26.9	78	78.0
	31-35			3	23.1	6	46.2	3	23.1	1	7.7	13	13.0
	36 ve üstü	1	11.1			2	22.2	3	33.3	3	33.3	9	9.0
TOPLAM		3	3.0	9	9.0	25	25.0	38	38.0	25	25.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.			3	5.4	11	19.6	22	39.3	20	35.7	56	56.0
	Lise			1	9.1	2	18.2	6	54.5	2	18.2	11	11.0
	Y.okul	3	9.1	5	15.2	12	36.4	10	30.3	3	9.1	33	33.0
TOPLAM		3	3.0	9	9.0	25	25.0	38	38.0	25	25.0	100	100.0

Madde 20		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Unvan	İşgören	4	5.9	6	8.8	18	26.5	24	35.3	16	23.5	68	68.0
	Yönetici	2	6.3	7	21.9	12	37.5	8	25.0	3	9.4	32	32.0
TOPLAM		6	6.0	13	13.0	30	30.0	32	32.0	19	19.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı	6	7.7	10	12.8	25	32.1	24	30.8	13	16.7	78	78.0
	31-35			3	23.1	5	38.5	2	15.4	3	23.1	13	13.0
	36 ve üstü							6	66.7	3	33.3	9	9.0
TOPLAM		6	6.0	13	13.0	30	30.0	32	32.0	19	19.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.	3	5.4	6	10.7	13	23.2	20	35.7	14	25.0	56	56.0
	Lise	1	9.1	2	18.2	4	36.4	3	27.3	1	9.1	11	11.0
	Y.okul	2	6.1	5	15.2	13	39.4	9	27.3	4	12.1	33	33.0
TOPLAM		6	6.0	13	13.0	30	30.0	32	32.0	19	19.0	100	100.0

Madde 21		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
Grup		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ünvan	İşgören			2	2.9	7	10.3	22	32.4	37	54.4	68	68.0
	Yönetici	1	3.1	3	9.4	5	15.6	15	46.9	8	25.0	32	32.0
TOPLAM		1	1.0	5	5.0	12	12.0	37	37.0	45	45.0	100	100.0
Yaş	30 Yaş ve Altı			3	3.8	11	14.1	29	37.2	35	44.9	78	78.0
	31-35	1	7.7	2	15.4	1	7.7	4	30.8	5	38.5	13	13.0
	36 ve üstü							4	44.4	5	55.6	9	9.0
TOPLAM		1	1.0	5	5.0	12	12.0	37	37.0	45	45.0	100	100.0
Eğitim	İlköğrt.			1	1.8	7	12.5	15	26.8	33	58.9	56	56.0
	Lise	1	9.1					6	54.5	4	36.4	11	11.0
	Y.ökul			4	12.1	5	15.2	16	48.5	8	24.2	33	33.0
TOPLAM		1	1.0	5	5.0	12	12.0	37	37.0	45	45.0	100	100.0

EK 6
İŞGÖRENLERİN İŞGÖREN DEĞERLERİNE
KATILIM DERECELERİ

Madde No		$\bar{X}$ Derecesi	S	Katılma
M23	Her işgören işini ilk seferinde ve sürekli olarak doğru yapmalıdır.	4.41	0.92	
M24		4.53	0.63	
M25		4.13	0.93	
M26		4.68	0.53	
M27		3.59	1.27	
M28		3.47	1.24	
M29		3.74	1.42	
M30		4.40	0.87	
M31		3.40	1.33	
M32		3.34	1.35	
M33		4.50	0.70	
M34		4.51	0.78	
M35		4.28	0.93	
M36		4.13	0.98	
M37		4.04	1.27	
M38		4.54	0.66	
M39		4.62	0.65	
M40		4.68	0.74	
M41		3.49	1.24	
M42	Bir acil iletişim hattının oluşturulması, yöneticilerle her an iletişim kurabileceğim konusunda bana güven veren unsurlardan biridir.	4.06	1.03	

