

**T.C.**  
**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**KALİTE EĞİTİMİ ve SANAYİ İŞLETMELERİNDE**  
**KALİTE EĞİTİMİ SIRASINDA ORTAYA ÇIKAN**  
**SORUNLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Murat BAYDEMİR**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Yıldız AKBULUT**

**Ankara – 2006**

T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME EĞİTİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME EĞİTİMİ BİLİM DALI

KALİTE EĞİTİMİ ve SANAYİ İŞLETMELERİNDE  
KALİTE EĞİTİMİ SİRASINDA ORTAYA ÇIKAN  
SORUNLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Murat BAYDEMİR

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Yıldız AKBULUT

Ankara – 2006

## ÖZET

Kalite eğitimi: Üretimde ve hizmette kaliteyi geliştirmeye yönelik olarak çalışanlara uygulanan eğitim programlarının toplamıdır. Sürekli eğitim, kalite yönetimi uygulayan bir işletmede yapılması gerekenler arasında yer almaktadır.

Kalite eğitimlerinin amacı iyi yönlendirilmiş ve eğitilmiş kişiler yetiştirerek başarılı bir kalite yönetimi sağlamaktır. Ayrıca kalite konusundaki başarısızlığı önlemek, gelecek için daha donanımlı çalışmalar oluşturmak kaliteye yönelik davranışlarda ve düşüncelerde değişim yaratabilmek ve çalışanın performansını artırmaktır.

Çalışanlar için kalite eğitim başlığı altında çeşitli programlar uygulanmaktadır. Yönetici kademesinden işçilere kadar her kademedeki çalışanlar bu programlara katılmaktadır. Bu programlar, Yönetici Eğitim Programları, Personel Eğitim Programları ve Ortak Eğitim Programları olmak üzere üç bölümde incelenir.

Araştırmanın temel amacı, sanayi işletmelerinde kalite eğitim verilirken katılımların bu eğitimler sırasında karşılaştığı sorunların neler olduğunun tespit edilmesidir. Yapılan çalışmanın bir başka amacı da, çalışanları kalite eğitimiyle ilgili düşüncelerinin belirlenmesi ve kalite programlarıyla ilgili aksaklıkların ortaya çıkarılmasıdır.

Çalışmamızda öncelikle eğitim kavramı, işletmelerde eğitimin amacı ve faydaları, kalite kavramı, yönetici eğitim programlarının neler olduğu ve bu programların türlerinin neler olduğu açıklanmıştır. Son olarak da sanayi işletmelerinde kalite eğitim çalışmaları sırasında ortaya çıkan sorunlara ilişkin olarak

Orman ve Elektronik Sanayisinde yer alan konuyla ilgili kişilerle yapılan görüşlerin değerlendirmeleri yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Kalite Eğitimi, Eğitim Metotları, İşletmelerde Eğitim, Eğitim Programları

## **ABSTRACT**

Quality Education: It's the sum of Education programs that apply to employees Education takes part in ones that must be done in a company that apply administration of quality.

The aim of quality educations is to ensure successful administration for quality by well – directed and educated people. Further more, to prevent the foilure in quality topic, to make more – equipped studies for he future, to create change in behaviours and thoughts about quality.

Various programs re applied under the title of quality Education for employees. From executive grade to workers, employees in all grades join to the these programs. These programsa are examined in three parts; Executive Education Programs, Stoff Education Programs and Comman Education Programs.

The main propose of research is to identify what the problems are that participants meet during these educations while quality educations are giving in industry companies. The other propose of the research is to identify the thoughts of employees about quality Education and to ascertain the problems about it.

In our study, firstly Education concept, the aim of Education and benefits in companies, quality concept, what executive Education programs are and kinds of these programs are explained.

Last, the assessments of interviews made with people that are related with the topic take part in Forest and Electronic Industry about problems occurred during the quality educations studies are take part

**Key Words:** QUALITY, QUALITY EDUCATION, EDUCATION METHODS, EDUCATION IN COMPANIES, EDUCATION PROGRAMS

## ÖNSÖZ

İşletmelerin sahip oldukları en önemli kaynağın eğitilmiş, aynı zamanda geliştirilmiş ve işletme amaçlarına yönlendirilmiş insan gücü olduğunu artık öğrenmiş durumdalar. Ekonomik ve teknolojik açıdan gelişen ülkeler büyük ve güçlü ülke konumuna gelmektedirler. İşte bu büyük işletmeler büyük olmalarını sağlayan insan gücüne yapmış oldukları yatırımlarla övünmektedirler.

Bir ülkenin büyümesi ve gelişmesi işletmelerin sahip oldukları elemanlarını eğitmelerine ve onları geliştirmelerine bağlıdır. Eğitim çalışmalarıyla geliştirme faaliyetleri en alt seviyedeki elemanlarından en üst seviyedeki yöneticiye kadar uzamaktadır. Sürekli gelişmelerin ve yeniliklerin olduğu günümüzde eğitim ve gelişmenin sonu yoktur. İşletmeler günümüz şartlarına ayak uydurabilmek ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için çalışanlarını eğitmek ve çalışanlarını sürekli olarak geliştirmek zorundadır.

“Kalite Eğitim ve Sanayi İşletmelerinde Kalite Eğitimi Sırasında Ortaya Çıkan Sorunları Yönelik Bir Araştırma” adlı hazırlanmış olan bu çalışmanın I. Bölümünde eğitim kavramı, işletmelerde eğitimin amacı, kalite kavramına yer verilmiştir. II. Bölümde Kalite eğitim çalışmalarının amacının ne olduğu, kalite eğitiminin faydaları ve kalite eğitiminin başarılı olabilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin neler olduğu konularına yer verilmiştir. III. Bölümde ise Sanayi işletmelerinde çalışanların, eğitim çalışmaları sırasında ne gibi sorunlarla karşılaştıklarına yönelik olarak araştırma bulguları ve ortaya çıkan sonuçlara yönelik olarak öneriler yer almaktadır.

Tez çalışmamın sonuçlanmasında öncelikle sınırsız anlayış ve desteği ile akademik anlamda yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Yıldız AKBULUT'a Yüksek Lisans Eğitimim sırasında hoşgörüsünü esirgemeyen Uçal Kağıt İlköğretim Okulu Müdürü Sayın Hüseyin AĞIRCAN'a ve ayrıca anket çalışmalarım sırasında yardımları ve desteklerinden dolayı işletme yöneticilerine teşekkür ederim .

## İÇİNDEKİLER

|                          |      |
|--------------------------|------|
| ÖZET.....                | i    |
| ABSTRACT.....            | iii  |
| ÖNSÖZ.....               | v    |
| İÇİNDEKİLER.....         | vii  |
| KISALTMALAR CETVELİ..... | x    |
| TABLOLAR LİSTESİ.....    | xi   |
| GİRİŞ.....               | xiii |

## I. BÖLÜM

### EĞİTİM VE KALİTE

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Eğitim Kavramı .....                                 | 14 |
| 1.1.1. İşletmelerde Eğitimin Amacı.....                   | 15 |
| 1.1.3. Eğitim Metotları .....                             | 18 |
| 1.2. Kalitenin Evrimi .....                               | 21 |
| 1.2.1. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi .....          | 23 |
| 1.2.2.1 Kalite Kavramının Ülkeler Düzeyinde Gelişimi..... | 24 |
| 1.2.3. Toplam Kalite Yönetimi.....                        | 27 |
| 1.2.3.1. Toplam Kalite Yönetimini Temel Öğeleri .....     | 33 |

## II. BÖLÜM

### İŞLETMELERDE KALİTE EĞİTİMİ

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Kalite Eğitiminin Amacı.....                                | 37 |
| 2.2. Kalite Eğitimin Yararları .....                             | 38 |
| 2.3. Kalite Eğitim Programları.....                              | 40 |
| 2.3.1. Yönetici Eğitim Programları .....                         | 41 |
| 2.3.1.1. Yöneticilere Yönelik Eğitim Programları .....           | 42 |
| 2.3.1.1.1. Toplam Kalite Konusunda Özel Eğitim .....             | 42 |
| 2.3.1.1.2. Grupları Tanıma ve Teşvik Etme .....                  | 43 |
| 2.3.1.2. Yönetici Geliştirme Programları .....                   | 45 |
| 2.3.2. Personel Eğitim Programları .....                         | 45 |
| 2.3.2.1. Genel Personel Eğitim Programları.....                  | 46 |
| 2.3.2.1.1. İşletmenin Kalite Stratejisi Eğitim Programları:..... | 46 |
| 2.3.2.1.2. Grup Çalışması Eğitim Programı .....                  | 46 |
| 2.3.2.1.3. Toplam Kalite Eğitimi Programı.....                   | 47 |

|           |                                                                   |    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.2.2.  | Kalite Personeline Yönelik Eğitim Programları.....                | 48 |
| 2.3.2.3.  | İşçi Eğitim Programları .....                                     | 49 |
| 2.3.3.    | Ortak Eğitim Programları .....                                    | 50 |
| 2.3.3.1.  | Kalite Teknikleri Eğitimi Programı .....                          | 50 |
| 2.3.3.2.  | Kalite Kavramları Eğitimi Programı .....                          | 51 |
| 2.3.3.3.  | Destekleyici Eğitim Programları .....                             | 51 |
| 2.3.3.4.  | İç Müşteri – Tedarikçi İlişkisi Eğitimi Programı .....            | 52 |
| 2.3.3.5.  | Kalite Teknolojisi Eğitimi Programları .....                      | 52 |
| 2.4.      | Kalite Eğitiminin Başarılı Olması İçin Yapılması Gerekenler ..... | 52 |
| 2.4.1.    | Yönetimin Desteği.....                                            | 54 |
| 2.4.2.    | Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi .....                            | 54 |
| 2.4.3.    | Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi.....                        | 55 |
| 2.4.4.    | Eğitim Uzmanının Belirlenmesi .....                               | 56 |
| 2.4.5.    | Eğitim uzmanlarının eğitimi.....                                  | 56 |
| 2.4.6.    | Katılımcı Sayısının Belirlenmesi.....                             | 58 |
| 2.4.7.    | Eğitimin Uygulama Zamanının Belirlenmesi.....                     | 58 |
| 2.4.8.    | Eğitim Yerin Belirlenmesi .....                                   | 59 |
| 2.4.9.    | Eğitim Malzemelerinin Belirlenmesi .....                          | 59 |
| 2.4.9.1.  | Eğitim Notları .....                                              | 60 |
| 2.4.9.2.  | Görsel Araçlar .....                                              | 60 |
| 2.4.9.3.  | Diğer Eğitim Araçları.....                                        | 60 |
| 2.4.10.   | Eğitimin Uygulanması.....                                         | 61 |
| 2.4.11.   | Uygulanan Eğitimin Değerlendirilmesi.....                         | 62 |
| 2.4.11.1. | Kalite Eğitiminin Değerlendirilmesinin Önemi .....                | 63 |

### III. BÖLÜM

#### KALİTE EĞİTİMİ ÇALIŞMALARI SIRASINDA ORTAYA ÇIKABİLECEK SORUNLAR

|        |                                                                |    |
|--------|----------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.   | Eğitim Çalışmaları Sırasında Ortaya Çıkabilecek Sorunlar ..... | 65 |
| 3.1.1. | Eğitim konularının uygunluğu.....                              | 66 |
| 3.1.2. | Eğitim Programına Katılacakların Seçimi .....                  | 67 |
| 3.1.3. | Eğitimcilerin Seçimi.....                                      | 67 |
| 3.1.4. | Eğitimin Gerçekleştirileceği Düzey .....                       | 68 |
| 3.1.5. | Öğrenme İlkeleri.....                                          | 69 |
| 3.1.6. | Eğitimin Yeri .....                                            | 71 |
| 3.1.7. | Eğitim Yöntemi .....                                           | 72 |
| 3.1.8. | Eğitim Zamanı ve Süresi .....                                  | 73 |
| 3.1.9. | Eğitim materyallerinin kullanılması .....                      | 74 |
| 3.2.   | Yöntembilim .....                                              | 75 |
| 3.2.1. | Varsayımlar .....                                              | 75 |
| 3.2.2. | Araştırmanın Önkabulleri.....                                  | 77 |
| 3.2.3. | Araştırmanın Temel Kavramları.....                             | 77 |

|                                                       |          |
|-------------------------------------------------------|----------|
| 3.3. Araştırma Uygulamasının Tanımı .....             | 77       |
| 3.3.1. Araştırma Yeri ve Coğrafi Sınırlar .....       | 77       |
| 3.3.2. Evren ve Örneklem.....                         | 78       |
| 3.3.3. Veri Toplama Aracının Tanıtımı .....           | 79       |
| 3.3.4. Uygulama süresi .....                          | 79       |
| 3.3.5. Yararlanılan İstatistiksel Analizler .....     | 80       |
| 3.4. Bulgular Ve Değerleme .....                      | 80       |
| 3.4.1. Çalışanların Demografik Özellikleri .....      | 80       |
| 3.4.2. Araştırma Varsayımlarıyla İlgili Bulgular..... | 88       |
| <br>SONUÇ.....                                        | <br>1001 |
| <br>ÖNERİLER.....                                     | <br>104  |
| <br>KAYNAKÇA.....                                     | <br>1181 |
| <br>ANKET SORULARI.....                               | <br>1116 |

**KISALTMALAR CETVELİ**

|      |                                                |
|------|------------------------------------------------|
| ABD  | : Amerika Bileşik Devleti                      |
| İ.Ö. | : İsa'dan Önce                                 |
| İSO  | : İstanbul Sanayi Odası                        |
| JUSE | : Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği |
| TKY  | : Toplam Kalite Yönetimi                       |
| TSE  | : Türk Standartları Enstitüsü                  |
| v.b. | : Ve benzeri                                   |
| YY   | : Yüzyıl                                       |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Örnekleme Giren İşletmelerin Özellikleri .....            | 78 |
| Tablo 2. Katılımcı Personelin Cinsiyetleri.....                    | 81 |
| Tablo 3. Kalıtmıcı Personellerin Yaş Durumu.....                   | 81 |
| Tablo 4. Katılımcı Personelin Öğrenim Durumu .....                 | 82 |
| Tablo 5. Katılımcı Personelin Çalışma Zamanları.....               | 83 |
| Tablo 6. Katılımcı Personelin İşletmedeki Pozisyonları.....        | 83 |
| Tablo 7. Katılımcı Personelin İş Deneyimleri.....                  | 84 |
| Tablo 8. Katılımcı Personelin İşletmedeki Çalışma Süresi.....      | 85 |
| Tablo 9. Çalışanların Almış Oldukları Eğitimler .....              | 86 |
| Tablo 10. Çalışanların Eğitim Programlarına Katılma Oranları ..... | 88 |
| Tablo 11. Kalite Eğitiminin Gerekliliği .....                      | 88 |
| Tablo 12. Konuların Amaçlara Uygunluğu.....                        | 89 |
| Tablo 13. Eğitimlerin Yaratıcılık Gücüne Olan Etkisi.....          | 90 |
| Tablo 14. Katılımcı Grupları Seçiminin Doğruluğu .....             | 90 |
| Tablo 15. Eğitimci Gruplarını Seçiminin Doğruluğu .....            | 91 |
| Tablo 16. Öğrenme İlke ve Metotlarının Yeterliliği .....           | 91 |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 17. Eğitim Çalışmaları Yeri Seçiminin Doğruluğu .....          | 92 |
| Tablo 18. Eğitim Çalışmaları Sırasında Rahat Edilecek Ortamlar ..... | 93 |
| Tablo 19. Eğitim Zamanının Yeterliliği .....                         | 93 |
| Tablo 20. Eğitim Zamanının Belirlenmesi .....                        | 94 |
| Tablo 21. Eğitim Materyallerinin Yeterliliği .....                   | 95 |
| Tablo 22. Yapılan Çalışmaların Personele Etkisi .....                | 95 |
| Tablo 23. Çalışmaların Motivasyonu Artırabilmesi .....               | 96 |
| Tablo 24. Eğitim Çalışmalarını Uygulayabilme .....                   | 97 |
| Tablo 25. Başka Eğitim Çalışmalarına Katılma İsteği .....            | 97 |

## GİRİŞ

İnsan, doğumundan başlayarak, aile ortamında, okul eğitim süresince, formal ya da informal topluluklarda, sürekli çeşitli bilgi, beceri ve davranışlarla donatılır. Yaşam boyu gireceğimiz pek çok toplulukta, değişik bilgi ve becerilerle farklı davranışlarda bulunmamız gerekir. Günlük yaşamımızda zamanımızın çoğunu geçirdiğimiz iş ortamı da bunlardan biridir. Her topluluğun kendine özgü uyulması gereken kuralları, bilinmesi gereken bilgileri, uygulanması gereken davranış kalıpları vardır. Bu durum iş yeri için de geçerlidir. Her birey bulunduğu işletmenin kendisinden uymasını istediği kural, bilmesini gerekli gördüğü ilgi ve uygulanmasını beklediği davranış biçimini öğrenmiş olmalıdır ki, iş yerinin yapısına uygun bir biçimde çalışabilsin. İşletmelerde verilen eğitim programlarının birinci amacı da, bu işletmede çalışırken kullanılması gereken bilgi, beceri ve davranışları çalışanlara aktarmaktır.

İşletmeler, rekabete dayalı iş dünyasında hızlı değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Bunun için işletme bünyesinde bir dönüşüm / değişim süreci sürekli kılınmalıdır. Önemli nokta, işletme bünyesinde bu sürece uyum sağlayabilecek çalışanların yer almasıdır. İşe alma sırasında işletmenin birebir istediği bilgi, beceri ve davranışlarla donatılmış elamanlar bulması her zaman mümkün olmayabilir. Bu durumda işletme, değişim süreci bilincinin oluşması için gereken eğitim, çalışanlarına önem vermek zorundadır. Eğitim, bu bilincin oluşması ve çalışanların davranışlarına yansımaları sağlayacak en etkili araçlardan biridir. Buna göre, eğitimin ikinci amacı değişim/dönüşüm süresini sürekli kılacak çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirmektir.

İşletmelerdeki kalite eğitim programları, her iki amaç doğrultusunda da gerçekleştirilmektedir. Kalite eğitimi, çalışanların kalite hakkında bilgi edinmesini, beceri kazanmasını ve bunları davranışlarına yansıtabilmesini amaçlamaktadır.

## **I. BÖLÜM**

### **EĞİTİM VE KALİTE**

Eğitim, son yıllarda işletmelerde insan kaynakları işlevi olarak önem kazanmaya başlamıştır. Bu işlev ele alınırken iş görenlerin mevcut performanslarının artırılması yanında, onların geleceğe hazırlanmaları da amaçlanmaktadır. Eğitim çalışmalarının sistemli bir biçimde planlanması ve yürütülmesi eğitim için ayrılan kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacaktır.

Uygulama alanında işletmelerin eğitim programlarına verdikleri önem sürekli artmaktadır. Bu gelişmeye paralel olarak üniversitelerde de yönetim ve insan kaynakları yönetimi dersleri için eğitim konusunun önem kazanmaya başladığı gözlenmektedir

#### **1.1. Eğitim Kavramı**

Kişi doğumundan ölümüne dek eğitim süreci içinde yaşar. Eğitim yalnız okul yıllarında edinilen bilgilerle değil, kişinin karşılaştığı durum ve olaylardan kazandığı deneyimlerle de gerçekleşebilir. Bu yüzden eğitimin tanımını yapmak oldukça zorlaşır. Eğitim kavramıyla ilgili farklı tanımlar söz konusudur. Birleştirici bir tanım yapmak istersek, eğitim, bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenilen yönde değişme meydana getirme sürecidir diyebiliriz (Başaran, 1994:167).

Thorndike, eğitimin tanımını şu şekilde yapmaktadır. “Eğitim, başarısızlığı ortadan kaldırmak ve en yararlı formları seçmek üzere sağlıklı beden ve ruh hayatı için olanak sağlamak, arzulanan düşünsel ve duygusal uğraşları uyarmak ve yöneltmektir.”(Varış, 1991: 66). Eğitimle ilişkili yetiştirme, geliştirme, öğreti, öğretim gibi pek çok kavram söz konusudur. Bu noktada, işletmelerde uygulanan eğitim programlarıyla bağlantılı olarak yalnızca geliştirme kavramı hakkında ilgi verilecektir. Eğitim, çalışana bir işi daha iyi yapması için gerekli bilgi, beceri ve davranışların kazandırılmasıdır. Geliştirme, kişinin yaptığı işle doğrudan ilgili olmayabilen ve çalışanların işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görülebilmesi ve böylece işini daha verimli yapmasını sağlamaktır(İnceçam, 1994:21). Buradaki kavramlar arası farklılık kalite eğitimi ile kalite geliştirme için de geçerlidir.