EK 7
İŞGÖRENLERİN GÖREV YAPTIKLARI
BÖLÜMLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRMELERİNDEKİ
FARKLILAŞMA

Madde No	Grup	N	X	S	Sd	t
M23	Üretim Kalite	49 12	4.39 4.67	0.84 0.89	59	1.02
M24			4.61 4.33	0.57 0.89		1.35
M25			4.10 4.33	0.96 0.78		0.77
M26			4.74 4.58	0.44 0.67		0.95
M27			3.84 2.83	1.21 1.19		2.57 *
M28			3.67 3.00	1.23 1.35		1.67
M29			4.04 2.92	1.27 1.68		2.57 *
M30			4.61 3.75	0.76 0.96		3.34 **
M31			3.73 2.33	1.22 1.30		3.52 **
M32			3.61 2.33	1.24 1.23		3.21 **
M33			4.63 4.08	0.60 0.79		2.66 **
M34			4.61 4.33	0.64 0.78		1.30
M35			4.37 4.08	0.88 1.08		0.95
M36			4.22 3.67	0.92 1.23		1.76
M37			3.35 3.17	1.05 1.59		3.13 **
M38			4.65 4.33	0.60 0.49		1.71
M39			4.73 4.33	0.53 0.89		2.03 *
M40			4.76 4.75	0.69 0.62		0.02
M41			3.69 2.92	1.19 1.24		2.01 *
M42			4.29 3.50	0.87 1.09		2.68 *

* PC.05

** PC.01

EK 8
YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİ DEĞERLERİNE
KATILIM DERECELERİ

Madde No		Katılma Derecesi X	S
M23	Kaliteye gereken önem verilmeden toplam kaliteye ulaşamaz.	4.47	0.72
M24		3.19	1.03
M25		4.31	0.54
M26		2.72	1.25
M27		3.81	1.09
M28		4.66	0.83
M29		3.84	1.08
M30		4.56	0.56
M31		2.41	0.98
M32		3.87	0.94
M33		4.69	0.47
M34		4.75	0.57
M35		4.56	0.62
M36		4.56	0.56
M37		3.34	0.93
M38		4.41	0.71
M39		4.03	1.00

EK 9
YÖNETİCİLERİN GÖREV YAPTIKLARI BÖLÜMLER
AÇISINDAN DEĞERLENDİRMELERİNDEKİ
FARKLILAŞMA

Madde No	Grup	N	$\bar{X}$	S	Sd	t
M23	Takım L.	15	4.40	0.74	30	0.50
	Diğer Y.	17	4.53	0.72		
M24			3.13	0.83		0.28
			3.24	1.20		
M25			4.40	0.63		0.87
			4.24	0.44		
M26			3.07	1.34		1.51
			2.41	1.12		
M27			3.67	1.18		0.70
			3.94	1.03		
M28			4.67	0.62		0.07
			4.65	1.00		
M29			3.47	1.25		1.93
			4.18	0.81		
M30			4.60	0.51		0.35
			4.53	0.62		
M31			2.40	0.99		0.03
			2.41	1.00		
M32			3.60	1.06		1.59
			4.12	0.78		
M33			4.67	0.49		0.23
			4.71	0.47		
M34			4.67	0.72		0.77
			4.82	0.39		
M35			4.67	0.62		0.89
			4.47	0.62		
M36			4.67	0.64		0.90
			4.65	0.49		
M37			3.20	1.01		0.81
			3.47	0.87		
M38			4.33	0.82		0.54
			4.47	0.62		
M39			3.80	0.86		1.24
			4.24	1.09		