Geliştirme programları, yönetici olmayan elemanlar için işten sağlanan tatmini ve verimliliği yükseltmeyi hedeflerken, yöneticilerin de performanslarının yükseltip onları gelecekteki yeni sorumluluklara hazırlar ve yöneticilerin yeni yönetim teknikleri hakkında bilgilenmelerini sağlar. İşletmelerde uygulanan kimi eğitim programlarıyla yalnızca işle ilgili bilgiler aktarılıp beceriler kazandırılmakta, kimi programlarla da var olan bilgi ve beceriler geliştirilmektedir. Çalışanların çeşitli konularla ilgili bilinçlenebilmesi, yani bilgi ve becerilerin davranışlara yansıtılması, diğer eğitim programlarını destekleyecek şekilde uygulanan geliştirme programlarının etkinliğiyle gerçekleşmektedir.

### **1.1.1. İşletmelerde Eğitimin Amacı**

Eğitimle ilgili “gerekli olmayabilir ama fena da olmayabilir”, bir deneyelim bakalım görüşü daha sonra mutlaka eğitim olarak değişmiştir(Kirman, 1994: 12).

Sürekli değişimlerin gerçekleşmesiyle birlikte işletmelerde eğitimin önemi giderek artmıştır.

İşletmeler, değişen teknolojik ve yönetim sistemlerine uyum sağlayabilecek elemanlarını kendi verdikleri eğitimlerle destekleme yolunu tercih etmişlerdir. Eğitim çalışmaları ile gerçekleştirilmesi istenen, iş görenlerin mevcut durum için standart özellikleri kazanmalarını sağlamak, geleceğe de hazırlıklı olmalarına yardımcı olmaktır.

İşletmelerde eğitim programlarının uygulanmasındaki amaç, bireyin iş görmesi için gerekli bilgilerle donatılmasıdır. Kişi, gerekli bilgiyi aldıktan sonra, konuyla ilgili değişiklik ya da yeni bilgiler olduğunda tekrar eğitim alması gerekebilir. İşletme, dış ortamdaki teknolojik gelişmelerin baskısı sonucu teknik sistemde değişiklik yapmak zorunda kalabilir. Bu nedenle de çalışanlara yeni eğitim programlarını uygulamak gerekebilmektedir.

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerini kazandırılmasıdır(Çelik, 1994:122). Eğitim, kısa süre içinde işletmenin verimliliğini artırmak, kaliteli ürün üretmek ve hizmet vermek için gerçekleştirilir. Uygulanacak eğitim programları, çalışanların bilgi, bilinç ve beceri düzeyindeki değişikliği işlerine yansıtabilmesini amaçlamaktadır. Böylece ürünün kaliteli olması sağlanacaktır.

### **1.1.2. İşletmelerde Eğitimin Faydaları**

Nitelikli bir eğitim programı, bireyde ve kurumda davranış değişikliği başlatabilir. Sistemin geliştirilmesi, eğitim ve motivasyonun, işletme içinde başarılı bir şekilde uygulanabilmesiyle mümkün olacaktır. Üretimin verimli bir şekilde

yapılması, ancak yetenekli ve bilgili çalışanlarla sağlanabilir(Çelik, 1994:123). Eğitimle çalışanların yetenekleri geliştirilip, bilgileri artırılmaktadır. İşletmede yönetim sistemine yönelik bir değişim yapıldığında(toplam kalite yönetimine geçiş gibi) çalışanlar yeni bilgi, beceri ve davranışlarla donatılmalıdır. Bu nedenle çalışanlara eğitim vermek gerekebilir. Verilen eğitimler sayesinde çalışanlar yaptıkları işe kendilerini daha iyi verebilirler. İşletmelerde eğitimlerin yararlarının neler olduğunu maddelerle göstermek istersek(Erdoğan, 1990: 221- 230);

- Üretimle ilgili yararlar: Eğitim çalışmalarıyla fire sayısı azalıp üretim artırılabilir. Araç ve gereçlerin yıpranması azalabilir ve üretimin kalitesi artabilir.
- İşletme yönetimiyle ilgili yararlar: Çalışanların iş yeri ile uyumlu bir şekilde bütünleşmelerini sağlar.
- Çalışanlarla ilgili yararlar: Çalışanların sosyal yapı ile uyumlu davranışlar göstermeleri sağlanacak, işe ilişkin yeteneklerinin geliştirilmesiyle iş güvenlikleri artırılacak, yetenek uyumsuzluğundan kaynaklanabilecek iş kazaları önlenebilecektir.

Eğitimden önce belirlenmesi gereken, eğitimin bitiminde ne gibi sonuçların ortaya çıkacağıdır. Bu noktada gerçekçi bir bakış açısı önem taşır. Eğitimi, problemlerin çözümü için tek kurtuluş yolu olarak görmek yanlış olacaktır. Olması beklenen ve beklenmeyen sonuçlar, bu noktayı belirtmek amacıyla aktarılmıştır(Birgen, 1994: 28).

### **Beklenen sonuçlar**

- Nicelik ve nitelik yönünden işletme standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesi
- Sürekli iyileştirme çabası
- Kalite düşüncesinde sınırlılık
- Kusurlu üretim ve hizmeti azaltma
- İş yöntemlerinin geliştirme

- Çalışanın iş gücü devrini en aza indirme
- İşbirliği ve eşgüdümü kolaylaştırma
- Fazla mesai giderlerini azaltma
- Bakım ve onarım giderlerinde tasarruf sağlama
- İş kazalarında azalma
- Moral üzerine olumlu etkiler

### **Beklenmeyen sonuçlar**

- Eğitim her soruna çare değildir.
- Eğitim organizasyonla ilgili boşluklardan doğan problemler için çözüm değildir.
- Eğitim unutmaya engel değildir.
- Eğitim kötü bir personel seçme ve işe yerleştirme sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmaz
- Eğitim yeni kapasite yaratmaz, var olanı geliştirir
- Eğitim yönetim süreci ile birlikte düşünülmelidir. Ayrı düşünülemez
- Eğitim bireysel, toplumsal, ekonomik olarak işlev görür

İş görenlerin pasif durumlarını terk ederek aktif hale gelmelerini kolaylaştırıcı en önemli faktör eğitimidir(Çelik, 1994:123). Eğitim sonunda çalışanlar, işle ilgili problemlerde çözüm üretmek için yeterli bilgi, beceri ve bilince sahip olacaklardır.

Alınan eğitimin miktarı ve düzeyi artıkça iş görenler hızlı teknolojik değişimlere daha çabuk ve daha kolay ayak uydurabilmektedir(Çelik,1994:123). Bu durum rekabet dünyasında yer alan işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Zamana karşı yarışta bir adım öne geçme şansı yakalanır.

### **1.1.3. Eğitim Metotları**

Kişiye öğreneceği konuları aktarırken, deneme olanağı vermek, en iyi eğitim metotlarından biridir. Çalışana iş sırasında kullanması gereken bilgi, beceri ve

davranışları, önceden uygulama şansı verilmiş olur. Bu durum, kişinin ilk kez kullanacağı makineyi çalıştırırken hissedeceği gerginliği azaltmasını sağlayacaktır. Bir başka metot ise, çalışanların bir üst yöneticisi tarafından eğitilmesidir. Böylece çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının daima açık olması sağlanacaktır. İş ortamının istenilen şekilde olması, ast, üste arasındaki güvene dayalı ilişkinin kurulabilmesiyle olumlu yönde etkilenmektedir. Üstün astı eğitmesi “felsefe ve tekniklerin hızlı ve etkili biçimde yaygınlaşmasını şirket çalışanlarınca daha kolay anlaşılmasının sağlayarak, uygulamaya geçişi kolaylaştırıcı bir etkidir.”(Özbatır,1995: 85)

Kalite yönetimi uygulayan her işletme kendi yapısına bağlı olarak çalışanlarına farklı biçimlerde eğitim vermektedirler. Örneğin, Plumley, Motorola, NTC şirketlerinde çalışanlara çeşitli zamanlarda farklı eğitim programları vermektedir. Eğitim; bir basketbol takımını çalıştırır gibi, önce oyunculara temel bilgiler verilir, sonra onlar eğitilip takım çalışmasına alıştırılır ve en sonunda başarıya ulaşmak, şeklinde gerçekleştirilir.

Eğitim programları işletme dışında profesyonel bir danışman firma veya işletme içinde yer alan insan kaynakları bölümü tarafından gerçekleştirilir. Eğitim bölümü olsa bile bazı durumlarda işletme dışındaki profesyonel bir danışmandan destek alınabilmektedir. Eğitim bölümü olan işletmeler, ekonomik nedenlerle veya kendi eğitim olanaklarının olmaması durumunda işletme dışı eğitim kaynaklarını değerlendirebilmektedirler(Şenatalar, 1999: 34).

### **İşletmelerde eğitim metotları,**

İşletme dışındaki uygulamalar

1. Konferanslar
2. Sınıf uygulamaları
3. Program uygulaması

4. Grup tartışmaları
5. Vaka çalışmaları
6. Üniversite ve çeşitli kurumların düzenlediği kurslar

### **İşle ilgili uygulamalar**

1. İş uygulaması
2. Deneyimli çalışma arkadaşlarından öğrenme
3. Yönlendirme metodu
4. Yetki verme
5. Geçici görevlendirme
6. Özel projeler

Uygun eğitim metotlarının seçiminde dikkat edilmesi gereken ilkeleri şöyle sıralayabiliriz,

- Metotlar ilgili eğitimin amaç ve hedeflerine uygun olmalıdır.
- Eğitim programı boyunca tek bir metot değil, birden fazla metot bir arada olmalıdır.
- Seçilen eğitim metotları, sözel ya da fiziksel olarak katılımı sağlamalıdır
- Kullanılan metotları uygun malzeme, araç ve gereçlere dikkatle seçilmelidir.
- Teori ve pratik eğitim boyunca birbirini dengeleyecek ve destekleyecek şekilde olmalıdır.
- Eğitim sürecinde farklı fikirlere yer verilmeli, aralarında bağ kurulmalı ve gruba problemin olası birçok çözümünün olabileceği vurgulanmalıdır

Eğitim, çalışanın işinde başarılı olması ve kendini geliştirmesi için gereken bilgi, beceri ve davranışları kazandırmayı amaçlayan sürekli devam eden bir süreçtir. İşletmelerde eğitimin amacı ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasında doğrudan etkili olacak çalışanın kalitesinin artırmaktır. Yeterli bilgi, beceri ve bilince sahip çalışan,

üretimdeki hata payının azaltılmasında yönetimle olan ilişkilerde olumlu havanın sağlanmasında ve kendi yeteneklerinin geliştirilmesinde etkin rol oynayacaktır. Bu durum dolaylı olarak çalışanın motivasyonunun sağlayacaktır. Uygulanan eğitim programlarının içeriği kadar nasıl aktarıldığı da önemlidir. Grup tartışması, yönlendirme metodu, yeti verme vaka çalışması, konferanslar gibi iş dışında ve işte gerçekleştirilen çeşitli eğitim metotları vardır. Önemli olan ilgili eğitim programı için uygun metodun belirlenip uygulanabilmesidir(Özgün – Altan, 1997:22)

## **1.2. Kalitenin Evrimi**

Kalite kavramı her çağda üreticiler ve tüketiciler için önemli olmuştur. Üreticiler, kalite bilinciyle ürünlerine kendi markalarının vurmaktan gurur duyarken, tüketiciler de kaliteli buldukları ürünü tercih ederek verdikleri önemi göstermişlerdir. Kalite unsuruna bağlı olarak zaman içinde kalite kontrol ve en son yönetim sistemine dek ulaşan yeni uygulamalar olduğu görülür.

Bir ürünün kalitesinde iki faktör söz konusudur,

- Fonksiyon veya kullanılış amacı
- Fiyatı.

Bu iki temel faktörün kapsamında, önceden saptanan bir süre arıza yapmadan çalışma olasılığı, bir ürünün boyut, geometrik şekli, yüzey düzgünlüğü ve renk gibi fiziksel özellikler, ekonomik kullanma süresi, hız, harcanan enerji, iş miktarı gibi çalışma karakteristikleri, tamir bakım ve servis gereksinme ve maliyetleri gibi çeşitli alt faktörler söz konusudur.

Her tüketici tarafından, her ürün için farklı şekilde ele alınan bu faktörler doğrultusunda bir ürünün kalitesi hakkında yorum yapabilme şansımız olur. Kalite,

tüketicinin istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenecektir. Kalite, iki boyut üzerinde tanımlanmaktadır.

- **Mecburi kalite**, müşterinin üründen mutlak beklentileridir. Müşterinin tatmin olabilmesi için bu gereklidir(ürün güvenilirliği, kullanım kolaylığı gibi).
- **Cazip kalite**, mevcut müşteri beklentilerinin üzerinde, müşterinin beklemediği, talep etmediği, hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ve bu özelliklerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Zaman içinde müşterinin alışkanlık kazanmasıyla cazip kalite, mecburi kalite haline gelecektir(Sese karşı duyarlı cep telefonları, kapı zilleri gibi).

Dar anlamda ele aldığımızda kalite, ürün kalitesidir. Geniş anlamda ise, kalite, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, süreç kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler ve yöneticiler dâhil insanların kalitesi, sistem kalitesi firma kalitesi, hedeflerin kalitesidir. Kalite kavramı, geleneksel anlamda standartlara uyum ya da fonksiyonlara uygun olarak tanımlanmaktadır. Özet olarak söylersek kalite müşterinin isteğidir.

Kalite, müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarının anlamak, kabul etmek ve hatta bunları aşmaktır. Günümüzde müşteri istekleri konusu, işletmelerin önemle üzerinde durduğu bir konudur. Müşteri beklenti ve isteklerinin önceden belirleyip, doğru tahmin edebilmek, rekabete dayalı pazar ekonomisini de bir adım ilerde olmayı sağlayacaktır. Bu da her işletmenin olmasını istediğidir.

Kalite yalnızca sanayi sektöründeki ürünler için kullanılan bir kavram değildir. Özellikle 90'lı yıllardan sonra çeşitlenen hizmetlerin hayatımızda artarak önem kazanmasıyla birlikte kalite kavramı, hizmet sektörü için daha önemli olmuştur. Elle tutulur bir ürün söz konusu olmadığından, hizmet sektörü için

kalitenin ölçüleri de farklı olmaktadır. Erişebilirlik, tepkisellik, zamanlılık, tamlık, doğruluk, profesyonellik, güvenilirlik, güvenlik, anlaşılabilirlik, süreklilik, esneklik, ortam, görünüm hizmet kalitesi kriterleridir.

İSO'nun uluslar arası standartlar örgütünün tanımladığı gibi kalite, bir mal veya hizmetin belirli gereksinimi karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. Kalite kavramı, tüketiciye saygı, bir sonraki bölümün iç müşteri olduğu inancı, kalite güvenliği istemine katılma, konularını kapsamaktadır.

### **1.2.1. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilere İ.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasalarında karşılaşılmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi şu şekildedir: “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapamaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir.” İ.Ö. 1450 yılında ise, eski mısır'daki inşaatlarda çalışan kontrol elemanları taş bloklarının yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araçla kontrol etmektedirler. O dönemde, kaliteden anlaşılan işin doğru olarak yapılması idi. 19.YY' in ikinci yarısından itibaren, endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini bir anda ön plana çıkarmıştır. Kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılması ise ilk olarak A.B.D. de ortaya çıkmış, daha sonra Japonya ve Avrupa' da ki gelişmelerle zirveye ulaşarak, yönetim bilimi içerisindeki yerini almıştır. (Türkeli, 1998:3)

Günümüz dünyasında gelişmiş bireylerin, şirketlerin, okul ve diğer kuruluşların parolası kalitedir. Toplam Kaliteyi ve onun eğitim üzerindeki etkisini anlayabilmek için Toplam Kalite Yönetiminin (TKY), ABD ve Japonya'daki

gelişimini incelemek gerekmektedir. II. Dünya savaşı öncesi ve hemen sonrasında üzerinde “Japon Malı” yazılı malların ABD gibi gelişmiş ülkelerde hor görülüp, aşağılandığı bilinmektedir. Günümüzde ise, Japonya dünyanın en büyük ekonomi ve sanayi devletlerinden biri haline gelmiştir. Japonya’ da üretilen her türlü eşyanın kaliteli olmasının nedeni, Japon liderlerinin “ yüksek kalitede mal ve hizmet üretme “ anlamına gelen İstatistiksel Proses İlkelerinin ülkelerinde William Edward Deming ve Joseph Juran tarafından öğretilmesini gönülden inanıp desteklemeleridir. Hawthorne fabrikalarında Deming, Taylor’ un otoriter yönetim metodunun insan ruhunu alçalttığına; işçi, yönetim ve şirketin iş ve menfaatlerine de zarar verdiğiğine inandı. New Jersey’ deki Bell laboratuvarlarında, telefonlara duyulan güvenin artırılması amacıyla şirketin çalışmalarına liderlik eden bir istatistikçi, Walter A.Shewhart ile tanıştı. Yardımcısı Deming’e geliştirdiği “istatistiksel Kontrol Kartı “ adını verdiği kartı ve bulduğu metotları öğretti. Deming’ in önce Amerikalılara, sonra da savaştan yenik çıkan Japonlara kazandırdığı “Kalite Yönetimi” felsefesinin ortaya çıkışında, Shewhart’ in buluşları ve öğretileri çekirdeği oluşturmuştur. (Köksal,1998:11,12)

### **1.2.2.1 Kalite Kavramının Ülkeler Düzeyinde Gelişimi**

1910’lu yıllarda Ford Motor Şirketi’nin üretim bölümünde ilk kez hareketli montaj hattı kullanılmaya başlanmış ve bu sayede karmaşık işlemler basit bölümlere ayrılarak, düşük maliyetli ancak teknik açıdan yüksek düzeyde ürünler imal edilmeye başlanmıştır. 1924 yılında Walter Shewhart tarafından geliştirilen ve kalitenin ekonomik olarak kontrol edilmesini amaçlayan İstatistiksel Kalite Kontrol kavramı ile kalitenin bilimsel temelleri ortaya konmuş ve bu gelişme Amerikan endüstrisinin güçlenmesinde önemli rol oynamıştır. (Türkeli,1998:3)

II. Dünya savaşı esnasında Deming' in desteğiyle Amerikalı imalatçılar üstün kalitede askeri teçhizat üretmeyi başarmışlardı. Ele geçirdikleri mükemmel Amerikan uçaklarını inceleyen Japon mühendisler savaş sonucunun aleyhlerine olacağını daha işin başında anlamışlardı. Savaş sonunda Amerikan sanayi yeniden eski üretim modeline döndü. Tüketicinin ihtiyacını karşılayabilmek amacıyla, Amerikalı sanayiciler yüksek kalite arama anlayışını bir kenara bırakarak artan talep üzerine yoğunlaştılar. (Köksal,1998: 13)

1951 yılına gelindiğinde, Armand V. Feigenbaum, kalite konusunda o güne kadar elde edilen bilgileri bir sistem haline getirerek oluşturduğu Toplam Kalite Kontrol adlı kitabını yayınlamıştır. Feigenbaum' un geliştirmiş olduğu bu sistemde kalite kontrol, ürünlerin tasarımından satış aşamasına kadar şirketin bütün alanlarına yayılmıştır. 1961 de Philip Crosby, “Sıfır Kusurlu” kavramını getirmiştir. 1980’lerde ise kalite aniden güçlü bir pazarlama silahı olmuş ve dünyada her yerde insanlar yüksek kalite ürünlere daha iyi bir ödemeye hazır hale gelmiştir(Türkeli,1998:3). ABD de savaş sonrası bırakılan kalite anlayışı 1980 ‘de NBC TV’nin “Japonya yapabiliyorsa biz niye yapmayalım?” adlı belgeselin yayınlanmasıyla belirdi. Program, Deming’ in Japonya’ da ne yaptığına, öğretileriyle yıkıcı bir savaş sonrası Japon Ekonomisinin nasıl mucizevî bir şekilde geliştiği konusunda odaklanmıştı.

1946 yılında mühendisler ve bilim adamları tarafından kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE), kalite konusunda çok geniş araştırmalar yapmış, 1949 yılında üniversiteler, sanayi kesimi ve kamu kuruluşlarını bir araya getirerek Kalite Kontrol Araştırma Grubu’ nu (QCRG) kurmuşlardır. Bu grup bir süre Amerikan ve İngiliz standartlarının esasları ile uğraştıktan sonra, Japon yönetimini temel alan kendi metinlerini yazmışlardır. 1950 yılında JUSE tarafından düzenlenen bir seminere konuşmacı olarak katılan Edwards Deming, İstatistiksel Kalite Kontrolünün önemini açıkça ortaya koymuş ve seminere katılanları önemli ölçüde etkilemiştir. 1951 ve 1952 yıllarında Japonya’ ya tekrar gelerek seminerler

veren Deming bu ziyaretlerini sonra da sürdürmüş ve Japon sanayicilerini ve halkını kalite kontrol konusunda eğitmeye devam etmiştir.(Türkeli,1998:4)

Kauro İshikawa, sürekli iyileştirmede kullanılan bazı teknikler geliştirmişlerdir. Bu teknikleri kullanan Japonlar, hem teknolojilerini, hem de kalite ve verimliliklerini artırarak rekabet güçlerini yükseltmişler ve bu yönde süreklilik kazanarak güçlenmişlerdir(Türkeli,1998:4). Avrupa’da kalite ile ilgili gelişmeler, İngiltere’ de yaşanan endüstri devriminden sonra A.B.D. de ve Japonya’da meydana gelen gelişmelere paralel olarak başlamıştır. Toplam Kalite kavramının ileri metot ve sistem çalışmaları ile bütünleşmesi ve şirketlerin yönetim felsefelerinden organizasyonlarına kadar yayılması sonucu güçlü bir rekabetçilik yapısı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle 1980’li yıllarda, Avrupa ‘da bu yeni yapılanmaya doğru ciddi adımlar atılmaya başlamıştır. Estetik ve tasarım açısından oldukça üstün olan Avrupalı üreticiler, bu kavramları kalite ile birleştirerek, büyük bir rekabet gücü oluşturmayı gerçekleştirmişlerdir. Toplam Kalite konusunda Avrupa’ da ki gelişmelerde öncülüğü Amerikalı Claus Möller yapmıştır. Avrupa ülkelerinin Japonya gibi insanlara değer vermesi, onları toplam kalite yönetiminde önemli bir yere getirmiştir.(Türkeli,1998:4)

Türkiye’ de kaliteye duyulan ilginin serbest ekonomiye geçilmesiyle artmaya başladığı görülmektedir. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar, Türkiye’ de kaliteli üretim artışını da beraberinde getirmiştir. Türk tüketiciler, ithalat tüketicileri talebindeki değişiklikler ve kaliteli ürünlerin önemli ölçüde tercih edilmesi, sanayi sektörünün, insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur. Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştirilen ve Pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, gümrük birliğine giriş konusu gündeme gelince yeni koşullara uymak zorunda kalmışlardır. Çünkü bu gelişme o güne kadar sadece ülke içinde var olan rekabeti, uluslar arası alana götürmüş ve bu şirketleri, uluslar arası şirketler ile karşı karşıya

getirmiştir. Artık, ancak müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisi sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik eğitimi gerçekleştiren şirketler, varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Bu durumda şirketlerin hayatta kalabilmesi için tek çıkar yol; kalitenin bir yaşam tarzı haline getirilmesi ile tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. (Türkeli, 1998:5)

1992/1993 yılında ulusal kalite kongresi ilk kez toplanmış ve 1993 yılında düzenlenen kalite ödül programında ilk ulusal kalite ödülü sahibi bulunmuştur. Toplam kalite uygulamaları Türkiye için oldukça önemli fırsatlar yaratmış ve gelişmelere neden olmuştur. Bu gelişmelerin yanı sıra Türkiye’ de Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başarısızlık nedeni olarak işletme kayıtlarının doğru tutulmadığı varsayımı oluşturmaktadır(Bilgisizlik ve bazı sorumluluklardan kaçmak).

#### Sonuçları

oluşturan süreçlerin farklı olabilmesi nedeniyle karşılaştırmalar yapmak zorlaşmaktadır. Sanayide yakın zamana kadar örnek oluşturacak kadar toplam kalite yönetiminin örneği bulunmamaktadır. (Türkeli,1998:5)

### 1.2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına rağmen hâlen yeni gelişmelere ihtiyaç duyması, devingen bir yapıya sahip olması, insanları yeni arayışlara itmektedir. Günümüzde ise bu arayışların neticesi olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı gelişmiştir. Her ne kadar Toplam Kalite Yönetimi’nin tanımı üzerinde uluslar arası düzeyde bir birlik sağlamak amacıyla küresel bir tanım yapılmaya çalışılmış ise de; Toplam Kalite Yönetimi’nin tanımı 1994 tarihli ISO 8402’de belirlenmiştir. Buna göre, toplam kalite yönetimi: *“Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri*

*memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı*” olarak tanımlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimini kısaca “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşım” diyerek tanımlayabiliriz. Kelimeleri tek tek ele alırsak, “toplam” o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. “Kalite” kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. “Yönetim” ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan teknik ve prensiplerdir. Toplam Kalite Yönetimi’nin bütün tanım ya da anlatımlarında üst kademe yönetimin desteği, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler ve çalışanların katılımı gibi bazı ortak unsurların var olduğu görülmektedir. Toplam kalite yönetimi (TKY), bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır.

### **Toplam kalitenin temel özellikleri**

- İnsana saygı esastır.
- Müşterinin tam ve sürekli tatmini ilk hedeftir.
- Politikaların oluşturulmasına kalite kavramı yön vermelidir.
- Kalite bilinci yaygınlaştırılmalı ve çalışanlar kaliteyi arttırmaya çalışmalıdır.
- Herkesin işini zamanında, ilk defada ve doğru olarak yapması esastır.
- Sürekli gelişme anlayışı esas olmalı, ürünün kontrolü değil, sürecin kontrolü önem taşımaktadır.
- Yöneticiler dâhil bütün çalışanların katılacağı sürekli bir eğitim programı uygulanmalıdır.
- Her kademedede grup çalışması yapılmalıdır.
- Her kademedede katılımcı yönetim uygulanmalıdır (Kovancı, 1995).

Toplam Kalite Yönetimi’nin önemi, dünya pazarlarında şirketler arasında giderek artan rekabete paralel olarak hızlı bir artış göstermiştir. Çok sayıda kuruluş Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulamaya başlamış ve bu kavram yönetimin önemli

konularından biri. Düşük kalitenin üreticilere, müşterilere ve uluslara getirdiği yüksek maliyet, dikkatlerin yeniden kalite üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Japonya 1970’lerde başlatmış olduğu kalite devrimi ile dünyanın takdirini kazanırken, 1980’lerde kalite yükseltme yarışına katılan A.B.D’de de kısa sürede önemli başarılar elde etmiştir. Bu yöndeki çabalara çok geçmeden Avrupa ülkeleri de katılmışlardır. Toplam Kalite Yönetimi’nin başlangıcını, Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE)’nin savaş sonrası Japonya’da verimliliği ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla bilim adamları, mühendisler ve hükümet temsilcilerinden oluşan bir komiteyi oluşturdukları 1949 yılına kadar geri götürmek mümkündür. 1950 yılında kendi üyelerine bir sunuş yapmak üzere Deming’i davet eden JUSE, ardından onu Japonya’nın en büyük 21 şirketinin başkanlarıyla bir araya getirmiştir.

Japonya’da birdenbire büyük şöhrete ulaşan Deming Haziran 1980’de NBC-TV tarafından hazırlanıp yayınlanan “Japonya yapabiliyorsa, biz neden yapmayalım?” adlı program ile kendi ülkesi olan ABD’de üne kavuşmuştur. Japonya’da kalite konusunda sağlanan başarılarda Juran’ın önemli katkısı olmuştur. Deming’den birkaç yıl sonra Japonya’ya giden Juran da kalite plânlaması, kalite kontrol ve kalite iyileştirme konularında çok etkili olmuştur. Juran bu alandaki katkılarının dolayı İmparator Hironhito tarafından ödüllendirilmiştir. Crosby de 1979 yılında konu üzerindeki çalışmalarıyla ün yapmış ve “kalite grupları” arasında yerini almıştır.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı 1980’lerde kullanılmaya başlanmıştır. Amerika’da bu kavram ilk kez 1985 yılında Japon türü yönetimi uygulamaya çalışan Donanma Komutanlığı’nda (Naval Air Systems Command) kullanıldığı ileri sürülmektedir. İngiltere’de bu kavram Ticaret ve Sanayi Bakanlığı’nın 1980’lerde başlattığı ulusal kalite kampanyasından kaynaklandığı sanılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi önceleri yalnızca kar amaçlı işletmeler için düşünülmüşken, uygulama

alanı her türlü kuruluşu içine alacak biçimde hızla genişletilmiştir. Son on yıl içinde Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan kuruluşların sayısı büyük bir hızla artmıştır.

**Toplam Kalite Yönetiminin Genel Amaçları ise;**

- Savurganlığın önlenmesi
- Verimliliğin artırılması
- Kalitenin artırılması
- Maliyetin düşürülmesi
- İşlem zamanlarının kısaltılması
- Sürekli iyileşme ve gelişmenin sağlanması
- Sosyal paydaşların dengeli mutluluğudur.

Kalite kontrolün sonuç alıcı biçimde uygulanması, üst yöneticiler, müdürler, amirler, işçiler dâhil olmak üzere şirketteki herkesin şirketin pazar araştırma ve geliştirme, ürün planlama, tasarım, üretim planlama, satın alma, satış, imalat, satış sonrası hizmetler, muhasebe, personel, eğitim gibi tüm faaliyet alanlarında işbirliği içinde gerçekleştirilen kalite kontrolüne, şirket çapında kalite kontrol veya toplam kalite yönetimi denmektedir(İmai, 1994: 42–43).

Toplam kalite yönetimi, müşterinin mevcut gelecekteki beklentilerinin tespiti, tam ve ekonomik bir şekilde karşılanmasını amaçlayan, sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi öngören bir iş anlayışıdır(Kantarcı, 1994:33). Bu aşamada, kalite kontrolün bir yönetim sistemi noktasına geldiğini görüyoruz. İç ve dış müşteri anlayışıyla birlikte, her departman ve çalışana yaptığı işle ilgili denetleme yetki ve sorumluluğu verilmiştir. Kalite kontrol bu nokta da gelişimini tamamlamamıştır. İşletme sürekli değişim ve gelişim açık olacak bir yapıya ulaşmaktadır. Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimi kalite kontrolün son aşamasıdır diyebiliriz. Süreklilik ve değişim devam etmektedir.

Toplam kalite yönetiminde başarılı olabilmek için gerekli olan unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Kuşculuoğlu, 1994:137)

- Üst yönetimin liderliği
- Çalışanların katılım konusundaki motivasyonu
- Eğitim

Toplam Kalite Yönetimi'nde sürekli eğitim, tüm işletme çalışanının etkin katılımıyla gerçekleşecektir. Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması için şirket kültüründe değişim olması gereklidir. Bu değişim ise çalışanlara verilen eğitimle sağlanır başlığı altında birleştirmiştir.

Feigenbaum'a göre toplam kalite kontrol, "bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir."(Ishikawa,1995:88). Feigenbaum un önerdiği toplam kalite kontrolünde firma içinde her departmanda gereken bilgilerle donatılmış kalite kontrol uzmanları yer almaktadır. Feigenbaum, kaliteyle ilgili görüşlerinin on hedef başlığı altında birleştirmiştir.

Deming, toplam kalite kontrole geçiş için yapılması gerekenleri aşağıda ana temalarıyla belirtilen noktalarda toplamıştır(Toplam Kalite Yönetimi-I, 1994).

- Kalitenin sağlanması için denetimlere güvenmeyin.
- İşinizdeki başarıyı sadece fiyatlara göre değerlendirme alışkanlığınızdan vazgeçin,
- Sürekli iyileştirmeyi tüm süreçlerinize yayın ve devamlılığını sağlayın.
- Eğitimi kurumlaştırın,
- Çalışanları zorlamaktan, onlara sloganlar ve nümerik hedefler vermekten vazgeçin,

- Çalışanların işlerinden gurur duymalarını önleyecek engelleri yok edin.,
- Kişi geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını destekleyin gibi noktalarda toplamıştır.

Crosby, görüşlerini dört ana başlık altında aktarır(Gür, 1996:18).

- Kalite, isteklere uygunluktur
- Kaliteyi yaratan, önlemlerdir.
- Yönetimin çalışma standardı, sıfır hata olmalıdır
- Kalitenin ölçücü, isteklere uygunsuzluğun maliyetidir.

Sıfır hata kavramı ilk kez Crosby tarafından ortaya atılmıştır. Sıfır hata kısaca, işin ilk seferde doğru yapılmasıdır.

Ishikawa, Deming in kalite kontrol çevirimini kendine göre düzenlemiştir. Belirtilen adımlar aşağıda sıralanan altı önlem şeklindedir(Ishikawa, 1995:58).

- Amaç ve hedefleri belirleme,
- Hedeflere ulaşma yöntemlerini belirle,
- Eğitim ve yetiştirmeye meşgul ol,
- İş uygula,
- Uygulamanın sonuçlarını denetle,
- Yapılması gerekeni yap.

Ishikawa'nin önerdiği ve Japonya da uygulanmakta olan toplam kalite kontrol de her departmandaki herkes kalite konusunda eğilmekte ve her birinin çalışırken kalite kontrolü kullanmaları, geliştirmeleri sağlanmaktadır. Toplam kalite kontrol ya da Japonların kalite konusundaki değer yaklaşımlardan farklılıklarını vurgulamak için kullandıkları firma çapında kalite kontrol, bir şirketin bütün bölümlerindeki her

bir elemanın kalite kontrolü öğrenmesi, uygulaması ve çalışmalara katılması demektir.

Juran, kalite yönetimini üç evrede tanımlamakta ve her bir evreyi finans yönetimiyle karşılaştırmalı olarak ele almaktadır.

- a- Kalite Planlama —————> Bütçeleme
- b- Kalite Kontrol —————> Maliyet Kontrolü
- c- Kalite İyileştirme —————> Maliyetlerin azaltılması girişimi

#### **1.2.3.1. Toplam Kalite Yönetimini Temel Öğeleri**

Kalite uzmanlarının ilkeleri birlikte ele alındığında, başarılı bir uygulama için gereken Toplam Kalite Yönetimi öğeleri aşağıda sıralanmıştır(Şirvancı, 1993:12).Üst yönetimin liderliğı, kalite yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için gerekli ortamın yer almasını sağlar. Eğitimlerin gerçekleştirilmesi, takım çalışması ve sürekli geliştirme olması için üst yönetimin liderliğı büyük önem taşır.

Müşteri odaklılık, ürün ya da hizmetin sunulmasında sürekliliğın sağlanması, müşteri isteklerinin doğru bir şekilde tespit edilebilmesine bağlıdır. Bu şekilde ürün ya da hizmet müşteri odaklı bir sistem içinde sunulmaktadır. Firma çalışanlarının eğitim, toplam kalite yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle alınanların bu yönetim sisteminin ilkeleri ve problem çözme tekniklerinin nasıl kullanılacağı hakkında gerekli bilgiye sahip olmaları sağlanmalıdır. Sistemin kurulması ve sürekliliğı, tüm çalışanların hiç bitmeyen bir eğitim ortamında olmasıyla gerçekleştirilebilir.

Takım çalışması, işletme çalışmalarının etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi, olumlu ve katılımcı bir takım çalışmasıyla sağlanır. Bütün bölümlerin takım çalışması anlayışıyla, hem kendi bünyelerinde çalışmaları hem de işletme geneline destek vermeleri sistemin toplam kalite yönetimin doğrultusunda değişim için gereklidir.

Sürekli geliştirme sürecinin benimsenerek uygulanması, üst yönetimin liderliğiyle desteklenen müşteri odaklı iş anlayışının, eğitim yoluyla çalışanlara aktarıldığı bir takım oluşması ortamında sürekli gelişmenin benimsenerek işlerlik kazanmasıyla birlikte toplam kalite yönetimin uygulayan bir işletmede var olduğumuzu söyleyebiliriz. Kalite yönetim sisteminin işlediği bir işletmede yapılması gerekenlerin en başında gelen noktalardan biri sürekli eğitimin sağlanmasıdır(Toplam Kalite Yönetimi-I, 1994:261). Kalite kontrol aşamalarında belirtildiği gibi eğitime her zaman gereksinim duyulmuştur. Bir yeni yönetim sistemiyle birlikte işletmede meydana gelen değişimlerle ilgili çalışanların bilgilendirilmesi, beceri kazandırılması ve bilinçlendirilmesi gereklidir. Bu amaçla, çalışanlara kaliteye yönelik çeşitle eğitim programları verilmektedir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, kalite, mal ve hizmet düzeyinde müşterinin istediğinin sürekli bir şekilde sağlanabilmesidir. Kalite kontrol, bu sürekliliği sağlamak için gereklidir. Kalite kontrol, her aşamada gelişerek devam etmektedir. Bu durum Toplam Kalite Yönetimi ile son bulmamaktadır. Kalite kontrol, ihtiyaçlara bağlı olarak sürekli değişime açıktır. Kalite yönetim sisteminin işlediği bir işletmede yapılması gerekenlerin başında sürekli eğitim sürecini oluşturmak gelir. Eğitim, çalışanların kalite konusunda bilgiyi, beceri ve davranışlarında değişim sağlanmasıyla gerçekleşecektir.

## II. BÖLÜM

### İŞLETMELERDE KALİTE EĞİTİMİ

Sürekli eğitim, kalite yönetimi uygulayan bir işletmede yapılması gerekenler arasında yer almaktadır. İşletmede üretim yapacak ve hizmet verecek olanlar çalışanlardır. Buna göre, kaliteli ürün ya da hizmet için ilk şartın kaliteli çalışan olduğu ortaya çıkar. Bir işletmenin sürekli yeni eleman alması mümkün olmayacağından, ayrıca istenilen kalitede elemanı bulmak her zaman mümkün olmayacağından eğitim yoluyla çalışanların kalitesinin artırmak mümkün olabilecektir. Kalite eğitimi, kaliteye yönelik konularda çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik sağlamaktadır.

Kalite programlarında başarılı olunabilmesi için tepedeki yöneticiden, malı satana üretimi gerçekleştirene kadar herkesin katılımının sağlanması esastır. Katılımın olmadığı bir alanda başarıdan söz etmek imkânsızdır. Başarının elde edilmesi için gereken bir diğer şart ise, kişilere edindikleri bilgileri kullanabilme olanağının verilmesidir. Edinilen bilgilerin kullanılabilceği iş ortamının da önceden oluşturulmuş olması gereklidir (Kavrakoğlu: 54).

Kalite kavramının, 21.Yüzyılda işletmelerin ve toplumların hayatındaki en güncel konu olduğuna inanan Brisa, şirketin bu konudaki tecrübe ve birikimlerini, kalite konferansları ve seminerleri dizisi ile Türk sanayine ve ekonomisine sunuşunu kamuoyuna “Kaliteye özünde insan olan, insanın yaratıcı gücünü harekete geçiren, üretim ve hizmetlerin her kademesinde görev alanların çok yönlü iletişim ve bütünleşmesine dayanan bir felsefeyle ulaşılır” şeklinde ilan etmiştir. Kalite bir işlem değil, bir yöntemdir. Bu niteliği yüzünden asla sonu yoktur. Kalite kültürlerinin mevcut olmamasının nedenleri işletmelerin tarihlerinde ve örgüt yapılarında

aranmalıdır. Kalite kültürlerinin yaratılması ve yaşatılmasında eğitim ve geliştirme çok önemli bir rol oynar. Eğitimciler, kalite ilkelerini belirlemeli ve kalite işlemlerinin anlaşılması ve uygulanmasında uzman olmalıdır.

Kalite eğitimi: İşletmenin her düzeyinde kalite ürün ve hizmet sağlanması ilkesini benimsemeyi yani sürekli gelişime inanmayı sağlayacak bir dizi tavır ve değer geliştirilmesini hedefler. Kalite, işletmelerin içersinde çalışanların beceri ve değerlerinin birleşik etkisinden kaynaklanır.

Kalite eğitim, bir yandan uygun beceri ve bilgilerin elde edilmesine yarayan bir araçken, diğer yandan işletmenin tamamına yayılan son derece bütünleşmiş değer sistemlerinin yaratılmasına da etkin olarak katılır. Bu değişimlerin sonuçları, eğitimcilerin eğitim ve geliştirme işlevleriyle, işletmenin hem içindeki hem de dışındaki rollerini derinden etkileyecektir. Gelecekte, işinde becerikli çalışanlara eğitimciliğin temel ilkelerinin öğretip bunların diğer çalışanları iyi veya kötü eğitilmelerinin beklemek yeterli olmayacaktır.