EK 10
FARKLI SORULARDA YÖNETİCİLERİN YANITLARININ
GÖREV YERİNE GÖRE DAĞILIMI

Mad. No	Grup	1 Hiç Katılmıyorum		2 Çok Az Katılıyorum		3 Kısmen Katılıyorum		4 Oldukça Katılıyorum		5 Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
23	Üretim					2	13.3	5	33.3	8	53.3	15	46.9
	Kalite					2	11.8	4	23.5	11	64.7	17	53.1
	TOPLAM					4	12.5	9	28.1	19	59.4	32	100.0
24	Üretim			4	26.7	5	33.3	6	40.6			15	46.9
	Kalite	1	5.9	4	23.5	5	29.4	4	23.5	3	17.6	17	53.1
	TOPLAM	1	3.1	8	25.0	10	31.3	10	31.3	3	9.4	32	100.0
25	Üretim					1	6.7	7	46.7	7	46.7	15	46.9
	Kalite							13	76.5	4	23.5	17	53.1
	TOPLAM					1	3.1	20	62.5	11	34.4	32	100.0
26	Üretim	2	13.3	4	26.7	2	13.3	5	33.3	2	13.3	15	46.9
	Kalite	4	23.5	5	29.4	6	35.3	1	5.9	1	5.9	17	53.1
	TOPLAM	6	18.8	9	28.1	8	25.0	6	18.8	3	9.4	32	100.0
27	Üretim	1	6.7	1	6.7	4	26.7	5	33.3	4	26.7	15	46.9
	Kalite			2	11.8	3	17.6	6	35.3	6	35.3	17	53.1
	TOPLAM	1	3.1	3	9.4	7	21.9	11	34.4	10	31.3	32	100.0
28	Üretim					1	6.7	3	20.0	11	73.3	15	46.9
	Kalite	1	5.9					2	11.8	14	82.4	17	53.1
	TOPLAM	1	3.1	2	6.3	9	28.1	9	28.1	11	34.4	32	100.0
29	Üretim	3	6.1	5	10.2	5	10.2	10	20.4	26	53.1	49	80.3
	Kalite	4	33.3	1	8.3	2	16.7	2	16.7	3	25.0	12	19.7
	TOPLAM					1	3.1	12	37.5	19	59.4	32	100.0
31	Takım Lideri	3	20.0	5	33.3	5	33.3	2	13.3			15	46.9
	Diğer	3	17.6	7	41.2	4	23.5	3	17.6			17	53.1
	TOPLAM	6	18.8	12	37.5	9	28.1	5	15.6			32	100.0
32	Takım Lideri	1	6.7	1	6.7	3	20.0	8	53.3	2	13.3	15	46.9
	Diğer					4	23.5	7	41.2	6	35.3	17	53.1
	TOPLAM	1	3.1	1	3.1	7	21.9	15	46.9	8	25.0	32	100.0
33	Takım Lideri							5	33.5	10	66.7	15	46.9
	Diğer							5	29.4	12	70.6	17	53.1
	TOPLAM							10	31.3	22	68.8	32	100.0
34	Takım Lideri					2	13.3	1	6.7	12	80.0	15	46.9
	Diğer							3	17.6	14	82.4	17	53.1
	TOPLAM					2	6.3	4	12.5	26	81.3	32	100.0
35	Takım Lideri					1	6.7	3	20.0	11	73.3	15	46.9
	Diğer					1	5.9	7	41.2	9	52.9	17	53.1
	TOPLAM					2	6.3	10	31.3	20	62.5	32	100.0
36	Takım Lideri					1	6.7	3	20.0	11	73.3	15	46.9
	Diğer							6	35.3	11	64.7	17	53.1
	TOPLAM					1	3.1	12	37.5	19	59.4	32	100.0
37	Takım Lideri			4	26.7	6	40.0	3	20.0	2	13.3	15	46.9
	Diğer			2	11.8	7	41.2	6	35.3	2	11.8	17	53.1
	TOPLAM			6	18.8	13	40.6	9	28.1	4	12.5	32	100.0
38	Takım Lideri					3	20.0	4	26.7	8	53.3	15	46.9
	Diğer					1	5.9	7	41.2	9	52.9	17	53.1
	TOPLAM					4	12.5	11	34.4	17	53.1	32	100.0
39	Takım Lideri					7	46.7	4	26.7	4	26.7	15	46.9
	Diğer	1	5.9			2	11.8	5	29.4	9	52.9	17	53.1
	TOPLAM	1	3.1			9	28.1	9	28.1	13	40.6	32	100.0

EK 11
FARKLI SORULARDA İŞGÖRENLERİNİN YANITLARININ GÖREV YERİNE GÖRE
DAĞILIMI

Mad. No	Grup	1 Hiç Katılmıyorum		2 Çok Az Katılıyorum		3 Kısmen Katılıyorum		4 Oldukça Katılıyorum		5 Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23	Üretim	1	2.0	1	2.0	2	4.1	19	38.8	26	53.1	49	80.3
	Kalite			1	8.3			1	8.3	10	83.3	12	19.7
	TOPLAM	1	1.6	2	3.3	2	3.3	20	32.8	36	59.0	61	100.0
24	Üretim					2	4.1	15	30.6	32	65.3	49	80.3
	Kalite					3	25.0	2	16.7	7	58.3	12	19.7
	TOPLAM					5	8.2	17	27.9	39	63.9	61	100.0
25	Üretim	1	2.0	3	6.1	5	10.2	21	42.9	19	38.8	49	80.3
	Kalite					2	16.7	4	33.3	6	50.0	12	19.7
	TOPLAM	1	1.6	3	4.9	7	11.5	25	41.0	25	41.0	61	100.0
26	Üretim							13	26.5	36	73.5	49	80.3
	Kalite					1	8.3	3	25.0	8	66.7	12	19.7
	TOPLAM					1	1.6	16	26.2	44	72.1	61	100.0
27	Üretim	3	6.1	4	8.2	10	20.4	13	26.5	19	38.8	49	80.3
	Kalite	2	16.7	2	16.7	5	41.7	2	16.7	1	8.3	12	19.7
	TOPLAM	5	8.2	6	9.8	15	24.6	15	30.6	15	30.6	61	100.0
28	Üretim	4	8.2	4	8.2	11	22.4	15	30.6	15	30.6	49	80.3
	Kalite	2	16.7	2	16.7	4	33.3	2	16.7	2	16.7	12	19.7
	TOPLAM	6	9.8	6	9.8	15	24.6	17	27.9	17	27.9	61	100.0
29	Üretim	3	6.1	5	10.2	5	10.2	10	20.4	26	53.1	49	80.3
	Kalite	4	33.3	1	8.3	2	16.7	2	16.7	3	25.0	12	19.7
	TOPLAM	7	11.5	6	9.8	7	11.5	12	19.7	29	47.5	61	100.0
30	Üretim			1	2.0	5	10.2	6	12.2	37	75.5	49	80.3
	Kalite			1	8.3	4	33.3	4	33.3	3	25.0	12	19.7
	TOPLAM			2	3.3	9	14.8	10	16.4	40	65.6	61	100.0
31	Üretim	2	4.1	6	12.2	14	28.6	8	16.3	19	38.8	49	80.3
	Kalite	4	33.3	3	25.0	3	25.0	1	8.3	1	8.3	12	19.7
	TOPLAM	6	9.8	9	14.8	17	27.9	9	14.8	20	32.8	61	100.0
32	Üretim	4	8.2	6	12.2	8	16.3	18	36.7	13	26.5	49	80.3
	Kalite	4	33.3	2	16.7	5	41.7			1	8.3	12	19.7
	TOPLAM	8	13.1	8	13.1	13	21.3	18	29.5	14	23.0	61	100.0
33	Üretim					3	6.1	12	24.5	34	69.4	49	80.3
	Kalite					3	25.0	5	41.7	4	33.3	12	19.7
	TOPLAM					6	9.8	17	27.9	38	62.3	61	100.0
34	Üretim					4	8.2	11	22.4	34	69.4	49	80.3
	Kalite					2	16.7	4	33.3	6	50.0	12	19.7
	TOPLAM					6	9.8	15	24.6	40	65.6	61	100.0
35	Üretim	1	2.0			7	14.3	13	26.5	28	57.1	49	80.3
	Kalite			1	8.3	3	25.0	2	16.7	6	50.0	12	19.7
	TOPLAM	1	1.6	1	1.6	10	16.4	15	24.6	34	55.7	61	100.0
36	Üretim			1	2.0	13	26.5	9	18.4	26	53.1	49	80.3
	Kalite			3	25.0	2	16.7	3	25.0	4	33.3	12	19.7
	TOPLAM			4	6.6	15	24.6	12	19.7	30	49.2	61	100.0
37	Üretim	2	4.1	1	2.0	6	12.2	9	18.4	31	63.3	49	80.3
	Kalite	2	16.7	3	25.0	2	16.7	1	8.3	4	33.3	12	19.7
	TOPLAM	4	6.6	4	6.6	8	13.1	10	16.4	35	57.4	61	100.0
38	Üretim					3	6.1	11	22.4	35	71.4	49	80.3
	Kalite							8	66.7	4	33.3	12	19.7
	TOPLAM					3	4.9	19	31.1	39	63.9	61	100.0

Mad. No	Grup	1 Hiç Katılmıyorum		2 Çok Az Katılıyorum		3 Kısmen Katılıyorum		4 Oldukça Katılıyorum		5 Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
39	Üretim					2	4.1	9	18.4	38	77.6	49	80.3
	Kalite					3	25.0	2	16.7	7	58.3	12	19.7
	TOPLAM					5	8.2	11	18.0	45	73.8	61	100.0
40	Üretim	1	2.0			1	2.0	6	12.2	41	83.7	49	80.3
	Kalite					1	8.3	1	8.3	10	83.3	12	19.7
	TOPLAM	1	1.6			2	3.3	7	11.5	51	83.6	61	100.0
41	Üretim	4	8.2	2	4.1	14	28.6	14	28.6	15	30.6	49	80.3
	Kalite	2	16.7	2	16.7	4	33.3	3	25.0	1	8.3	12	19.7
	TOPLAM	6	9.8	4	6.6	18	29.5	17	27.9	16	26.2	61	100.0
42	Üretim	1	2.0			7	14.3	17	34.7	24	49.0	49	80.3
	Kalite	1	8.3			5	41.7	4	33.3	2	16.7	12	19.7
	TOPLAM	2	3.3			12	19.7	21	34.4	26	42.6	61	100.0



EK 12

YÖNETİCİ ANKETİ

Sayın :

“İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Modeline Geçişte Düzenlenen Eğitim Etkinlikleri ve Değerlendirmesi” konulu anketin amacı, işletmelerde Toplam Kalite Yönetim modeline geçişte düzenlenen eğitim faaliyetlerinin kalite kültürü kazandırmadaki başarısını belirlemektir.