Eğitimciler etki alanlarının çalışma ortamına yaymalı ve işletmenin eleme sistemini aşmalıdırlar. Bu eğitim ve geliştirmenin stratejik rolünün işletmelerde şimdikinden daha çok vurgulanması anlamına gelir. Kalite eğitimi açısından bakıldığında, eğitimin başarılı bir şekilde verilebilmesi için gerekli işlemsel becerilerin geliştirilmesi, her ne kadar önemliyse de yalnızca temel bir gereklilik olmaktan öteye geçmez. Coşku, ilgi ve inanmanın yaratılması, kalite eğitiminin temel şartlarındandır ve bununda makineler değil, ancak insanlar yaratabilir. Toplam kalite bir anlamda bir inanç bir hayaldir ve hayal insanlarına ihtiyaç vardır. İşletmeler sadece mal ve hizmet üreten, pazarlayan iktisadi birimler olmanın ötesine geçmeli ve bir fark yaratmalıdır ve bu fark kalite olmalıdır.

Kalitenin fark edilmesi yalnızca reklâm kampanyalarında, halkla ilişkiler faaliyetlerinde bir söz olmanın ötesine geçmelidir. Kalite, işletmecinin hayalinden işletme gerçeğine dönüşmelidir. Kusursuz işletmelerin birçoğu hizmet tutkusuyla dolu iken, en azından bir o kadarı da kalite ve güvenilirlik konusunda aynı tarzda duyarlı davranmaktadır. Örneğin kalite programı biçimsel ve biçimsel olmayan ödüller açısından zengindir. En basit ödülle başlar; yöneticiler çevrede dolaşp kişilere övücü sözler söyler. Başarılı kişiler kahve molalarında, takım yemeklerinde açıklanır ve onurlandırılır. Bu kişiler, kendi çalışma alanlarında kalite amaçlarının en başarılı biçimde gerçekleştirenlerdir.

## **2.1. Kalite Eğitiminin Amacı**

Bir işletmede kalite değerleri yerleştirilmek isteniyorsa, bu eğitim olmadan gerçekleştirilemez. Üretimi, hizmeti yapacak olan insandır. Bu durum, insanın kalite değerleri hakkında yeterince bilgilenmemesi, istenilen üretim ya da hizmetin sağlanmasına engel olacaktır. Özellikle kaliteyle ilgili standart ve mevzuattan direkt etkilenebilecek olan kişilerin eğitim, eğitim faaliyetlerinin birincil amaçlarındandır. Kalite eğitimlerinin amacı, iyi yönlendirilmiş ve eğitilmiş kişiler yetiştirerek başarılı bir kalite yönetimi sağlamaktır.

Kalite programları, temel matematikten, iletişim becerilerine grup dinamiklerinden istatistik yöntemlerine kadar pek çok konuda geliştirilmiş insan gücü talep etmektedir. Uygulanan eğitimlerin amacı, bu insan gücünü oluşturmaktır. Kalite eğitiminde amaçlanan, kalite konusunda başarısızlığı önlemek, gelecek için daha donanımlı çalışanlar oluşturmak, kaliteye yönelik davranışlarda ve düşüncelerde değişim yaratabilmek, çalışanın performansını artırmaktır. Böylece bu artış iş görenin çalışma hızı ve kalitesine de yansıtacaktır. Eğitim bilgiyi artırır, yeteneği geliştirir. Kişinin yaptığı iş doğrultusunda motive olmasının sağlayacaktır.

Üretimin çeşitli aşamalarında çalışanlar toplam kalite işlemine tamamen ve gönüllü katılmazlarsa toplam kalite yönetimi başarısız olur.

Kalite eğitimi, geleneksel eğitimden tamamen farklıdır. Geleneksel eğitimde işle ilgili belirli görevlerin yerine getirilmesi için bilgi aktarılır. Kalite eğitimi ise hem süreç hem de prosedür ağırlıklıdır. Buna göre kalite eğitimi ve geliştirme çalışmalarının iki açık amacı vardır;

1. Kalite eğitimi sade bir dille ne, niçin, nasıl soruları kapsamında bireylerin iş ortamında yapmaları gereken bir takım zorunlulukları belirlemelidir.
2. Kalite eğitimi, tüm organizasyonda ürün ya da hizmet kalitesinin öngören inancı ve bunun için gereken tutum ve değerleri yani devamlı değişime inancı sağlamalıdır.

## **2.2. Kalite Eğitimin Yararları**

Kaliteyi oluşturmak ve devamını sağlamak dinamik bir organizasyonla mümkün olur. Bu da çalışanların katılımlarıyla gerçekleşir. Katılımı ve katılımın devamlılığını sağlayacak unsurlardan biri de eğitimidir.

İşletmelerde Kalite Yönteminin ne demek olduğu, yararının çalışanlar ve işletme için ne yönde olacağı, gelişme aşamalarının nasıl gerçekleşeceği eğitim yoluyla çalışanlara aktarılır. Böylece, yönetimle çalışanlar arasında genelde var olduğu söylenen belirsizlikten kaynaklanan iletişim kopukluğu, eğitim unsuru kullanılarak giderilebilir. Çalışanlara baştan sistem doğru anlatılırsa, genellikle çalışanlardan konuya ilişkin bir direnç ya da bilinçli bir engelleme girişimi ortaya çıkmaz. (Türkmen;152,153) etkili ve sürekli eğitim, personelin yalnızca belirli

konularda bilgilenip, yeteneklerini geliştirmesini sağlamaz, aynı zamanda bir haberleşme ve iletişim aracıdır. Kalite Yönetimi uygulamaya başlayan işletmelerde öncelikli, güvene dayalı ve sağlıklı bilgi paylaşımının olduğu bir ortam oluşturmak gerekir. Bunun için çoğu işletmelerde kültürel değişim çalışmaları yapılmaktadır. Değişim sağlayacak en güçlü etken ise yönetimin kararlılığı ve eğitimidir.(Toplam Kalite Yönetimi-1:10)

Kalite işletmenin ekonomik geleceğinin tehdit eden sınıf ve örgütsel engelleri yıkmak için potansiyel bir bütünleştirme dilidir. Uluslar arası ve ulusal piyasada kalite kavramı işletmeler için başarılı olmada kesin koşuldur. ABD’de yapılan bir çalışmada kalite konusunda uygulanan eğitim programlarıyla ilgili şu sonuçlara varılmıştır (Nizamoğlu, 1994:8–9).

- Başarılı olarak gerçekleştirilmiş her eğitimde harcanan 1\$ daha sonra 33\$ olarak geri dönmektedir.
- Eğitim başarılı olarak gerçekleştirilmemiş ise yatırımın geri dönüşü negatiftir.

Başarıyı etkileyen çeşitli faktörler de söz konusudur. Yönetimin eğitime gerçekten değer verdiğini çalışanlarına hissettirmesi, en önemli faktörlerden biridir. Eğitim faaliyetlerine ayrılan bütçe, eğitime katılma ve yaratıcılığa dayalı ödüllendirme sistemi kurulması, eğitimin planlı bir şekilde ve yetkin eğitimcilerle gerçekleştirilmesi gibi çalışmalar yönetimin eğitime bakış açısını gösteren unsurlardır. Yönetimin, eğitim programlarına gerçekten önem verdiğinin çalışanlara hissettirilmesi çok önemlidir. Eğitimlerin planlanması, hazırlanması ve sunulmasıyla ilgili olarak iki önemli nokta vardır (Öztürk, 1994:63).

- Mevcut gereksinimlerin karşılanması,
- Bilgilerin güncelleştirilmesi.

### 2.3. Kalite Eğitim Programları

Çalışanlar için kalite eğitimi başlığı altında çeşitli programlar uygulanmaktadır. Yönetici kademesinden işçilere kadar her kademedeki çalışan bu programlara katılmaktadır. Bazı programlar ortak konularda, bazıları ise her kademedeki çalışanın yaptığı işle bağlantılı olarak, farklı konularda gerçekleştirilmektedir. Eğitim programlarıyla ilgili olarak karşılaşılan çeşitli sorunlar olabilmektedir. Bunlar,

- Eğitim için uygun zaman
- Çizelgelenen eğitime katılım oranı
- Eğitim kaynağı kısıtlı
- Eğitimin sürekliliği ve kalitesinin iyileştirilmesi için planlama, şeklinde sıralanabilmektedir.

Eğitim programları, zaman içinde müşteri istekleri, Pazarda ki değişiklikler, teknolojiye ki değişiklikler ve rekabetteki değişikliklere bağlı bir şekilde, sürekli olarak güncellenmelidir. (TKY-2:14).Çalışanlara kalite konusunda verilen ortak eğitim konularının aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kalite ekonomisi
- Kalite için sorumluluk
- Kalite programlarına gerçekçi yaklaşım
- Kalite istekliliği
- Kalite planlaması
- Kalite için firma veya kuruluş organizasyonu
- Temel istatistik yöntemler
- Ölçüm

Eğitim programlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi yani çalışanda istenilen bilgi, beceri ve davranış değişikliğinin sağlanması için, öncelikle kişinin, eğitimle kendini geliştireceğine inanması, kendini bu sürece hazırlamış olması gereklidir. Bu, ideal bir eğitim süreci için istenilendir. Gerçekte ise çalışanın önceden böyle bir hazırlığın içinde bulunmadığı görülür. Kalite eğitim programlarını Yönetici Eğitim Programları, Personel Eğitim Programları, Ortak Eğitim Programları olmak üzere üç bölüme ayırabiliriz.

### **2.3.1.Yönetici Eğitim Programları**

Kalite yönetimde, öncelikle tepe yönetiminin kalitenin önemine gönülden inanması ve daha sonra, aktif katılıp, çalışanlarına örnek teşkil edecek şekilde kalite çalışmalarının içinde yer alması gerekmektedir. Ayrıca çalışmaların sürekliliği için gereken maddi desteği sağlayacak olan da yönetimdir. Buna göre maddi manevi sürekli destek olması beklenen yöneticilere kalite eğitiminin ilk önce büyük bir özenle verilmesinin gerekli olduğu ortaya çıkar. Dr. Juan, hataların %85'inin sistemden, %15' inin de insandan kaynaklandığını söylerken, Deming ise, son yıllarda bu oranı % 98 sistem, % 2 insan hatası şeklinde vermiştir (Kavrakoglu,1994:61). Var olan sistemde değişikliği başlatabilecek kişiler yöneticiler olduğuna göre, yöneticilere verilecek eğitimlerin çok önemli olduğu sonucu ortaya çıkar.

Verilecek eğitimlerle birlikte yöneticilerin, hem kalite konusunda bilgilenmeleri, hem de yönetim sistemindeki değişim için gereken yeni yönetici tipinin yaratılması amaçlanmaktadır.(Barutcugil,1994:23). Eğitim, yönetici kalitesinin artıracak bir etkidir. Üst düzey yöneticilere kaliteyle ilgili verilecek teknik bilgi ve beceri eğitim programlarının kalite sisteminin tasarlanması, uygulanması, denetlenmesi ve geliştirilmesine yönelik olmasına dikkat edilmelidir.

Orta kademe yöneticilere ise geleneksel yönetici modelinden uzaklaşarak, takım lideri olmaları, potansiyel enerjilerini ortaya çıkarmaları, işlerini fonksiyon bazında algılamaktan süreç mantığına geçebilmeleri için davranış değişikliğiyle ilgili kapsamlı bir eğitim sağlanmalıdır(Evrenosoğlu,1995:70)

Yönetici eğitiminde kullanılacak yöntemler genel olarak şu şekildedir;

- Kavramları öğretmektense katılanlarının (yöneticilerin) kendilerinin bulmalarına yardım edecek uygulamalar yapmak ve geleceğin kalite görevlerine organize olabilme ve gruba katılma becerisini kazandırmak
- Kalite bilincini uyandırmada gerekli teknik araçların kullanımını sağlamak
- Geleceğin kalite görevlisine grubun tüm beşeri kaynaklarının ortaya çıkarmayı ve bunlardan yapıcı bir şekilde yararlanmalarını öğretmek

### **2.3.1.1. Yöneticilere Yönelik Eğitim Programları**

İşletmelerin lider ve rehber rolünü oynayabilecek kapasiteye sahip yönetici ve eğitimcilere ihtiyacı vardır. Bu tür kişileri yetenek sahibi yapamayız ancak, yeteneklerinin ortaya konması ve becerilerinin geliştirilmesi için eğitim programları gerçekleştirilebilir. Yöneticilere yönelik eğitim programlarını kendi içinde sıralarsak;

- Toplam Kalite Konusunda Özel Eğitim
- Grupları Tanıma ve Teşvik Etme

#### **2.3.1.1.1. Toplam Kalite Konusunda Özel Eğitim**

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan bir işletmede eğitimin, üst yönetimden alt düzeye kadar bütün çalışanlara uygulanması gerekir. Kalite maratonunu başlatacak

olan yöneticilerin eğitimi öncelikle ele alınmalıdır. Birçok örnekte görüldüğü gibi, eğer yöneticiler kalite yönetiminin anlamını ve gerçek önemini anlayamazlarsa, işletme için olumlu yönde bir değişimden söz etmek imkânsız olur. Yöneticilere yönelik eğitim konuları şu başlıklar altında yer alır(Arıoğlu, 1995:29).

a – Toplam Kalite Felsefesi ve İlkeleri

b – Destekleyici Eğitim Programları(etkin çalışma, çalışanların katılımı)

Toplam kalite yönetimi, kişinin kendisinden başlayan bir değişim sürecine girmesini gerektirir. Eğitimin temel amacı da bu değişimi sağlamaktır. Değişimin gerçekleştiğini kişinin davranışlarına bakarak anlayabiliriz. Davranış değişikliği noktasına gelene dek, kişi eğitim süreci içinde çeşitli aşamalardan geçecektir. Toplam Kalite Yönetimine ilişkin eğitim, kişilerin farkına varma - anlama - tavır değiştirme - davranış değiştirme sürecinden geçirecektir. Toplam Kalite Yönetiminde orta kademe yöneticilerin eğitimi, özellikle dikkat edilmesi gereken bir konudur. Orta kademe yöneticilerin veri toplama ve analizi, problem çözme teknikleri, kalite takımları, kalite işlev oluşturma, politika oluşturarak yönetim v.b. konularda eğitim almaları ana koşuldur. Toplam kalite konusunda özel eğitimin amaçları, yöneticilerin toplam kaliteyle ilgili olarak bilmeleri gereken konuların açıklanması veya hatırlatılması ve uygulama planına giren, belirlenen strateji ve politika gibi işletmeyle ilgili konuların eğitimine eklenmesi şeklinde sıralanabilir.

#### **2.3.1.1.2. Grupları Tanıma ve Teşvik Etme**

Toplam kalite yönetiminde grup çalışması önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticiler, öncelikle grupları, takımlar haline dönüştürebilmelidirler. Bir grubun, takım olabilmesi için, belli özellikleri bünyesinde barındırabilmesi gerekir. Bu özellikler şunlardır(Tanıl, 1986:183-185).

- Takımın bir amacı vardır.
- Takım içindeki her birey rolünün ne olduğunu bilir. Lider, katılımcı ve yönlendiricidir.
- Takım üyeleri birbirlerine destek olacak şekilde bağlı olurlar.
- Takım üyelerinin her biri, farklı tecrübe ve bilgiye dayanan bir özgeçmişe sahiptir. Bu durum takımların sorunlara çözüm bulması için gereken esnek yapının oluşmasını sağlar
- Takım üyeleri arasında çok yönlü ve sürekli bir iletişim söz konusudur
- Takım içindeki herkesin rahatça fikrini açıklayabileceği bir ortam vardır.
- Takımların kendilerine özgü zaman içindeki yerleşmiş norm ve standartları mevcuttur.
- Takımların belirli prosedürleri söz konusudur.
- Takımlar az sayıda üyeden oluşmaktadır.
- Yönetici, yukarıda sayılan özelliklerin oluşmasını sağlamalıdır. Böylece takım çalışmasını gerçekleştirebilecektir. Verilecek eğitimlerle yönetici, takım kurma ve geliştirme hakkında genel bir bakış açısı kazanacaktır.
- Takım çalışması, görev başarımına sorumluluk ve zevkle katkıda bulunan ve sürekli ilişki halindeki bireylerden oluşan küçük bir iş birliği grubunun uyumlu eylemidir. Bir takım çalışması olması için, yöneticilere eğitim programlarında aşağıdaki noktaların nasıl gerçekleştirilebileceği aktarılmalıdır.
- Takım çalışması toplantıları, şu noktalar dikkat edilmesi halinde daha başarılı geçecektir,
- Toplantı öncesi, takım üyelerine toplantının tarihi, yeri saati, süresi, amacı davetiyeyle bildirilmeli,
- Katılanlar toplantı süresince rahatsız edilmemeli,
- Optimal toplantı süresi iki saati geçmemeli,
- Karşılıklı etkileşimler oval ya da yuvarlak masa ile kolaylaştırılmalıdır(Yıldız,1994:27).

### **2.3.1.2. Yönetici Geliştirme Programları**

Yönetici geliştirme programları, yöneticilerin organizasyonu ihtiyaçları doğrultusunda bir sonraki sorumluluk basamağına hazırlayabilmeleri için düzenlenir. Yönetici geliştirme programları, yönetim teorisi, organizasyon teori ve pratiği, hedef planlama ve görevlendirme, liderlik gibi konuları kapsar. Üst düzeydeki yöneticiler için iş planlaması ve çizelgesi, yetki ve görev devri, iletişim, görüşme, eğitim, performans değerlendirmesi, güvenlik, şirket politikası, sendikayla ilişkiler, şikâyet prosedürleri gibi konular seçilir. Kalite geliştirme programları, sadece teknik öncelikli değil, zengin bilgi birikimi olan sosyo-teknik sistem yaklaşımı ile bütünleşmelidir. Geliştirme programlarının konuları, o işletmenin yöneticilerini ne yönde geliştirmek istediğine bağlı olarak, Eğitim Birimi tarafından belirlenmektedir(Babüroğlu1994:239).

### **2.3.2. Personel Eğitim Programları**

Kalite üretiminde kuşkusuz en önemli öge insan faktörüdür. Kişiyi mesleki görevlerine hazırlamak ve eğitim düzeyinin en son gelişmelere uyum göstermesini sağlamak bir yönetim meselesidir.”(Fuhr,1992:6). Personele yönelik gerçekleştirilen kalite eğitimlerinde temelde dikkat edilmesi gereken nokta, kalite kavram ve tekniklerinin doğrudan çalışanın yaptığı işle bağdaştırılmasıdır. Personele uygulanan eğitim programları şu başlıklar altında toplanır;

1. Genel Personel Eğitim Programları
2. Kalite Kontrol Personeli Eğitimi Programları
3. İşçi Eğitimi Programları

### **2.3.2.1. Genel Personel Eğitim Programları**

Genel personel eğitim programları başlığı altında sıralanacak olan programlar, işletmedeki bütün personelin genel olarak bilmesi gereken konuları içermektedir. Bu konular;

1. İşletmenin Kalite Stratejisi
2. Grup çalışmaları
3. Toplam Kalite Yönetimi

#### **2.3.2.1.1. İşletmenin Kalite Stratejisi Eğitim Programları:**

Kalite yönetiminde işletme yönetimine ilişkin değişimin dışında, karlılık ve verimliliğe direkt etki edecek olan çalışma sistemindeki değişim ayrıca önem taşımaktadır. Personelin işletmedeki değişimle ilgili teknik ve sosyal sisteme yönelik çeşitli konular hakkında bilgilenmesi gerekir. Ancak öncelikle, çalışanlara yer aldıkları işletmenin kalite stratejisinin ne olduğu, örneklerle dayalı anlaşılır bir dille anlatılmalıdır. İşletmelerde şef, amir, denetleyici, formen gibi çeşitli pozisyonlardaki çalışanlara uygulamaya dönük eğitimler ve ayrıca eğitimcilik becerilerini geliştirecekleri ek eğitimler de verilmelidir. Bu noktada eğitim, yalnızca belli bir iş kolunda çalışanlar için değil, işletmenin tamamı göz önüne alınarak, genel bilgiler verilmesi şeklinde gerçekleştirilir(Evrenosoğlu1995:71).