Her bir maddenin karşısına katılma dereceleri “tamamen katılıyorum”, “oldukça katılıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “çok az katılıyorum” ve “hiç katılmıyorum” biçiminde sıralanmıştır. Lütfen her maddeye katılma düzeyinizi size en uygun seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. BÖLÜM

1. Yaşınız

1 () 30 yaş altı

2 () 31-35

3 () 36-40

4 () 41-45

5 () 46-50

6 () 51-55

7 () 56-60

8 () 61 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz

1 () Kadın

2 () Erkek

3. Eğitim Düzeyiniz

1 () İlkokul mezunu 4 () Yüksekokul mezunu 7 () Doktora derecesine sahip

2 () Ortaokul mezunu 5 () Üniversite mezunu 8 () Diğer

3 () Lise mezunu

6 () Yüksek Lisans mezunu

4. İşletmede Çalışma süreniz :

1 () 1 yıl ve daha az

5 () 8-9 yıl arası

2 () 2-3 yıl arası

6 () 10 yıl ve üzeri

3 () 4-5 yıl arası

4 () 6-7 yıl arası

5. İşletmede Görev Yaptığınız Bölüm :

1 () Üst kademe yönetim

2 () Orta kademe yönetim

3 () İlk kademe yönetim (şef)

4 () Kalite Bölümü

5 () Diğer

2. BÖLÜM

Lütfen aşağıda verilen maddeleri kişisel bilgilerinize uygun olarak cevaplayınız.

Katılma Dereceniz

Tamamen	Oldukça	Kısmen	Çok Az	Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	4	3	2	1

() 1. Sürekli iyileştirme

teknik ve düşüncelerin oluş-
turulması Toplam Kalite Yö-
netimi içinde bir yaşam biçimi
olarak görülmelidir.

() () () () ()

() 2. Toplam Kalite Yönetimi

faaliyetlerinin yürütüldüğü bir
işletmede bulunmaktan ve bu
uygulamaların bir parçası
olmaktan haz duyarım.

() () () () ()

() 3. Çalıştığı alanda yetkin

bir yönetici işletmenin tüm
problemlerini çözebilir.

() () () () ()

() 4. İşletmede kalite klübü,

piknik, toplantı vb. faaliyetler
düzenlenmesi, sosyal yaşam
ile iş yaşamının kaynaşmasını
sağlar.

() () () () ()

() 5. Disiplini sağlamada ce-

zalandırma ve buna benzer
yolların kullanılması çalışanları
işletmeden uzaklaştırır.

() () () () ()

Katılma Dereceniz

Tamamen	Oldukça	Kısmen	Çok Az	Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	4	3	2	1

() 6. İşletmenin bir üyesi

olarak kendime güven duyuyor
ve işletme için önemli olduğumu
hissediyorum.

() () () () ()

() 7. Sorun çıkaran gruplara

ilişkin ortak kurallar koymak,
kişilerle birebir görüşmeye
göre daha etkilidir.

() () () () ()

() 8. Grupla çalışma her

zaman için bireylerin tek tek ça-
alışmasından daha fazla yarar
sağlar.

() () () () ()

() 9. Faaliyetlerim sırasında

etkileşimde bulunduğum her-
kesin farklılığını normal karşı-
ladığımdan onları anlamaya
çalışırım.

() () () () ()

() 10. Birey, grup çalışma-

larını aksatmamak için kişisel
görüşlerini olabildiğince
söylememelidir.

() () () () ()

() 11. İşletmede yaptığım

faaliyetler konusunda bilgi-
lerin nicelleştirilerek bilgilen-
dirilmemizin sağlanması
kendimi yönlendirmek
açısından yararlıdır.

() () () () ()

Katılma Dereceniz

Tamamen	Oldukça	Kısmen	Çok Az	Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	4	3	2	1

() 12. Faaliyetlerim sırasında etkileşimde bulunduğum herkesin bana vermek istedikleri mesajları almaya ve onlara uygun yanıtlar vermeye özen gösteririm.

() () () () ()

() 13. İşletmede her ihtiyaç duyulduğunda eğitim düzenlenmelidir.