#### **2.3.2.1.2. Grup Çalışması Eğitim Programı**

Bu eğitimin verilmesindeki amaç, grup çalışması sırasında kullanılacak problem çözme tekniklerinin ve grup çalışmasının genel araçlarının çalışanlara

aktarmaktır. Personelin bir takım üyesi haline gelmesi istenilendir. Grup çalışması eğitimi içinde, problem çözme tekniklerinin neler olduğu, nasıl kullanılacağı da aktarılmaktadır(Yıldız,1994:36).

### **2.3.2.1.3. Toplam Kalite Eğitimi Programı**

Toplam Kalite Yönetimi insanı insan için eğitmek ve insandaki yaratıcı potansiyeli ürüne ve yaşama katkıda bulunur hale getirmek demektir. Klasik yönetimde hatalardan kaçma, Toplam Kalite Yönetimi'nde ise hatadan kaçınma anlayışı söz konusudur.(Dökmen, 1996:9). Toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerdeki bütün çalışanlar, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı konusunda eğitilirler. Başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi uygulaması için şu aşamalar gereklidir (Kuşculuoğlu,1991:136)

- Üst yönetimde Toplam Kalite Yönetimi anlayışına duyarlılık ve eğitim; Üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ne olduğunu anlaması, şirket için öneminin kabulü ve Kalite geliştirme süresi, problem çözme teknikleri, istatistiksel düşünme konularında eğitimler verilmektedir
- Örgüt çapındaki kritik kitlenin oluşturulması; %20-30 kalite kavramları ve anlayışı konusunda eğitim, %10-20 problem çözme teknikleri eğitim, %1-2 ileri teknikler hakkında eğitim ve çeşitli destekleyici eğitimler yer almaktadır.
- Toplam kalite kontrolünün yerleştirilmesi; bütün çalışanlar problem çözme teknikleri ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışı konusunda eğitilirler.
- Kalite düzeyi itibariyle dünya ölçeğinde şirket olma; yöneticilerin %50 den fazlası ileri teknikler konusunda eğitilirler

### 2.3.2.2. Kalite Personeline Yönelik Eğitim Programları

Kalite eğitiminden çok önemli hedef grup, kalite mühendisleri ve kalite müfettişleri dâhil kalite yöneticilerin grubudur (TSE, 1993:96). Kalite konusunda bütün çalışanlara eğitim uygulamadan önce, onlara liderlik yapacak, öncü olacak kişilerin eğitim alması gerekir. Kalite kontrol personeli, kalite değerlendirmesi ve denetlenmesiyle ilgilendirirler ve kaliteyle ilgili teknik ve teorik olarak geniş bir bilgi düzeyine sahip olmaları gerekir. Kalite konusunda eğitim ve uzmanlaşmaya yönelik eğitim alması gereken personeli sıralamak istersek;

- Nezaret görevlileri,
- Denetleyiciler( mekanik), denetleyiciler (elektrik)
- Deney görevlileri, Kalite planlamacıları
- Kalite mühendisleri, Otomatik deney mühendisleri
- Kalite yöneticileri, Yöneticiler
- Ustabaşı, Teknisyenler, Teknologlar, Mühendisler
- Kimyagerler, Fizikçiler, İstatistikçiler, Planlamacılar

Bir çalışanın yeteneklerinin gelişmesi için dört genel eğitim aşamasından geçmesi önerilir(Kılıçarslan:5).

- Tecrübe Eğitimi: Kendi işinde karşılaştığı güncel problemlerle uğraşır.
- Rehber Eğitimi: Çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri sırasında işi uygulama şekli ve davranışlar açısından önerilen durumları değerlendirir.
- Bağımsız Çalışma: Formal sınıf çalışmaları, teknik toplantılar, kitap ve doküman çalışmaları gibi işleri kendi inisiyatifine ve firma ihtiyaçlarına göre yürütür.
- Firma Eğitim Çalışmaları: Firma tarafından ve firmada düzenlenen sınıf içi eğitim ile konferanslara katılır.

### 2.3.2.3. İşçi Eğitim Programları

Kaliteli üretim, kalite yönetimi için gereken bilgi ve becerilerle donanmış çalışanlarla gerçekleştirilir. Özellikle üretimde direkt etkili olacak işçilerin, kaliteye yönelik eğitim programları daha da önem kazanmaktadır. Bir işletmede kaliteyi geliştirebilmek için iki yol izlemek gereklidir(Toplam Kalite Yönetimi Semineri, 1993:34).

1. İşçi kontrolündeki hatalara yönelik motivasyon
2. Yönetim kontrolündeki hatalara yönelik önlem programları

İşçilerin uygun bir şekilde seçimi ve eğitilmeleri için başlangıç noktası görev tanımlarının belirlenmesidir. Herhangi bir görev tanımı şu alt başlıklardan oluşur;

- Görevleri içerecek şekilde işin tanımı
- Ücret sınıflaması
- Kabul edilebilir aday kaynakları
- Bu iş üzerinde ilerleyebilme olanaklarının mantıklı açıklaması

Çalışanın belirlenen görev tanımına uygun çalışıp çalışmadığına bakılarak eğitime almasının gerekli olup olmadığı belirlenir. Ayrıca görev tanımına bağlı olarak çalışana işiyle bağlantılı konularda kaliteye yönelik programlar uygulanır. Eğitim, çeşitli eğitim teknikleri kullanılarak gerçekleştirilir. Bunlardan biri de iş değişimidir. İş değişimi, teknik beceriler geliştirir ve işçilere değişik organizasyonlarda şirket felsefesinin ve değerlerinin davranışları nasıl yönlendirdiğini öğretir. Bu, işçilerin işi ve şirketin diğer fonksiyonların daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Departmanlar arasındaki iletişim ve işbirliğini kolaylaştırır (Özçelikel, 1994:38).

İş görenlere gerekli olan bilgi ve beceriler teorik ve pratik dersler şeklinde, onların boş zamanlarında, mesai saatinden sonra veya tatil günlerinde aktarılır (Çelik, 1994,124). Bu çalışanlar tarafından tercih edilmeyen bir zamanlamadır. Özellikle tatil günlerinde verilecek eğitimler, çalışanların motivasyonunun olumsuz yönde etkilemektedir.

İşçinin iyi bir iş yapmaktan elde egeceği haz ve tatminle çalışması daha başarılı olmasını sağlayacaktır (Demirdöğen, 1994:47). Bir ABD şirketi Ford'u bir de Japon şirketi Toyota'yı karşılaştırdığımızda görüyoruz ki; Ford'da her yarım saatte bir müfettiş gelip sizin yaptıklarınızı denetler, Toyota'da ise siz kendi kendinizi denetlersiniz, hatayı daha çabuk bulursunuz ve iş tatmininiz de artar. Kalitenin sağlanması, hatalı üretimin en aza indirilebilmesi, iş tatmini ve sorumluluk hissini gelişmesi ile yakından ilişkilidir (İSO-Seminer,1991:47). İş tatminin ve sorumluluk hissini yaratılabilmesini eğitim faaliyetlerinin dolaylı yararlarındandır.

### **2.3.3. Ortak Eğitim Programları**

Ortak eğitim programları, tüm işletme çalışanlarına verilmesi gereken kalite eğitimi programlarını kapsamaktadır.

#### **2.3.3.1. Kalite Teknikleri Eğitimi Programı**

Kalite çemberleri ve kalite geliştirme gruplarının kullandığı tekniklerin aktarıldığı eğitimlerdir. Bu nedenle kalite çemberleri yaygın eğitimleri olarak adlandırıldığı da olur. “Kalite çemberleri, işçilerin kendi işlerindeki kalite

sorunlarıyla ilgili problem çözme teknikleri kullanarak yapacakları grup çalışmasına verilen isimdir”(Babüroğlu, 1994:236). Kalite çemberleri, kalite geliştirme ve kendi kendini geliştirme çalışma gruplarıdır. Kalite teknikleri tüm çalışanlar arasında ortak bir dil yaratır. İşletme yöneticileri çalışma toplantılarının başarılı ve uyumlu gerçekleştirilebilmesi için problem çözme tekniklerinin ve grupları nasıl yönlendireceklerini bilmek zorundadır (Pakdemir, 1992:76-77).

### 2.3.3.2. Kalite Kavramları Eğitimi Programı

Çalışanların şu temel noktalarda da eğitilmeleri gerekir (Ishikawa,1995:190).

- **Kalite kavramı:** Tüketicinin, iç müşteri fikrinin ve kalite güvenliği sistemi fikrinin anlaşılması,
- **Yönetim ve geliştirmeye ilişkin ilke ve uygulamalar:** Kontrol çemberi ve Kalite Kontrol aşamaları gibi uygulamalar,
- **İstatistiksel düşünme tarzı:** Elde edilen verileri istatistiksel teknikleri kullanarak değerleyebilme ve gerekiyorsa önlem alabilmektir.

Kalite geliştirme ve iyileştirme çalışmalarıyla ilgili olan işletmeler önceden belirli şartları hazırlamış olmalıdır. Bunlar; uygun ortamın hazırlanması, yönetim anlayışının değişmesi, kalite kavramlarının ve çalışmalarını iyice kavranması ve benimsenmesi, kısaca şirket kültürünün yaratılmasıdır (Peşkircioğlu, 1995:36) .

### 2.3.3.3. Destekleyici Eğitim Programları

Kalite yönetiminde başarılı olabilmek, verimliliği artırabilmek için katılımcılığı güçlendirecek ve çalışanların işe yönelik kişisel gelişmelerine destek

olacak çeşitli eğitim programları da kalite eğitimlerinin içinde yer almaktadır. Sıralarsak:

1. **İnsan ilişkileri orijinli eğitimler:** Birlikte çalışma ve iletişimi güçlendirmek amacıyla, gerçekleştirilen iletişim, ekip oluşturma, etkili toplantı düzenleme, liderlik, karar alma, sorun çözme gibi konuları kapsar.
2. **İdari yetenekleri geliştirme eğitimleri:** Yöneticilik, görev kapsamında iş planlama, program yapma, rapor hazırlama ve iletişim gibi konuları kapsar.

#### **2.3.3.4. İç Müşteri – Tedarikçi İlişkisi Eğitimi Programı**

Bu eğitimle birlikte, iç müşteri( işletmede çalışanlar birbirlerinin müşterisidir) ile tedarikçi birbirlerini daha yakından tanıma fırsatı bulur, karşılıklı gereksinimlerinin neler olduğunu anlarlar. Kalitenin işletme bütününde sağlanabilmesine tedarikçilerle olan ilişkiler de dâhildir. Eğitim verenler bilgilerini, katılanlar ise tecrübelerini ortaya koymalıdır.

#### **2.3.3.5. Kalite Teknolojisi Eğitimi Programları**

Bu bölümdeki eğitim programları, çoğunlukla kalite kontrol personeliyle yönetici pozisyonundaki çalışanların, yaptıkları işle bağlantılı olarak kullandıkları istatistik teknikleri içermektedir (Serarslan-Yedekkesici, 1995:123).

#### **2.4.Kalite Eğitiminin Başarılı Olması İçin Yapılması Gerekenler**

Tom Peters'in Liberation Management adlı kitabında "Kalite geliştirme programının başarısızlığı, sistemsiz isteklerden ya da isteksiz sistemlerden

kaynaklanır.” diye tanımlar(Toplam Kalite Yönetimi Seminer – 2,1993:6). Bu yüzden çalışanların günlük işleri içinde kaliteye katkıda bulunabileceklerine inanmaları gerekir. İşletme genelinde sürekli kalite gelişimini sağlayan noktalardan birisi de çalışanların eğitim programlarına düzenli olarak katılmalarıdır. Eğitim programları bir plan dâhilinde gerçekleştirildiğinde etkili sonuca ulaşmamız mümkün olacaktır.

Başarılı bir eğitim programı için eğitim süresinin en az üç katı kadar da eğitim dışı yapılan çalışma ve hazırlıklar gerçekleştirilmelidir. Eğitim teknikleri belirlenirken başka eğitimlerde uygulanarak başarılı sonuçlar alınmış olması çok önemli bir kriterdir. Eğitim bir danışmanlık şirketine uygulanacaksa, seçim yaparken ilgili kuruluşların bu konudaki deneyimi ve çalışma ciddiyeti üzerinde de önemle durulmalıdır (Nizamoğlu,1994:9).

Kalite ve eğitilmiş insan: “Sürekli problem çözme yolları arayan, yaratıcı, ilgilerinin ve amaçlarının gerçekleştirmede bencil olmayan, adil davranan, insan ilişkilerinde demokratik ve özerk, sosyo kültürel konularda esnek ve bütünlüyci özellikleri ağır basan bir insandır.”(Paykoç,195:583). Çalışanların yukarıdaki tanıma uygun olması da kalite eğitimi programlarında etkili olmaktadır. Kalite eğitimi programlarının başarılı olması, dolaylı olarak çalışanların başarısını etkileyecektir. Eğitim programlarının başarılı olması için gereken şartlar öncelik sırasına göre aşağıda belirtilmiştir.

- Yönetimin Desteği
- Eğitim hedeflerinin belirlenmesi
- Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi
- Eğitim uzmanlarının belirlenmesi
- Katılımcı sayısının belirlenmesi
- Eğitim uygulama zamanının belirlenmesi

- Eğitim yerinin belirlenmesi
- Eğitim malzemesinin belirlenmesi
- Eğitimin uygulanması
- Uygulanan eğitimin değerlendirilmesi

#### **2.4.1. Yönetimin Desteği**

İnsan kaynakları sistemini planlayan da uygulayan da yöneticilerdir. Eğer insan faktörü ile bazı faaliyetler aksıyor ve belli hatalar meydana geliyorsa, önlem almak gereği yönetime düşmektedir. Bu önlemlerden biri de yöneticilere bilgi, beceri ve bilinç düzeylerini yükseltici eğitim vermektir (Kavrakoğlu,1994:53). Yönetimin kalite eğitimi ve öğretimi ile ilgilenmemesi ve desteklememesi halinde ilgili iş yerinde kalite yönetiminin başarılı şekilde gerçekleştirilme şansı hemen hemen yok gibidir. Yönetimin maddi ve manevi desteği, işletmenin tüm faaliyetlerinde olduğu gibi kaliteye yönelik eğitim programlarının başarısında da olumlu etki sağlayacaktır (TSE, 1993:96).

#### **2.4.2. Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi**

Her eğitim programının kendi içinde bir hedefi olmalıdır. Bu hedef olabildiğince somut ölçülerle ifade edilmelidir. Kalite eğitiminin ilk hedefi, her düzeyindeki yönetici ve çalışanın, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını, her birinin kişisel sorumluluğu olduğunun kavramasını sağlamaktadır (Evrenosoğlu, 1995:69). Hedeflerin yalnızca belirlenmesi yeterli değildir. Eğitimlerin bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi, çalışanlar üzerinde istenilen etkiyi sağlaması gereklidir.

Katılımcıların eğitim sonunda hangi noktaya ulaştırılmak istendiği dikkate alınarak akılcı, uygulanabilir, kabul edilebilir bir hedef belirlemek eğitimde çok önemlidir. Eğitim, katılacak olanların önceliklerinin bilinmesi ile hedeflenir (Birgen, 1994:29). Bu tür bilgiler, eğitim programlarına başlamada bir eğitim planlaması çerçevesinde belirlenmelidir. Programdan önce, eğitim sırasında, her işin en iyi nasıl yapılacağı yazılıp ve sonra eğitim için kullanılması gerekir.

### **2.4.3. Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi**

Eğitim gerçekleştirilmeden önce hangi amaca yönelik çalışma yapılacağı, amaçla ilgili olarak eğitilecek grubun kimlerden oluştuğu ve bu grubu oluşturanların ne ölçüde hangi yönlerden eğitim gereksinimlerinin olduğu saptanmalıdır (Erdoğan,1990:226-227). İşletmeler kendi özgün kalite yönetim sistemlerini kurmalıdırlar. Kurulan bu sistem içinde eğitim gereksinimleri de önceden belirlenmiş olmalıdır. Kaliteyi yükseltmek için ne tür bir eğitime gereksinim olduğunu saptamak gerekir. Bunun için müşterinin ilgili işletmeden ne beklediğini anlayıp çalışanları ona göre eğitmek gerekir. Personelin eğitim gereksinimlerinin saptanması ve sağlanması amacı ile yazılı ve güncel prosedürler hazırlanmalıdır (Atilla, 1996:270). Kimlerin hangi konularda, hangi sürelerde eğitime tabi tutulacağı belirlenmelidir. “Her şirket faaliyet konusu, kapsamı, pazarı, insanları, stratejisi, sistemleri, yönetim tarzları ile ayrı bir olgudur.”(Barutçugil, 1994:23) Bu nedenle eğitim programı, eğitim verilen şirketin özellikleri, gereksinimleri dikkate alınarak geliştirilmelidir. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet alanları, elemanların mevcut nitelikleri ve kalite yönetim sistemi uygulamasında eriştiği seviye, eğitim gereksinimini etkiler(Tatanar, 1994:26). İşletmenin yönetim yapısına, ürettiği mal ve hizmetin çeşidine bağlı olarak çalışanların sahip olması gereken bilgi, beceri ve bilinç düzeylerin farklı olabilmektedir.

#### 2.4.4. Eğitim Uzmanının Belirlenmesi

Eğitim uzmanı, yüksek iletişim becerisine sahip olmalıdır. Konuşmanın akıcı ve canlı olması, kelimelerin özenle seçimi, iyi bir dinleyici olma özelliği, gruba ve konuya hâkimiyeti açık, net, çarpıcı örnekler verebilme, gruba saygılı olma, eğitim boyunca katılımcıları etkileyen hususlardır. Özellikle yetişkin eğitiminde, eğitim uzmanının konusunda yetkin olması çok önemlidir. Eğitim uzmanın kalitesi, fiziksel görünümü, yüz ifadesi ve profesyonel düzeydeki prezantasyon şeklidir. Ancak başarı için sabır, hoşgörü ve insanları sevebilme yeteneği de çok önemlidir(Kirman,1994:13). Eğitimci konuyu gerektiğinde genişletebilmeli, derinleştirebilmeli ve katılımcıların düzeylerine göre uyarlayabilmelidir. Sunuşlar, karşılıklı iletişime açık bir şekilde olmalıdır. Eğitim uzmanı, beden dilini etkili bir şekilde kullanabilmeli ve yeri geldiğinde empati yapabilmelidir.

Eğitim uzmanları, kalite tutkunu ve kalite prosedürlerinin uygulamada uzman olmalıdır. Eğitim uzmanları organizasyonu, karmaşıklığını ve sermayenin insanla ilgili yanını, örgütün teknik ve işlemsel yönlerine kadar iyi tanınmalıdır. Tutum oluşumu ve değişimini oluşturan psikolojik ve sosyolojik süreçleri anlayacak, insanların etkileşimlerden eğitimi iyi yönde etkileyecek şekilde yararlanacak olanlar, eğitim uzmanlarıdır. Bunun için mükemmel iletişimci ve etkileyici olmalıdırlar. Eğitim uzmanları, çalışma ortamındaki etkilerini genişletmeli ve organizasyonla özdeşleşmelidir. Eğitim uzmanları belirtilen özelliklere sahip olması için onun da eğitim gereksiniminin karşılanması gerekmektedir.

#### 2.4.5. Eğitim Uzmanlarının Eğitimi

Eğitim uzmanlarının mutlaka eğitimci eğitiminden geçmesi gerekir. Eğitimci eğitiminin kalitesini etkileyebilecek altı alan aşağıda sıralanmaktadır (Paykoç,1995:585-586).

- Öğretim ve Öğrenme
- Dayanışma
- Ortam uzmanlığı
- Süreli öğrenme
- Değişim süreci ve duyuşsal amaç

Yukarıdaki konuların eğitimci eğitiminde özellikle aktarılması gerekmektedir. Eğitim uzmanlarının, bu noktalarında bilgi sahibi olması ve eğitim sırasında bunu çalışanlara yansıtabilmesi çok önemlidir. Çalışan, yeterli donanıma sahip bir eğitimciyi karşısında gördüğünde, yönetimin kendine önem verdiğini düşünecektir. Bu da işine yönelik motivasyonunu artıracaktır.

Facilitator rolünü üstlenen eğitimcilerin eğitimleri, iletişim, karar olma, sorun çözümleme, grup içi yardımlaşma, liderlik, kişiler arası ilişkiler gibi beşeri konuları kapsar. Süreç danışmanı yani facilitator olarak görev yapacak kişilerin psikoloji ve sosyoloji kuramlarının ve ilgili davranış bilimleri konularını iyi bilmeleri, ayrıca gözlem ve analiz güçlerinin de gelişmiş olması gerekmektedir (Uyargil, 1997:25). Gözlem ve analiz güçlerinin gelişmesi, eğitim uzmanının deneyimine bağlı olarak gelişecektir. Eğitimcilerin eğitiminde genel amaç, değişme ve gelişim sağlamaktır. Eğitimcinin eğitiminde üç temel öğenin dikkate alınması gerekir (Paykoç,1995:584)

1. **Ortam:** Eğitimin nerede ve neden yapıldığı
2. **Süreç:** Eğitimin nasıl yapıldığı
3. **Kapsam:** Eğitimde ne yapıldığı ve kapsandığı

Çalışanların eğitiminin planlanmasının önceden yapıldığı gibi eğitimci eğitiminde de yukarıdaki üç nokta doğrultusunda aynı yol izlenmelidir. Geleceğin eğitim uzmanı, değişimi yönetmeyi bilmelidir. Eğitimcinin eğitimi bireysel olduğu kadar kurumsal, toplamsal ve küresel boyutları olan bir süreçtir (Paykoç,1995:584).

Uygulanan eğitim kişinin bilgi, beceri ve bilinç düzeyini artıracaktır. Bu durum dolaylı olarak toplumun eğitim seviyesine de yansıyacaktır.

#### **2.4.6. Katılımcı Sayısının Belirlenmesi**

Katılımcı sayısının önceden belirlenmiş olması, eğitimcinin kendini hazırlamasında, eğitim materyallerinin belirlenmesi ve temininde önemli olmaktadır. Katılımcıların mevcut bilgi ve beceri düzeyi beklentileri ve motivasyonları dikkate alınarak eğitim, konu, kapsam, yöntem ve süre yönünden doğru planlanmalıdır (Barutçugil, 1994:23). Eğitim planlanmasının içinde katılımcı listeleri ve çalışan gruplarının belirlenmesi de yer alır.

Eğitim nasıl dizayn edilmesiyle en fazla kaç kişiyi katılımcı olması gerektiği arasında çok yakın bir ilişki vardır. Katılımcıların hangi yönetim kademesinde olduğu çok önemli bir diğer konudur. Farklı yönetim kademelerinden kişilerin aynı eğitim grubu içinde bulunması eğitimde katılımcılığı düşürerek iletişimi tek yönlü hale getirebilmektedir. Bu da katılımcılarda giderek artan bir gerginlik yaratabilir. Dolayısıyla eğitimin başarısı olumsuz yönde etkilenecektir.

#### **2.4.7. Eğitimin Uygulama Zamanının Belirlenmesi**

Eğitim zamanlaması, eğitimin başarılı olmasında bir diğer faktördür. Uygun olmayan bir yerde, yanlış bir zamanlama ile ve olması gerektiğinden az ya da çok sayıda katılımcı ile yapılan eğitim yarar yerine zarar getirecektir. Eğitim iş saatleri içinde mi, yoksa iş saatleri dışında mı olmalı sorusu hep önemli sorulardan biri

olmuştur. Hangi tercihin daha olumlu olacağı, işletmenin yapısı, katılımcıların niteliklerine bağlı olarak belirlenebilir. Genellikle hafta sonlarına rastladığında katılanları motive etmekte önemli sorunlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Ancak kimi katılımcılar için hafta sonu eğitimleri daha etkili olabilmektedir (Barutçugil, 1994:24). Eğitimin uygulama zamanı, katılımcıların kim olduğu ve hangi şartların onlar için daha uygun olacağının belirlenmesine bağlı kalarak belirlenmelidir. Eğitim öncesinde, bir anket ya da sohbet toplantılarında çalışanlardan edinilen bilgiler doğrultusunda eğitim için uygun zaman belirlenebilir.

#### **2.4.8. Eğitim Yerinin Belirlenmesi**

Profesyonel eğitime olanak tanıyan bir yer belirlenmelidir. Eğitimi insana yatırım olarak görebilen bir şirketin bunu gerçekleştirirken kaliteye önem vermesi şarttır. Eğitimin yerinin katılımcılar ve eğitim uzmanı üzerinde önemli etkisi vardır (Kirman, 1994:12). Sessizlik, havalandırma, ışıklandırma vb.. pek çok özellik göz önüne alınarak uygun bir eğitim salonu bulunmalıdır.

Eğitim işletme dışında yapılması katılımcıları motive etmek açısından her zaman olumlu sonuç verir. İşletmelerde yapılan eğitimlerde katılımcıların en büyük şikâyeti ara verildiğinde erişilebilir olmaları nedeniyle günlük iş hayatı sorunlarından kopamamalarıdır(Nizamoğlu, 1998:9). İşletme içinde eğitim salonları varsa, çalışanların günlük işle bağlantılarının hiç olmazsa o gün için kopartılması gereklidir. Bu yönetimin eğitime verdiği önemi göstermektedir.

#### **2.4.9. Eğitim Malzemelerinin Belirlenmesi**

Eğitim malzemelerini belirlenmesi aşamasında malzemelerin yazılı araçlar (eğitim notları), görsel araçlar ve diğer araçlar olarak inceleyebiliriz.

#### **2.4.9.1. Eğitim Notları**

Eğitim materyali, katılımcılara eğitim başlangıcında, öncesinde ve sırasında verilecek basılı malzemedir(Kirman, 1994:13). Notlar basit tutulmalıdır. Özenle hazırlanmış olmalı ve iyi organize edilmiş olmalıdır. Bilgi küçük parçalara bölünerek dizayn edilmelidir.

#### **2.4.9.2. Görsel Araçlar**

Eğitim yapılırken tepegöz, slide – projectör ve video gibi görsel araçlardan yararlanılır. Bunlar, mesajın açıklık kazanmasında, kavramların daha rahatlıkla aktarılabilmesinde ve önemli noktaların hatırlanabilmesinde etkili olur. Görsel malzemelerin renkli olması katılımcıların dikkatlerinin konuya daha iyi çekilebilmesini sağlar (Nizamoğlu, 1998:10). Eğitim sırasında ilgi kaybı, uyuklama, sıkılma eğitim hedeflerine ulaşmayı engeller. Görsel araçlar kullanılarak katılımcının dikkati sürekli canlı tutulmaya çalışılır. Panoya yazılan görsel olarak zor algılanan asetat ve slâytlar gibi araçların yanlış kullanımı ve birçok bilgiyi bir araya sığdıran görsel yardımcılar yarar değil zarar sağlar (Kirman, 1994:13). Bu nedenle eğitim materyallerin önceden ve özenle hazırlanması gereklidir.

#### **2.4.9.3. Diğer Eğitim Araçları**

Eğitim araçlarından biri olan kalite kontrol el kitabı her işletmede bulunması gereken bir belgedir. Bu kitap kalite kontrol konusunda işletmenin politikasının, amaçlarının, talimatları, kural ve işlemlerini içerir. Çalışanların her zaman rahatlıkla

elde edebilecekleri bir noktada olması, bilgi tazelemek için rahatlıkla yararlanabilmeye olanak tanır. Başka işletmelere ziyaretler düzenlemek, kalite hakkındaki aktiviteleri görmek, davranış değiştirme ve ufkumuzu geliştirmek için yardımcı olmaktadır. Kitap, gazete ya da kaliteyle ilgili bazı yayınları takip etmek, diğer işletmelerin kaliteyle ilgili problemlerini nasıl çözdüklerini görmemizi sağlar. Çapraz eğitim yöntemiyle, farklı bölümlerde çalışan elemanların başka alanlarda çalışmaları ve böylece bütün şirket elemanlarının aynı hedefe doğru birlikte çalışmaları sağlamak istenir (Toplam Kalite Yönetimi-Beksa, 1994:110). Grup tartışmaları, bir eğitimci rehberliğinde ve katılımcıların ilgilendiği bir konuda gerçekleşir. Tartışma yoluyla, kişiler birbirlerine deneyim, bilgi, görüş ve ideallerini aktarabilirler. Grup tartışması metodu, katılanların motivasyon, ilgi ve bilgi seviyelerini aşarak, daha iyi bir eğitim ve öğrenimin gerçekleşmesi için temel oluşturur. Ayrıca, diğer eğitim teknikleriyle elde edilen bilgilerin pekiştirilmesi için çok yararlıdır (Kobu, 1997:447).

#### **2.4.10. Eğitimin Uygulanması**

Kalite eğitiminin ilk dönemlerinde tutum değişikliğine yönelik programlar ağırlık kazanmaktadır (Evrenosoğlu, 1995:70). Amaç, öncelikle kalite bilincini yerleştirmektir. Teknik konulardaki eğitimler ardından gelir. Eğitim, doğru bir zamanlamada gerçekleştirilmelidir. Eğitim sırasında verilen konular, eğitimciler tarafından basit hale getirilerek kolay anlaşılır şekilde verilmelidir. Eğitimin günlük süresi, katılımcıların ilgisini canlı tutulmaya çalışılarak genellikle 3-7 saat arasında değişmelidir (Nizamoğlu,1994:10). Eğitim yalnızca toplantı biçiminde olmamalıdır. Bu eğitim işleminin 1/3'ü veya 1/4'ü olabilir(TKY – Seminer,1993,22). Özellikle iş görenin eğitim, iş başında amirleri tarafından verilir. Bir amir iş başında astını eğitir.

Yönetici eğitiminde ise, kalitenin sağlanabilmesi için şu temel özellikleri taşıması gerekir (Barutçugil, 1994:24).

- Anlayış ve disiplin
- Ekip çalışması
- Açık ve doğru düşünme ve davranma
- Sonuca yönelik çalışma

Yukarıda sıralanan özellikler tüm eğitim programlarının kaliteli olması için de geçerlidir. Özellikle günümüzde ekip çalışması hemen her eğitim programında vurgulanmaktadır. Sonuca yönelik bir eğitim programı olması, hızlı değişimlerin yaşandığı iş dünyasında, eğitimin etkili olması ve zaman kaybı gibi görülmemesi açısından büyük önem taşır.

#### **2.4.11. Uygulanan Eğitimin Değerlendirilmesi**

Değerlendirme, belirlenen amaç ve yararların eğitimlerden sonra gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi için yapılır. Ayrıca elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar (Öztürk, 1994:65). Her eğitimin sonunda, uygulanan programın etkinliğinin ölçmek amacıyla katılımcıların yanıtladığı anketlerin dışında, aralıklı olarak eğitim programlarıyla elde edilen bilgilerin genel bir değerlemesi yapılmalıdır. Çalışanların istenilen yönde gelişip gelişmediği, hazırlanmış bir anketle, üstlerin astları denetlemesi veya yaratıcılığın ödüllendirilmesiyle sağlanabilir.

#### 2.4.11.1. Kalite Eğitiminin Değerlendirilmesinin Önemi

Eğitimin değerlendirilmesini nedenleri (Şenatalar, 1999:72).

- Belirli bir eğitim yönteminin başarılı olup olmadığının saptanması
- Mevcut eğitim yapısını geliştirmek

Kalite eğitim değerlendirilmesi, çok yönlü inceleme ve değerlendirmeler gerektiren bir çabadır. Kalite kültürleri ne kendiliğinden ne de birden bire oluşmaz. Gereken organizasyonun özellikle de üst kademelerinin takım çalışmasına, bireysel yeterlilik ve sorumlu tüm kademelerin çok boyutlu iletişime etkin takdir ve ödül sistemlerine, liderliğe ve paylaşılan ortak amaca içtenlikle inanması gereklidir. Kalite bir prosedür, olaylar dizisi değil bir süreçtir asla sona ermez. Bu nedenle değerlendirilmesini yapmak oldukça zor ve organize bir çabayı gerektirir.

Eğitim etkinliğinin ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan yöntem ankettir. Eğitim alanlara eğitimin başından bir süre sonra, iki ayrı anket uygulanır, böylece eğitimin günlük faaliyetler içinde hala ne derece etkin olup olmadığı belirlenebilir (Dinçmen, 1995:37). Değerlendirme de genel amaç, sistemin performansını etkileyecek unsurları ortaya çıkarmaktır. Değerlendirme sonuçlarının geri bildirim yapılmasıyla gereken düzeltmeleri yapmak mümkün olacaktır.

Eğitimlerin tek bir metotla değerlendirilmesi yeterli bilgileri vermemektedir. Buna göre eğitimin ölçümü şu noktalarda gerçekleşir (Özgün – Altan, 1997:22).

- Eğitim değerlendirilmesinin ilk adımı katılımcıların tepkilerini almaktır. Eğitim sonrasında katılımcılara mini bir anket uygulanır.

- Öğrenmenin ölçümü eğitimin değerlendirilmesine ikinci aşama, eğitimden önce ve sonraki bilgi düzeyine bakılarak öğrenmenin ne kadar gerçekleştiği hakkında somut bir bilgi edinilmektedir.
- İş tutumunun ölçülmesi ile yapılan eğitimin değerlendirilmesi, eğitim ile ilgili geri bildirim almada izlenen en verimli yöntemdir. Önceki iş tutumu ile eğitimden sonraki iş tutumu karşılaştırılır. Yöneticiler ve iş görenlerle birlikte çalışan kişilerin de gözlemleri alınır.
- Eğitimin değerlendirilmesinde son aşama, organizasyonel analizdir. Çok yönlü ve uzun zamanlı bir çabayı gerektirir.

Eğitimin değerlendirilmesi, her zaman önemli bir konu olmuştur. Her eğitim programı için farklı değerlendirme kriterleri söz konusudur. Kalite eğitiminin değerlendirilmesi için öncelikle kriterleri belirlemek gerekecektir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, kalite eğitimi, kalite konusunda çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında değişim ve gelişim sağlamak için gerçekleştirilen eğitim programlarının toplamıdır. Kalite eğitimi programları işletmenin tüm çalışanların uygulanmaktadır. Ortak öğrenilmesi gereken konular olduğu gibi yönetici ve personelin yaptıkları işle bağlantılı olarak ayrı ayrı katılmaları gereken eğitim programları da olabilir. Kalite yönetim sisteminin işletme genelinde başarılı olabilmesi için, ilk önce yönetici eğitiminden başlamak gerekir. Yöneticiler, eğitim programlarının gerçekleşmesinde maddi ve manevi desteği sağlayacak kişilerdir. Çalışanların gereken bilgi, beceri ve davranışlarını kazanabilmesi için başarılı bir eğitim çalışması gerçekleştirilmelidir. Kalite eğitimin başarılı olması için ilk önce yönetim desteğinin sağlanması sonra sırasıyla eğitim hedefleri, gereksinimleri, eğitimin yeri, eğitimin uygulanması ve uygulanan eğitimin değerlendirilmesinin nasıl yapılacağı belirlenmelidir. Eğitimin değerlendirilmesiyle eğitim programlarının yararını belirlemek, geri bildirimler yoluyla gereken düzeltmeler yapabilmekle mümkündür.

### **III. BÖLÜM**

## **KALİTE EĞİTİMİ ÇALIŞMALARI SIRASINDA ORTAYA ÇIKABİLECEK SORUNLAR**

### **3.1. Eğitim Çalışmaları Sırasında Ortaya Çıkabilecek Sorunlar**

İşletmelerde eğitim programlarının başarısı doğru planlama yapılması, eğitimin uygun kişilere, doğru zaman ve yerde verilmesine bağlıdır. Eğitim planlamaları hazırlanırken aşağıdaki sorunların cevaplanması gerekir. (Aşkun, 1982:436). Bunu sağlamanın yolu eğitim ihtiyaç analizinin çok iyi yapılmasından geçer. Eğitim programının etkin ve verimli olabilmesi için analiz sonucunda aşağıdaki planın net bir şekilde ortaya konulması gerekir. İşletmelerde kalite eğitimi sırasında ortaya çıkan sorunları aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz (Şencan-Erdoğan,2001:134).

- Eğitim konularının uygunluğu
- Katılımcıların seçimi
- Eğitimcilerin uygunluğu
- Eğitimin gerçekleştiği düzey
- Öğrenme ilkelerinin kullanılması
- Eğitimin verildiği fiziki şartlar
- Eğitimde uygulanan yöntem
- Eğitimin süresi ve zamanı
- Eğitim materyallerinin kullanılması

Eğitim programı geliştirilirken belirlenen ihtiyaçlar genel sınıflamalar yerine ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmalıdır. Bu çerçevede eğitim yöneticisi aşağıda belirlenen maddelerden işletmesi için önemli olduğunu düşündüğü kalemlere öncelik vermelidir.

- Kişilerin ihtiyacı
- Hemen karşılanması gereken ihtiyaç
- Resmi eğitim faaliyetini gerektiren ihtiyaç
- İş başında eğitim gerektiren ihtiyaç
- İşletmenin kendi içinde karşılayabileceği ihtiyaç
- Bir kişinin diğerleriyle görüşerek giderebileceği ihtiyaç
- Grubun ihtiyacı
- Gelecekte karşılanması gereken ihtiyaç
- Informal eğitim faaliyetini gerektiren ihtiyaç
- İş dışında eğitim gerektiren ihtiyaç
- İşletmenin dış kaynaklar yoluyla gerçekleştireceği ihtiyaç
- Bir kişinin yalnız başına giderebileceği ihtiyaç

Eğitim ihtiyacı türlerinin böyle ayrıntılı bir şekilde sınıflaması eğitim programının etkin takibi açısından gereklidir. Herkese aynı eğitimi aynı yöntemlerle vermek yerine ihtiyacı olan kişilere uygun eğitim vermek eğitim ihtiyacı analizinin temel felsefesini oluşturmaktadır. İdeal olanı her ihtiyaç türüne ayrı ayrı ve farklı yöntemlerle eğitim vermek iken, pratikte bunun uygulamak her zaman mümkün olmamaktadır. Eğitim programı oluşturulurken ihtiyaçları benzer olanları bir grup haline getirerek programın ekonomik olması ilkesine dikkat etmek gerekmektedir (Şencan,2001:134).

### **3.1.1. Eğitim konularının uygunluğu**

Eğitim konuları, yönetim düzeyi, unvan grubu veya bölüm bazında belirlenmiş olabilir. Burada önemli olan belirlenen sınıflama sistemine göre her bir

eğitim konusu için bir kod belirlemek ve eğitim uygulamalarını bu kod yardımıyla takip etmektir. Kategorilere göre işletmelerde yüzlerce eğitim konusu belirleyebiliriz. Belirlenmiş olan eğitim konularını belirli bir kod sırasına göre eğitime katılan kişilere sunmak eğitim verimliliğini artıracaktır (Şencan,2001:134).

### **3.1.2. Eğitim Programına Katılacakların Seçimi**

Eğitim ihtiyacı analizi sonucu kimlerin ne tür bir eğitime ihtiyaçları olduğu belirlendikten sonra eğitim grupları oluşturulur. Belli bilgi ve beceriler kazanmak için eğitim grubu aynı düzeyde ve birbirlerine yakın işleri yapıyor olmaları gerekir. Çok farklı iş gruplarının aynı eğitim grubuna ve programına almak programın etkinliğini azaltır. Eğitim programlarına katılacakların belirlenmesi sırasında fırsat eşitliğine dikkat etmek gerekir. Eğitim programları belli insanları ve grupların ödüllendirme veya cezalandırma amacıyla düzenlenmelidir. Eğitim programlarına gerçekten ihtiyacı olan kişilerin katılımını sağlayacak ayrıcalık yapılmamalıdır. Eğitim programlarına katılacak personelin belirlenmesinde işletmenin öncelikleri de dikkate alınmalıdır. Performans düşüklüğünün en yoğun olduğu birimlerde çalışanların eğitim ihtiyacı varsa bu birimlerde çalışanlara öncelik verilmelidir (Şencan,2001:136).

### **3.1.3. Eğitimcilerin Seçimi**

Eğitimin tür ve düzeyine göre pek çok kişi eğitimci olarak eğitim programlarında görev alabilir. Eğitimci olabilecek başlıca kişiler şunlardır;

- Genel müdür yardımcıları
- Bölüm yöneticileri
- Ustabaşı, Personel bölümü görevlileri
- Dışarıdan bir uzman, Üniversite öğretim üyeleri

- İş arkadaşı, İşletmenin başka bir bölümünden uzman
- Endüstriyel kuruluşlar, Özel danışmanlık kuruluşları
- Monitör işçiler, Mühendisler / Teknisyenler
- Kalite sistemi yöneticileri

Bu kişilerden kimlerin programa eğitimci olarak katılacağı, eğitim programının uygulanacağı yere ve programda verilmesi düşünülen bilgi beceri ve tutuma göre değişir. Örneğin işle ilgili temel beceriler işletmenin kendi bünyesindeki uzmanlar aracılığıyla öğretilabilir. Ya da karar verme ve kişiler arası ilişki kurma becerileri gibi konularda öğretim üyelerinden yararlanılabilir (Şencan,2001:136-137).