() () () () ()

() 14. İşletme faaliyetlerine katılan herkesin kalite hedeflerini anlaması çok önemlidir.

() () () () ()

() 15. Yöneticiler olarak hepimizin toplam kalite konusunda yeterince eğitildiğimize inanıyorum.

() () () () ()

() 16. İşletmede belli bir işten sorumlu tutulduğum zaman, o konuyu başarmak için gerekli olan yetkiye de sahip kılınırım.

() () () () ()

() 17. Faaliyetlerim sırasında etkileşimde bulunduğum insanların benden farklı özelliklere sahip olmalarının iş ortamını geliştirdiğine inanıyorum.

() () () () ()

() 18. Grup çalışmalarında üzerime düşen yönlendiricilik rolünü üstlenebilirim.

() () () () ()

Katılma Dereceniz

Tamamen	Oldukça	Kısmen	Çok Az	Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	4	3	2	1

() 19. İşletmede uyumlu bir çalışma ortamı yaratılması, bireylerdeki bir takım farklılıkların giderilerek gruba uyulanmasını gerektirir.

() () () () ()

() 20. İşletmede kendimi geliştirebilmek için gerekli eğitim olanaklarının

sağlandığını düşünüyorum.

() () () () ()

() 21. İşletmede üstlerime ileteceğim gelişme ve önerileri çekinmeksizin açıklayabilirim.

() () () () ()

() 22. İşletmede üstlerime ileteceğim rahatsızlık duyduğum noktaları, olumsuzluk ve şikayetlerimi çekinmeksizin açıklayabilirim.

() () () () ()

() 23. Kaliteye gereken önem verilmeden toplam kaliteye ulaşamaz.

() () () () ()

() 24. Toplam kaliteyi sağlamada karşılaşılan sorunların çözülmesi, üretim faaliyetlerinin kaliteli olmasıyla büyük ölçüde çözülecektir.

() () () () ()

Katılma Dereceniz

Tamamen	Oldukça	Kısmen	Çok Az	Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	4	3	2	1

() 25. İşletme faaliyetlerini

yürütürken tedarikçilerimize

güven duymamız gerektiği

gibi onlar da bize güven

duymalıdır.

()

()

()

()

()

() 26. Diğer yönetim kade-

melerinde önemli sorunlar

olsa da üst yönetimin etkin

olması sorunların çözülebil-

mesi için yeterlidir.

()

()

()

()

()

() 27. İşletmede yapılan

her faaliyette kaliteye ön-

celik verilmesi, kalitenin

sürekli iyileştirilmesini sağlar.

()

()

()

()

()

() 28. İşletmeye hammadde

ve yardımcı maddeler alırken

temel ölçüt yalnızca fiyat değil

kalite imalat yeterliliği ve

teslimat faktörleri de olmalıdır.

()

()

()

()

()

() 29. benzer işler yapan

kişilerden işletme yönetici-

lerinin beklentileri ve onlara

verdıkları yetkiler aynı olmalıdır.

()

()

()

()

()

() 30. Tedarikçinin de

kalitede hata yapmaması

gerekir.

()

()

()

()

()

Katılma Dereceniz

Tamamen	Oldukça	Kısmen	Çok Az	Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	4	3	2	1

() 31. Üst yönetimde

önemli sorunlar olsa da
diğer yönetim kademele-
rinin etkin olması, sorunların
çözülmesi için yeterlidir.

() () () () ()

() 32. Toplam kaliteye

ulaşmadan diğer firmalarla
rekabet etmek olası değildir.

() () () () ()

() 33. Tedarikçi işletmeler

de en az işletme kadar kaliteyi
geliştirmek için çalışmalıdır.

() () () () ()

() 34. Kaliteden işletmedeki

her yönetici sorumludur.

() () () () ()

() 35. Toplam Kaliteyi sağ-

layabilmek için işletmedeki
faaliyetlerin tümünün kaliteli
olması gerekir.

() () () () ()

() 36. Belirli bir faaliyetle

ilgili olarak alınacak karar,
işletmedeki diğer faaliyetlerle
bağılantıları ile birlikte ele
alınmalıdır.

() () () () ()

() 37. Zamanımın önemli

bir bölümünü kalite ileştir-
meye ayırıyorum.

() () () () ()

() 38. İşletmedeki karşılaş-

tığım sorunları çözmenin
bana yeni şeyler öğrettiğine
inanıyorum.

() () () () ()

() 39. Araştırma ve geliştir-
meye ayrılacak fonlara öncelik
verilmesi işletmenin gelişti-
rilmesi için en etkili yoldur.