#### **3.1.4. Eğitimin Gerçekleştirileceği Düzey**

Mesleki bilgi, kişilerarası ilişki kurabilme becerisi veya karar verebilme yeteneğinin geliştirilmesine yönelik eğitim programları üç düzeyde olabilir. Birinci düzeyde konuyla ilgili temel bilgilerin verilmesi söz konusudur. İkinci düzeyde beceri kazandırma süreci planlanabilir. Üçüncü düzeyde ise temel beceriler ve diğer beceriler kullanılarak daha üst düzeyde işlem yapabilme yeterliliği kazandırılır. Bu yüzden eğitim programının düzeyi önceden planlanmalı ve program buna göre oluşturulmalıdır. Eğitim programları üç düzeyde gerçekleştirilir.

Bu düzeyler şunlardır;

- Temel bilgileri verme (başlangıç bilgileri)
- Beceri kazandırma (uygulamaya dönük)
- Soyut düşünmeyi geliştirme( gelişmeye dönük)

### 3.1.5. Öğrenme İlkeleri

Eğitim programını başarılı bir şekilde planlayabilmek için öğrenmeyle ilgili bazı ilkelerin önceden belirlenmesi çalışmaları kolaylaştırır. İşletmelerde uygulanacak eğitim programlarında dikkat edilecek öğrenme ilkeleri okullarda uygulanan ilkelerden bazı noktalardan farklılık gösterir. İşletmelerdeki eğitim programları hazırlanırken yetişkinler için öğrenme ilkelerine özellikle dikkat edilmelidir. Bu ilkeler şunlardır;

- Eğitime katılacakların motivasyonlarının sağlanması
- Katılımcılar arasındaki kişisel farklılıkları dikkate almak
- Yaparak öğrenme
- Geri beslenme yapılması
- Öğrenilenlerin yapılan işe aktarılabilmesi
- Geçmiş deneyimlerden eğitim süresince yararlanmak
- Birden fazla eğitim yöntemi kullanma
- Öğrenme faaliyetlerinin ödüllendirilerek pekiştirilmesi
- Amaç ve hedeflerin tespiti
- Öğrenmenin ve davranış değişiminin takibi
- Aktif ve doğrudan katılma
- Gerçek problemler üzerinde yoğunlaşma

Eğitime katılacakların yeni bilgi, beceri ve tutuları öğrenmek için motivasyonlarının sağlanması programın başarısı için önemlidir. Yeni davranışların kazanılması ve eskilerin terk edilmesi motivasyon yoluyla daha kolay gerçekleşecektir. Eğitime katılacak personel eğitim programını zaman kaybı olarak görmemelidirler. Başkalarının isteği ve yönlendirmesi yerine personelin kendisinin eğitimi ihtiyaç olarak hissetmesi ve motivasyonun sağlanması önemlidir. Motivasyon eğitimi için bir gereklilik iken her zaman yeterli olmayabilir. Bir personelin yüksek motivasyonu olmasına rağmen yeteneksiz ise eğitim programının başarısı şansı düşecektir.

Eğitime katılanların farklı sosyo-ekonomik ortamlardan gelmeleri, zekâ düzeylerinin farklı olması gibi nedenlerden dolayı bireysel farcılılıklara sahip oldukları göz önünde bulundurulmalıdır. Katılımcılardan bazıları daha hızlı ve kolay öğrenirken bazıları daha geç ve yavaş öğrenebilirler. Yine öğrenilecek konular bazıları için ilginç olurken diğerleri için sıkıcı olabilir.

Eğitim programları sırasında eğitime katılanlar öğrendikleri bilgi ve beceriyi uygulayabilmelerine imkân tanınmalıdır. Eğitim programında kazanılan bilgi, beceri ve tutumları personelin yaptığı işle ilgili olmalı, yaptığı işte kullanabileceği türden olmalıdır. Uygulamanın yanında bir diğer önemli husus pekiştirme dir. İnsanlar ödüllendirilen davranışları tekrar etme, cezalandırılan davranışlardan da kaçınma eğilimi taşırlar. İstenilen davranış ve beceri görüldüğü zaman pekiştirici ödüllendirme veya bir başka pekiştirici yoluyla olabilir. Kişileri övmek ve takdir etmek de bir pekiştirme yöntemidir. Pekiştirme sırasında önemli olan nokta, uygulamanın nerede ne zaman ve ne ile ödüllendirileceği iyi belirlemektir. Pekiştirme davranıştan hemen sonra yapılmalıdır. Böylece personel pekiştirme ile davranış arasında ilişki kurabilmelidir.

Yetişkinlerin eğitimden beklentileri daha pratik amaçları kapsar. Uzun vadede eğitimin kazandırmaklarından ziyade hemen getireceği katkıları dikkate alırlar. Yetişkin eğitiminde yaygın bir şekilde karşılaşılan kısa vadeli fayda beklentisi dikkate alınmakla beraber; günümüzde daha uzun vadeli faydaları da içeren programlar için yetişkinlerin motivasyonları sağlanmalıdır. Çevre, teknoloji ve piyasa şartlarında görülen hızla ve sürekli değişmeler gelecekteki ihtiyaçların da dikkate alınmasını gerektirmektedir. Eğitim programları yoluyla kişiler amaçlarına ulaşabileceklerini düşünürlerse öğrenme daha kolay olur.

Yaparak öğrenme ve hata yapmaya tolerans tanıma yetişkin eğitiminin bir diğer önemli yan ıdır. Personelin pasif izleyici olarak katıldığı bir programda

öğrenilenlerin unutulması ihtimali yüksektir. Bunun yerine personelin aktif katılımının sağladığı, bizzat yaparak kazınılan bilgi ve becerilerin daha kalıcı olduğuna şüphe yoktur. Yarak öğrenme bazı durumlarda maliyeti artırabilir ama işbaşında hata yapma oranını düşüreceği için uzun vadede maliyeti düşürecektir. Yetişkin eğitimi biçimsel olmayan ilişkilere müsaade eden bir ortamda yapılmalıdır. Yarak öğrenme, somut işletme problemlerinin çözmeye yönelik örnekler ve geçmiş deneyimlerin öğrenme amacıyla paylaşılması gibi yetişkin eğitimiyle ilgili ilkeler sıkı bir eğitim ortamı yerine, belli ölçülerde biçimsel olmayan ilişkilerin hâkim olduğu ortamlarda daha başarılı sonuçlar verir (Şencan,2001:137-139).

### **3.1.6. Eğitimin Yeri**

Eğitim programının nerede yapılacağına karar vermek için üç eğitim yeri arasından seçme yapılır;

#### **İş başında eğitim**

- Mesai saatleri içinde
- Mesai saatleri dışında

#### **İş ve işletme dışında**

- Otellerde, dinlenme ve tatil köylerinde
- Üniversitelerde
- Özel eğitim kuruluşlarında

#### **İş dışında, fakat işletme içinde eğitim**

- Eğitim salonunda
- Bölüm içinde

Eğitim işbaşında, iş dışında veya işletme dışında yapılması kararı eğitim konusuna, yöntemine ve zamana bağlı olarak verilir. Pratiğe yönelik eğitimler için

işbaşı eğitimleri yaygın olarak kullanılırken, teorik eğitimler için iş ve işletme dışı eğitimler daha çok tercih edilmektedir (Şencan,2001:139-140).

### **3.1.7.Eğitim Yöntemi**

Eğitim programları genellikle anlatım veya konferans şeklinde olmaktadır. Konuyla ilgili kişinin bir gruba bilgi aktarması en yaygın eğitim yöntemidir. Anlatma ve konferans bazı durumlarda uygun bir eğitim yöntemi olurken pek çok durumda katılımcıların ilgisini yetirince çekmemektedir.

Eğitim yöntemleri iş başında ve iş dışında olmak üzere iki ana grupta değerlendirilir. Eğitim ihtiyaç analizi sonucunda her bir program için hangi eğitim yönteminin uygulanacağı belirlenmiş olmalıdır. Eğitim yöneticisi eğitim programında bu yöntemlerden birini veya bir kaçını aynı anda uygulayabilir. Aşağıdaki bölümde bu yöntemlerin sadece isimleri verilmekle yetinilmiştir. (Sabuncuoğlu, 1998:144-162).

### **İşbaşında Uygulanan Eğitim Yöntemleri**

- Yönetici gözetiminde eğitim
- Yetki devri yoluyla eğitim
- Motör işçi aracılığıyla eğitim
- Staj yoluyla eğitim
- Rotasyon yoluyla eğitim
- Komiteler aracılığıyla eğitim
- İşe alıştırma yoluyla eğitim
- Bilgisayar destekli eğitim

### **İş dışında Uygulanan Eğitim Yöntemleri**

- Anlatma
- Tartışmalı konferanslar
- Seminer ve kurslar
- Gezi ve gözlemler
- Tartışma grubu yöntemi
- Vaka analizi yönetim
- Rol oynama yöntemi
- İşletme oyunu yöntemi
- Beklenmeyen sorunlar yöntemi
- Bilgisayar destekli eğitim

#### **3.1.8. Eğitim Zamanı ve Süresi**

Eğitim analizcisi eğitim uygulanan grubun niteliğine göre, eğitimin hangi aylarda, haftalarda, günlerde ve saatler arasında yapılacağını en az bir ay önceden belirlemelidir. Bu çerçevede yapılacak bir diğer çalışma eğitimin kaç kere tekrarlanacağı, yılda kaç saat eğitim alınacağı ve hangi aralıklarla alınacağıdır. Japonların yılda 200 saate varan eğitim uygulamaları düzenledikleri düşünülürse bir eğitim uygulamasının en az 20 ve en çok 100 saat/yıl olarak planlanması düşünülebilir. Tepe yönetim için yıllık 20 saatlik bir eğitim programı yeterli olabilirken, orta kademe ve ilk kademe yönetimde bu sayının daha yüksek olması uygun olacaktır. Alt kademe çalışanlarda ise daha düşük saat sayısı eğitim uygulanabilir.

Eğitimin yapılacağı zaman belirlenirken iki noktaya özellikle dikkat edilmesi gerekir. Birinci nokta, eğitim zamanı belirlenirken işletmedeki işlerin aksamayacağı

bir zamanın seçilmesidir. İkinci nokta ise, eğitime katılacak kişilerin motivasyonlarını artıracak bir zaman için uygun olacaktır.

Eğitim zamanıyla ilgili pratikte karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi eğitimin mesai saatlileri içinde mi yoksa mesai saatleri dışında mı yapılacağıdır. İşletmedeki işlerin aksamaması için eğitimin akşam mesai sonrası, hafta sonu veya tatil zamanlarında yapılması düşüncesi eğitim zamanı ile ilgili doğru olmayan bir yaklaşımdır. Personelin istekli ve hevesli bir biçimde katılımını sağlayarak eğitimden verim alınabilmesi için üretim ve hizmet programları elveriyor ise, işletmenin mesai saatleri içinde ve günün en uygun saatleri eğitim için seçilmelidir (Şencan,2001:141-142).

### **3.1.9. Eğitim materyallerinin kullanılması**

Eğitimci, programı süresince bol miktarda görsel ve yazılı malzeme kullanmalıdır. Eğitim notlarını rakam, şekil ve grafiklerle desteklemelidir. Eğitim notlarında az yazı olmalı ve vurgulamak istenen fikirler öz ve çarpıcı bir şekilde eğitim notlarına yansıtılmalıdır. Eğitiminin kullandığı görsel ve yazılı malzemeyi eğitime katılanların eğitim programının takip edebilmesi ve daha sonra gerektiğinde kullanabilesi için katılımcılara vermesi yararlıdır. Eğitime katılanlara verilecek eğitim notları kuramsal nitelikte olmamalıdır. Bu notlar yetişkinlerin öğrenme tarzlarına uygun olmalıdır. Eğitim notları pratiğe dayalı, eğitime katılanların iş ortamlarına ve iş ilişkilerine benzer konuları işlemelidir. Konular işlenirken çok sayıda örnek verilmelidir.

Eğitim notları hazırlanırken eğitimci ile birlikte işletmenin eğitim veya personel yöneticisi de bulunmalıdır. İşletmenin eğitim ve personel müdürünün

bulunması eğitim notlarına ayrılacak bütçe ile notların hazırlanması, basılması ve çoğaltılmasının zamanlanması açısından önemlidir (Taşkın,2001:126).

### 3.2. Yöntembilim

Araştırma ile ilgili varsayımlar, araştırmanın önkabulleri ve araştırma konusunu oluşturan bazı kavramların neler olduğu ayrı ayrı incelenmiştir.

#### 3.2.1. Varsayımlar

Araştırmamızın temel varsayımı: **Kalite Eğitim çalışmaları sırasında Sanayi İşletmelerinde herhangi bir sorunla karşılaşmamaktadır.**

Yapılan çalışmada işletmelerin isimleri, istekleri üzerine saklı tutulacaktır. İşletmelerden biri yabancı bir şirketin Türkiye’deki kuruluşudur. Diğer işletmeler ise tamamen yerli kuruluştur. Değerlendirme sırasında kolay anlaşılması açısından yerli ve yabancı işletme ayrımı yapılmadan sadece I, II ve III. İşletme olarak isimlendirilecektir. Araştırmamızın temel varsayımı: İşletmelerde gerçekleştirilen kalite eğitim çalışmaları sırasında her hangi bir sorunla karşılaşmamaktadır.

Demografik değişkenlerle , ölçüm değişkenleri arasındaki ilişkilere dayanan alt hipotezleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- H0: Kalite eğitim programlarına katılmış kadın çalışanların kalite eğitimine yönelik yaklaşımları erkek çalışanlarla aynıdır
- H1: Kalite eğitim programlarına katılmış kadın çalışanların kalite eğitimine yönelik yaklaşımları erkek çalışanlara göre daha olumludur.

H0: Kalite eğitimi programlarına katılmış çeşitli yaş grubundaki çalışanların kaliteye yönelik yaklaşımları arasında bir farklılık yoktur.

H1: Kalite eğitimi programlarına katılmış çeşitli yaş grubundaki çalışanların kaliteye yönelik yaklaşımları arasında bir farklılık vardır.

H0: Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların eğitim durumlarıyla, kaliteye yönelik yaklaşımları arasında bir farklılık yoktur.

H1: Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların eğitim durumlarıyla, kaliteye yönelik yaklaşımları arasında bir farklılık vardır.

H0: Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların çalışma saatleriyle, kaliteye yönelik tutumları arasında bir farklılık yoktur

H1: Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların çalışma saatleriyle, kaliteye yönelik tutumları arasında bir farklılık vardır

H0: Kalite eğitim programlarına katılmış üstlerle astların kaliteye yönelik yaklaşımları aynıdır

H1: Kalite eğitim programlarına katılmış üstlerle astların kaliteye yönelik yaklaşımları farklıdır

H0: Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların toplam iş tecrübesiyle, kaliteye yönelik tutulmaları arasında bir farklılık yoktur

H1: Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların toplam iş tecrübesiyle, kaliteye yönelik tutulmaları arasında bir farklılık vardır

H0: Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların, eğitim programlarına toplam katılma süresiyle, kaliteye yönelik tutumları arasında bir farklılık yoktur.

H1: Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların, eğitim programlarına toplam katılma süresiyle, kaliteye yönelik tutumları arasında bir farklılık vardır.

### 3.2.2. Araştırmanın Önkabulleri

Anketi yanıtlayanların, bu araştırmaya istekli katıldıkları ve yanıtlarının kendi görüşlerinin yansıttığı kabul edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Sosyo-ekonomik durumun anketi yanıtlamada etkili olmayacağı kabul edilmiştir. Örneklerimizin evreni temsil etme olasılığı %95, dolayısıyla güven düzeyi 1.96 ve standart sapma değeri (+/-2) olarak kabul edilmiştir.

### 3.2.3. Araştırmanın Temel Kavramları

Soruları yanıtlarken, deneğin bakış açısını belirleyebilmek ve kalite eğitim sözüyle ne ifade ettiğimizin anlaşılması amacıyla hazırlanmış olan anketin Kalite Eğitimi tanımı yer almaktadır. Tanım şu şekilde verilmiştir: *Üretimde ve hizmette kaliteyi geliştirmeye yönelik olarak çalışanlara uygulanan eğitim programlarının toplamıdır.*

### 3.3. Araştırma Uygulamasının Tanımı

Yapılan araştırmanın yeri ve coğrafi sınırları, Evren ve Örneklem, Veri toplama aracının tanıtılması, Veri toplama aracının uygulama süresi ve yararlanılan istatistiksel yöntemlerin neler olduğu konuları yer almaktadır.

#### 3.3.1. Araştırma Yeri ve Coğrafi Sınırlar

Araştırmamız, İstanbul ili sınırları içinde, elektronik sanayi ve orman sanayi sektöründe yer alan, çalışanlarına kalite eğitim programları uygulayan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. İşletmelerle ilgili bilgiler aşağıdaki tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Örnekleme Giren İşletmelerin Özellikleri**

| ÖZELLİK                            | I. İŞLETME                                                                                               | II. İŞLETME                                                     | III. İŞLETME                                                                   |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| KURULUŞ YILI                       | 1966                                                                                                     | 1930                                                            | 1970                                                                           |
| SEKTÖR                             | Elektronik sanayi                                                                                        | Elektronik Sanayi                                               | Orman Sanayi                                                                   |
| TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI              | 1700                                                                                                     | 429                                                             | 321                                                                            |
| KALİTE EĞİTİMİNİ UYGULAMA SÜRESİ   | 15. Yıl                                                                                                  | 8. Yıl                                                          | 10. Yıl                                                                        |
| İSO 900 BELGESİ                    | ISO 9002                                                                                                 | ISO 9002                                                        | ISO 9001                                                                       |
| YÖNETİM TARZINI BELİRLEYEN İLKELER | 1. Müşteri<br>2. kalite<br>3. çalışanlarımız<br>4. karlılık<br>5. dürüst iş ahlakı<br>6. ekonomiye katkı | Müşteri<br>Çalışanlarımız<br>Kalite<br>Karlılık<br>Girişimcilik | 1. Müşteri<br>2. Çalışanlarımız<br>3. Kalite<br>4. Karlılık<br>5. Girişimcilik |

### 3.3.2. Evren ve Örneklem

İstanbul ili sınırları içinde kalite geliştirme çalışmaları yapan işletmeler, Kalite Derneği'nden tespit edilmiştir. İlgili işletmelerle telefon ve yüz yüze görüşmeler sonucunda uygulamanın yapılabilmesi için gerekli söz alınmıştır.

Araştırmamızın evreni, İstanbul ili sınırları içinde Elektronik ve Orman Sanayi sektöründeki işletmelerde kalite eğitim programlarına katılmış çalışanlardır. İşletmelerdeki tüm çalışanlara kalite eğitimi verilmiştir. I. işletmenin 1700, II. İşletmenin 429, III. İşletmenin ise 321 çalışanı vardır. Anketler işletmedeki tüm çalışanlara uygulanmıştır. I. işletmeden 130 II. İşletmeden 60, III. İşletmeden ise 75 anket geri gelmiştir.

### 3.3.3. Veri Toplama Aracının Tanıtımı

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Form üç bölümden oluşmaktadır .

1. Bölüm: 1 – 8. arasındaki anket sorularıyla çalışanlarla ilgili kişisel bilgiler belirlenmektedir
2. Bölüm: 9 – 23. arasındaki anket sorularıyla eğitimin uygulanması esnasında ortaya çıkan sorunların tespit edilmektedir.
3. Bölüm: Son bölüm ise çalışanların düşüncelerine yer verilmiştir.

Hazırlanan Kalite Eğitimi Anketiyle birlikte kalite eğitim programlarına katılan çalışanların tutumları da belirlenecektir. Araştırmamızın demografik değişkenleri, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma saati, işletmedeki görev, toplam iş tecrübesi, bu işletmedeki çalışma süresi ve kalite geliştirmeye yönelik alınan eğitim programları ve eğitim programlarına toplam katılma süresi şeklinde sıralanmaktadır.