()

()

()

()

()



İŞGÖREN ANKETİ

Sayın :.....

“İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Modeline Geçişte Düzenlenen Eğitim Etkinlikleri ve Değerlendirmesi” konulu anketin amacı, işletmelerde Toplam Kalite Yönetim modeline geçişte düzenlenen eğitim faaliyetlerinin kalite kültürü kazandırmadaki başarısını belirlemektir.

Her bir maddenin karşısına katılma dereceleri “tamamen katılıyorum”, “oldukça katılıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “çok az katılıyorum” ve “hiç katılmıyorum” biçiminde sıralanmıştır. Lütfen her maddeye katılma düzeyinizi size en uygun seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. BÖLÜM

1. Yaşınız

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1 () 30 yaş altı | 5 () 46-50 |
| 2 () 31-35 | 6 () 51-55 |
| 3 () 36-40 | 7 () 56-60 |
| 4 () 41-45 | 8 () 61 ve üzeri |

2. Cinsiyetiniz

- | | |
|-------------|-------------|
| 1 () Kadın | 2 () Erkek |
|-------------|-------------|

3. Eğitim Düzeyiniz

- | | | |
|----------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 1 () İlkokul mezunu | 4 () Yüksekokul mezunu | 7 () Doktora derecesine sahip |
|----------------------|-------------------------|--------------------------------|

2 () Ortaokul mezunu 5 () Üniversite mezunu 8 () Diğer

3 () Lise mezunu 6 () Yüksek Lisans mezunu

4. İşletmede Çalışma süreniz :

1 () 1 yıl ve daha az

5 () 8-9 yıl arası

2 () 2-3 yıl arası

6 () 10 yıl ve üzeri

3 () 4-5 yıl arası

4 () 6-7 yıl arası

5. İşletmede Görev Yaptığınız Bölüm :

1 () Üst kademe yönetim

2 () Orta kademe yönetim

3 () İlk kademe yönetim (şef)

4 () Kalite Bölümü

5 () Diğer

2. BÖLÜM

Lütfen aşağıda verilen maddeleri kişisel bilgilerinize uygun olarak cevaplayınız.

Katılma Dereceniz

Tamamen	Oldukça	Kısmen	Çok Az	Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	4	3	2	1

() 1. Sürekli iyileştirme

teknik ve düşüncelerin oluş-
turulması Toplam Kalite Yö-
netimi içinde bir yaşam biçimi
olarak görülmelidir.

() () () () ()

() 2. Toplam Kalite Yönetimi

faaliyetlerinin yürütüldüğü bir
işletmede bulunmaktan ve bu
uygulamaların bir parçası
olmaktan haz duyarım.

() () () () ()

() 3. Çalıştığı alanda yetkin

bir yönetici işletmenin tüm
problemlerini çözebilir.

() () () () ()

() 4. İşletmede kalite klübü,

piknik, toplantı vb. faaliyetler
düzenlenmesi, sosyal yaşam
ile iş yaşamının kaynaşmasını
sağlar.

() () () () ()

() 5. Disiplini sağlamada ce-

zalandırma ve buna benzer
yolların kullanılması çalışanları
işletmeden uzaklaştırır.

() () () () ()

Katılma Dereceniz

Tamamen	Oldukça	Kısmen	Çok Az	Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	4	3	2	1

- () 6. İşletmenin bir üyesi olarak kendime güven duyuyor ve işletme için önemli olduğumu hissediyorum. () () () () ()
- () 7. Sorun çıkaran gruplara ilişkin ortak kurallar koymak, kişilerle birebir görüşmeye göre daha etkilidir. () () () () ()
- () 8. Grupla çalışma her zaman için bireylerin tek tek çalışmasından daha fazla yarar sağlar. () () () () ()
- () 9. Faaliyetlerim sırasında etkileşimde bulunduğum herkesin farklılığını normal karşıladığımdan onları anlamaya çalışırım. () () () () ()
- () 10. Birey, grup çalışmalarını aksatmamak için kişisel görüşlerini olabildiğince söylememelidir. () () () () ()
- () 11. İşletmede yaptığım faaliyetler konusunda bilgilerin nicelleştirilerek bilgilendirilmemizin sağlanması kendimi yönlendirmek açısından yararlıdır. () () () () ()

Katılma Dereceniz

Tamamen	Oldukça	Kısmen	Çok Az	Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	4	3	2	1

() 12. Faaliyetlerim sırasında etkileşimde bulunduğum herkesin bana vermek istedikleri mesajları almaya ve onlara uygun yanıtlar vermeye özen gösteririm.

() () () () ()

() 13. İşletmede her ihtiyaç duyulduğunda eğitim düzenlenmelidir.

() () () () ()

() 14. İşletme faaliyetlerine katılan herkesin kalite hedeflerini anlaması çok önemlidir.

() () () () ()

() 15. Yöneticiler olarak hepimizin toplam kalite konusunda yeterince eğitildiğimize inanıyorum.

() () () () ()

() 16. İşletmede belli bir işten sorumlu tutulduğum zaman, o konuyu başarmak için gerekli olan yetkiye de sahip kılınırım.

() () () () ()

() 17. Faaliyetlerim sırasında etkileşimde bulunduğum insanların benden farklı özelliklere sahip olmalarının iş ortamını geliştirdiğine inanıyorum.

() () () () ()

() 18. Grup çalışmalarında üzerime düşen yönlendiricilik rolünü üstlenebilirim.

() () () () ()

Katılma Dereceniz

Tamamen	Oldukça	Kısmen	Çok Az	Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	4	3	2	1

() 19. İşletmede uyumlu bir çalışma ortamı yaratılması, bireylerdeki bir takım farklılıkların giderilerek gruba uyarlmasını gerektirir.

() () () () ()

() 20. İşletmede kendimi geliştirebilmek için gerekli eğitim olanaklarının sağlandığını düşünüyorum.

() () () () ()

() 21. İşletmede üstlerime ileteceğim gelişme ve önerileri çekinmeksizin açıklayabilirim.

() () () () ()

() 22. İşletmede üstlerime ileteceğim rahatsızlık duyduğum noktaları, olumsuzluk ve şikayetlerimi çekinmeksizin açıklayabilirim.

() () () () ()

() 23. Her işgören işini ilk seferinde ve sürekli olarak doğru yapmalıdır.

() () () () ()

() 24. Herkesin müşteri için kalite hedefleri belirlenmiş olmalıdır.

() () () () ()

() 25. Toplam kalite iyileştirme çalışmalarındaki grup çalışmalarına katılmak isterim.

() () () () ()

() 26. Müşteri tatminsizliğine ilişkin sorunlar anında tespit edilmeli ve çözüm önerileri üretilmelidir.

() () () () ()

Katılma Dereceniz

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
5	4	3	2	1

() 27. Üstlerime sunduğum önerilerime çok kısa bir zamanda yanıt alırım.

() () () () ()

() 28. Üstlerime sunduğum şikayetlerime çok kısa bir zamanda yanıt alırım.

() () () () ()

() 29. İşletme için müşteri, üretilen ürünü satın alan insanlardır.

() () () () ()

() 30. İşgörenler de İnsan oldukları için hata yapabilirler.

() () () () ()

() 31. İşletmede her işgörenin standart dışı durumlarla karşılaştığında üretimi durdurma yetkisi vardır.

() () () () ()

() 32. Sorunlarla karşılaştıkça onları çözmek, sorunsuz bir işletme yaratmak için yeterlidir.

() () () () ()

() 33. İşletmenin amaçlarından biri çok sayıda müşteriye hitap etmek olmalıdır.

() () () () ()

() 34. İşletmedeki sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi, işgörenlerin de sürekli geliştirilmesine bağlıdır.

() () () () ()

() 35. Çalışma arkadaşlarımla işletme ile ilgili her türlü sorunu tartışabilirim.

() () () () ()

() 36. Çalışma arkadaşlarımdan her türlü konuda yardım isteyebilirim.

() () () () ()

Katılma Dereceniz

Tamamen	Oldukça	Kısmen	Çok Az	Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
5	4	3	2	1

- () 37. İşletmede her işgören kendi çıktısının kalitesinden sorumludur. () () () () ()
- () 38. İşimi yaparken karşılaştığım sorunları çözmeye çalışmak işimin ve işteki yeterliğimin gelişmesini sağlar. () () () () ()
- () 39. Müşteri sürekliliği işletme için birinci derecede önemlidir. () () () () ()
- () 40. Her işgören iç ve dış müşteri gereklilikleri ile ilgili kalite hedeflerini tam olarak kavramalıdır. () () () () ()
- () 41. Şikayetlerimi ve önerilerimi iletmek ve bu konularda danışmanlık almak üzere bir acil iletişim hattı bulunmaktadır. () () () () ()
- () 42. Bir acil iletişim hattının oluşturulması, yöneticilerle her an iletişim kurabileceğim konusunda bana güven veren unsurlardan biridir. () () () () ()