Anketin I. bölümündeki 8 soru her işletme için farklı şıklarla yer almaktadır. Her işletmede uygulanan eğitim programlarının isimleri değişik olsa da temelde hepsi kalite geliştirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Eğitim isimlerini içeren 8. Sorunun seçenekleri, işletmelerin Eğitim Birimleriyle bağlantı kurularak belirlenmiştir. II. işletme 16, I ve III. İşletmelerde ise 8 eğitim programı saptanmıştır. Böylece çalışanların daha seri ve kolay yanıt verebilecekleri düşünülmüştür. Bunun dışında bütün önerme ve sorular birebir aynıdır.

### 3.3.4. Uygulama süresi

Araştırmamız için hazırlanan Kalite Eğitim Anketi, çalışanlara uygulanmak üzere, İnsan Kaynakları Bölümlerinin Eğitim Birimleriyle bağlantı kurularak,

işletmelerin çeşitli bölümlerinde yer alan çalışanlara dağıtılmıştır. Ancak geriye dönen ve geçerli sayılan anket sayısı, I. işletmede 130, II. İşletmede 60, III. İşletmeden ise 75 adettir. Üç işletmede de anketler dağıtıldıktan bir hafta sonra eğitim birimlerinde bir araya getirilen doldurulmuş anketler geri toplanmıştır.

### **3.3.5. Yararlanılan İstatistiksel Analizler**

Araştırmamız temel bir araştırmadır ve tanımlayıcı ve sonuç çıkarıcı istatistiki analizler yapılmıştır. I. Bölüm sınıflamaya ve sıralamaya yönelik ölçek türündendir. II. ve III. Bölümde ift taraflı Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Hipotez testinde T testi kullanılmıştır.

## **3.4. Bulgular Ve Değerleme**

Araştırma konusu ile ilgili olarak yapılan araştırmada çalışanların demografik özellikleri ve araştırma ile ilgili diğer bulgular aşağıda verilmiştir.

### **3.4.1. Çalışanların Demografik Özellikleri**

Çalışanların demografik özellikleri olarak cinsiyetleri, yaş durumları, öğrenim durumları, çalışma zamanları, işletmedeki görevleri, işletmedeki iş ile ilgili tecrübeleri, çalışma durumları, eğitim programlarına katılma durumları, eğitimlere katılma oranları konuları ele alınmıştır.

### A-Katılımcıların Cinsiyetleri

Birinci işletmede anketi cevaplayanların sayısı %75'i erkek, %25'i kadın, II. işletmede anketi yanıtlayanların %68'i erkek, %32' si kadın, III. İşletme de ise %70'i erkek, %30'u ise kadındır. Katılımcıların cinsiyetleri ile ilgili veriler tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2. Katılımcı Personelin Cinsiyetleri**

| Katılımcı | I. İŞLETME          |                     | II. İŞLETME         |                     | III. İŞLETME        |                     |
|-----------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|           | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım |
| ERKEK     | 98                  | %75                 | 41                  | %68                 | 53                  | %70                 |
| KADIN     | 32                  | %25                 | 19                  | %32                 | 22                  | %30                 |

### B-Katılımcıların Yaş Durumu

Birinci işletmede ankete katılanların %29'u 18-27 yaş arasında, %50'si 28-37 yaş arasında %19'u 38-47 yaş arasında, %2'si 48-57 yaş arasındadır. İkinci işletmede ankete katılanların %12'si 18-27 yaş arasında, %77'si 28 37 yaş arasında, %9'u 38-47 yaş arasında %2'si 48-57 yaş arasındadır. Üçüncü işletmede ise %15'i 18-27 yaş arasında, %68'i 28-37 yaş arasında %12'si 38-47 yaş arasında, %5'i ise 48-57 yaş arasında dır. Her üç işletmede 58 yaş üzerinde anketi yanıtlayan çalışan yoktur. Katılımcıların yaş durumları ile ilgili veriler tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Katılımcı Personellerin Yaş Durumu**

| Katılımcı   | I. İŞLETME          |                     | II. İŞLETME         |                     | III. İŞLETME Frekans |                     |
|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
|             | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım | Yüzdelik<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım |
| 18 – 27 Yaş | 38                  | %29                 | 7                   | %12                 | 11                   | %15                 |
| 28 – 37 Yaş | 65                  | %50                 | 46                  | %77                 | 51                   | %68                 |
| 38 – 47 Yaş | 24                  | %19                 | 5                   | %9                  | 9                    | %12                 |
| 48 – 57 Yaş | 3                   | %2                  | 2                   | %2                  | 4                    | %5                  |

### C-Katılımcıların Öğrenim Durumları

Birinci işletmede ankete katılanların %14'ü ilkokul mezunu, %14'ü ortaokul mezunu, %24'ü lise mezunu, %44'ü üniversite mezunu, %4'ü diğer şıkkında yer almaktadır. İkinci işletmede ankete katılanların %4'ü ilkokul mezunu, %14'ü ortaokul mezunu, %44'ü lise mezunu, %33'ü üniversite mezunu, %5'i diğer şıkkında yer almaktadır. Üçüncü işletme ise %7'si ilkokul mezunu, %18'i ortaokul mezunu, %40 lise mezunu, %30'i üniversite mezunu, %5'i ise diğer şıkkında yer almaktadır. Ankete katılanların öğrenim durumuyla ilgili bilgiler tablo 4'de yer almaktadır.

**Tablo 4. Katılımcı Personelin Öğrenim Durumu**

| Katılımcı  | I. İŞLETME |          | II. İŞLETME |          | III. İŞLETME Frekans |         |
|------------|------------|----------|-------------|----------|----------------------|---------|
|            | Frekans    | Yüzdelik | Frekans     | Yüzdelik | Yüzdelik             |         |
|            | Dağılımı   | Dağılım  | Dağılımı    | Dağılım  | Dağılımı             | Dağılım |
| İlkokul    | 18         | %14      | 3           | %4       | 5                    | %7      |
| Ortaokul   | 88         | %14      | 8           | %14      | 14                   | %18     |
| Lise       | 32         | %24      | 26          | %44      | 30                   | %40     |
| Üniversite | 57         | %44      | 20          | %33      | 22                   | %30     |
| Diğer      | 5          | %4       | 3           | %5       | 4                    | %5      |

### D-Katılımcıların Çalışma Zamanları

Birinci işletmede ankete katılanların %69'ü Tam gün, %2'si Kısmi zamanda, %29'u saat ücretiyle çalışmaktadır. İkinci işletmede %53'ü Tam gün, %47'si saat suretiyle çalışmaktadır, ankete katılanlar arasında kısmi zamanda çalışan kimse yoktur. Üçüncü işletmede ise %55'i Tam gün, %40'ı Kısmi zamanda, %5'i ise saat ücretiyle çalışmaktadır. Katılımcıların çalışma zamanları ile ilgili verileri tablo 5'de gösterilmiştir.

**Tablo 5. Katılımcı Personelin Çalışma Zamanları**

| Katılımcı    | I. İŞLETME          |                     | II. İŞLETME         |                     | III. İŞLETME        |                     |
|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|              | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım |
| Tam Zamanlı  | 90                  | %69                 | 40                  | %53                 | 41                  | %55                 |
| Yarı Zamanlı | 3                   | %2                  | 35                  | %47                 | 30                  | %40                 |
| Saat Ücreti  | 37                  | %29                 | -----               |                     | 4                   | %5                  |

**E-Katılımcıların İşletmedeki Görevleri**

Birinci işletmede ankete katılanların %19'u yönetici, %34'ü çalışan(memur, uzman v.s. ) %2'si amir, %45'i işçidir. İkinci işletmede ankete katılanların %11'i yönetici, %28'i çalışan, %5'i amir, %56'sı işçidir. Üçüncü işletmede ise ankete katılanların %12'i yönetici, %20'i çalışan, %10'u amir, %63'i ise işçidir. Ankete katılan personelin işletmelerdeki görevleri ilgili bilgileri tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6. Katılımcı Personelin İşletmedeki Pozisyonları**

| Katılımcı      | I. İŞLETME          |                     | II. İŞLETME         |                     | III. İŞLETME        |                     |
|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılım |
| Yönetici       | 25                  | %19                 | 7                   | %11                 | 9                   | %12                 |
| Çalışan(uzman) | 44                  | %34                 | 17                  | %28                 | 11                  | %15                 |
| Amir           | 3                   | %2                  | 3                   | %5                  | 8                   | %10                 |
| İşçi           | 58                  | %45                 | 33                  | %56                 | 47                  | %63                 |

### F-Katılımcıların İş Tecrübeleri

Birinci işletmede ankete katılanların, %12'si 1 yıldan az, %24'ü 1-5 yıl arası ve 5-10 yıl arası, %20'si 10-15 yıl arası, %15'i 15-20 yıl arası, %5'i 20 yıldan fazla toplam iş tecrübesine sahiptir. İkinci işletmede ankete katılanların, %3'ü 1 yıldan az, %8'i 1-5 yıl arası, %33'ü 5-10 yıl arası, %41'si 10-15 yıl arası, %8'i 15-20 yıl arası, %6'sı 20 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptir. Üçüncü işletmede ise %10'i 1 yıldan az, %25'u 1-5 yıl arası, %20'i 5-10 yıl arası, %30'u 10-15 yıl arası, %10'i 15-20 yıl arası, %5'i ise 20 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptir. Ankete katılan çalışanların iş tecrübeleriyle ilgili olarak elde edilen bulgular tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Katılımcı Personelin İş Deneyimleri**

| Katılımcı         | I. İŞLETME |          | II. İŞLETME |          | III. İŞLETME |          |
|-------------------|------------|----------|-------------|----------|--------------|----------|
|                   | Frekans    | Yüzdelik | Frekans     | Yüzdelik | Frekans      | Yüzdelik |
|                   | Dağılımı   | Dağılım  | Dağılımı    | Dağılım  | Dağılımı     | Dağılım  |
| 1 yıldan az       | 16         | %12      | 2           | %3       | 7            | %10      |
| 1 – 5 yıl arası   | 31         | %24      | 5           | %8       | 19           | %25      |
| 5 – 10 yıl arası  | 31         | %24      | 20          | %33      | 15           | %20      |
| 10 – 15 yıl arası | 26         | %20      | 24          | %41      | 23           | %30      |
| 15 – 20 yıl arası | 20         | %15      | 5           | %8       | 7            | %10      |
| 20 yıldan fazla   | 6          | %5       | 4           | %6       | 4            | %5       |

### G-Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süresi

Birinci işletmede ankete katılanların, %12'si 1 yıldan az, %18'i 1-2 yıl arası, %19'u 2-3 yıl arası, %8'i 3-5 yıl arası, %1'i 5-10 yıl arası, %30'u 10-15 yıl arası, %12'si 15 yıldan fazla bulundukları işletmede çalışmışlardır. İkinci işletmede ankete katılanların %10'si 1 yıldan az, %20'i 1-2 yıl arası, %15'u 2-3 yıl arası, %10'i 3-5

yıl arası, %10'i 5-10 yıl arası, %30'u 10-15 yıl arası, %5'si 15 yıldan fazla bulundukları işletmede çalışmışlardır. Üçüncü işletmede ankete katılanların %5'si 1 yıldan az, %10'i 1-2 yıl arası, %15'u 2-3 yıl arası, %20'i 3-5 yıl arası, %10'i 5-10 yıl arası, %25'u 10-15 yıl arası, %15'si 15 yıldan fazla bulundukları işletmede çalışmışlardır. Ankete katılan çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile ilgili elde edilen bulgular tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8. Katılımcı Personelin İşletmedeki Çalışma Süresi**

| Katılımcı         | I. İŞLETME |          | II. İŞLETME |          | III. İŞLETME Frekans |         |
|-------------------|------------|----------|-------------|----------|----------------------|---------|
|                   | Frekans    | Yüzdelik | Frekans     | Yüzdelik | Yüzdelik             |         |
|                   | Dağılımı   | Dağılım  | Dağılımı    | Dağılım  | Dağılımı             | Dağılım |
| 1 yıldan az       | 16         | %12      | 6           | %10      | 4                    | %5      |
| 1 – 2 yıl arası   | 23         | %18      | 12          | %20      | 7                    | %10     |
| 2 – 3 yıl arası   | 25         | %19      | 9           | %15      | 12                   | %15     |
| 3 – 5 yıl arası   | 11         | %8       | 6           | %10      | 15                   | %20     |
| 5 – 10 yıl arası  | 1          | %1       | 6           | %10      | 7                    | %10     |
| 10 – 15 yıl arası | 39         | %30      | 18          | %30      | 19                   | %25     |
| 15 yıldan fazla   | 16         | %12      | 3           | %5       | 11                   | %15     |

#### **H-Katılımcıların Eğitim Programlarına Katılma Durumu**

İşletmelerdeki çalışanların %50'sinden fazlası kalite eğitim programlarının ayısını yeterli bulmamaktadır. Bu da çalışanların, kalite konusundaki bilgi, beceri ve bilinç düzeylerinde eksiklik hissettiklerini göstermektedir. Kalite eğitimiyle ilgili ikinci aksaklı, uygulanan kalite eğitim programlarının sayı olarak yeterli olmamasıdır. I, II ve III. İşletme çalışanlarının eğitim programlarına katılma durumları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Katılımcıların aldıkları eğitimler ve eğitim programlarına katılma durumları tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9. Çalışanların Almış Oldukları Eğitimler**

|                                  | I. İŞLETME       |                   | II. İŞLETME      |                  | III. İŞLETME     |                  |
|----------------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Eğitim Programları               | Katılan          | Katılmayan        | Katılan          | Katılmayan       | Katılan          | Katılmayan       |
| Kalite Politikası                | %58<br>(75 kişi) | %42<br>(56 kişi)  | -----            | -----            | %48<br>(36 kişi) | %52<br>(39 kişi) |
| Kalite Geliştirme                | %23<br>(30 kişi) | %77<br>(100 kişi) | -----            | -----            | %20<br>(15 kişi) | %80<br>(60 kişi) |
| Üretim                           | %26<br>(34 kişi) | %74<br>(96 kişi)  | -----            | -----            | %36<br>(27 kişi) | %64<br>(48 kişi) |
| Satış Teknikleri                 | %11<br>(14 kişi) | %88<br>(116 kişi) | -----            | -----            | %12<br>(9 kişi)  | %88<br>(66 kişi) |
| Yabancı İşletme Tarzı            | %63<br>(82 kişi) | %37<br>(48 kişi)  | -----            | -----            | -----            | -----            |
| Yöneticilik Kursu                | %11<br>(14 kişi) | %89<br>(116 kişi) | -----            | -----            | %10<br>(8 kişi)  | %90<br>(67 kişi) |
| Mesleki Eğitim                   | %21<br>(27 kişi) | %79<br>(103 kişi) | %25<br>(15 kişi) | %75<br>(45 kişi) | %30<br>(23 kişi) | %70<br>(52 kişi) |
| Temel Kalite Eğitim              | -----            | -----             | %42<br>(25 kişi) | %58<br>(35 kişi) | %25<br>(19 kişi) | %75<br>(56 kişi) |
| Toplam Kalite Yönetimi           | -----            | -----             | %44<br>(27 kişi) | %56<br>(33 kişi) | -----            | -----            |
| ISO 9000                         | -----            | -----             | %30<br>(18 kişi) | %70<br>(42 kişi) | -----            | -----            |
| Kalite Çemberleri Tanıtımı       | -----            | -----             | %48<br>(29 kişi) | %52<br>(31 kişi) | -----            | -----            |
| Problem Çözme Teknikleri         | -----            | -----             | %64<br>(38 kişi) | 36%<br>(22 kişi) | %32<br>(24 kişi) | %68<br>(51 kişi) |
| Kalite Maliyetleri Hata Etkileri | -----            | -----             | %14<br>(9 kişi)  | %86<br>(51 kişi) | %15<br>(11 kişi) | %85<br>(64 kişi) |

|                              | I. İŞLETME       |                   | II. İŞLETME      |                   | III. İŞLETME     |                  |
|------------------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Eğitim Programları           | Katılan          | Katılmayan        | Katılan          | Katılmayan        | Katılan          | Katılmayan       |
| Kalite Ekonomisi             | -----            | -----             | -----            | %100<br>(60 kişi) | ----             | ----             |
| Toplam Üretken Bakım         | -----            | -----             | %61<br>(37 kişi) | %39<br>(23 kişi)  | ----             | ----             |
| İstatistiksel Proses Kontrol | -----            | -----             | %19<br>(11 kişi) | %81<br>(49 kişi)  | ----             | ----             |
| Kalite Geliştirme            | -----            | -----             | %8<br>(5 kişi)   | %92<br>(55 kişi)  | %14<br>(11 kişi) | %86<br>(64 kişi) |
| Beyin Fırtınası              | -----            | -----             | %49<br>(29 kişi) | %53<br>(31 kişi)  | -----            | -----            |
| Kalite Fonksiyon Açılımı     | -----            | -----             | %5<br>(3 kişi)   | %95<br>(57 kişi)  | -----            | -----            |
| Diğer                        | %13<br>(17 kişi) | %87<br>(113 kişi) | %9<br>(6 kişi)   | %91<br>(54 kişi)  | %11<br>(8 kişi)  | %89<br>(67 kişi) |

#### K- Katılımcıların Eğitim Programlarına Katılma Oranları

Birinci işletmede ankete katılanların %17'si 0-1 gün arası, %20'si 1-3 gün arası, %11'i 3-5 gün arası, %27'si 5-10 gün arası, %25'i 10 günden fazla kalite eğitim programlarına katılmışlardır. İkinci işletmede ankete katılanların %40'ı 0-1 gün arası, %17'si 1-3 gün arası, %9'u 3-5 gün arası, %11'i 5-10 gün arası, %23'ü 10 günden fazla kalite eğitimi programlarına katılmışlardır. Üçüncü işletmede ankete katılanların %35'i 0-1 gün arası, %15'si 1-3 gün arası, %12'u 3-5 gün arası, %13'i 5-10 gün arası, %25'ü 10 günden fazla kalite eğitimi programlarına katılmışlardır. İşletme çalışanların eğitim programlarına katılma oranları tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10. Çalışanların Eğitim Programlarına Katılma Oranları**

| Katılımcı        | I. İŞLETME          |                      | II. İŞLETME         |                      | III. İŞLETME        |                      |
|------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
|                  | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılımı | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılımı | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılımı |
| 0 – 1 gün arası  | 22                  | %17                  | 24                  | %40                  | 26                  | %35                  |
| 1 – 3 gün arası  | 26                  | %20                  | 10                  | %17                  | 11                  | %15                  |
| 3 – 5 gün arası  | 14                  | %11                  | 5                   | %9                   | 9                   | %12                  |
| 5 – 10 gün arası | 35                  | %27                  | 7                   | %11                  | 10                  | %13                  |
| 10 günden fazla  | 33                  | %25                  | 14                  | %23                  | 19                  | %25                  |

### 3.4.2. Araştırma Varsayımlarıyla İlgili Bulgular

Bu kısımda kalite eğitimi anketinin II. bölümünde yer alan kalite eğitim çalışmalarında ortaya çıkan sorunların neler olabileceğini yönelik çalışanların verdiği yanıtlar yer almaktadır. Bulgular yüzde dağılımıyla aktarılmaktadır ve 0,5’den sonraki ondalık kısımlar bir sayıya tamamlanmıştır.

**Bulgular:** Araştırma konusuyla ilgili işletme çalışanları tarafından cevaplanan sorularla ilgili elde edilen bulgular aşağıda değerlendirilmiştir.

- Kalite eğitiminin gerekliliği ile ilgili anket sonuçları tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11. Kalite Eğitiminin Gerekliliği**

| Katılımcılar | Katılıyorum         |                      | Katılmıyorum        |                      | Kararsız            |                      |
|--------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
|              | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılımı | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılımı | Frekans<br>Dağılımı | Yüzdelik<br>Dağılımı |
| I. İŞLETME   | 127                 | %98                  | ----                |                      | 3                   | %2                   |
| II. İŞLETME  | 58                  | %96                  | ----                |                      | 2                   | %4                   |
| III. İŞLETME | 74                  | %99                  | ----                |                      | 1                   | %1                   |

Tabloda görüldüğü üzere I. işletmede %98, II. işletmede %96, III. İşletmede ise %99 oranında kalite eğitimin gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların hiç biri kalite eğitim çalışmalarının gereksiz olduğu düşünmemektedir. I. işletme de %2, II. işletme de %4, III. İşletme de ise %1 oranında da bu çalışmaların olması gerektiği hakkında kısmen katılım söz konusudur.

- Eğitim için hazırlanan konuların çalışmaları uygunluğu ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar tablo 12’de yer almaktadır.

**Tablo 12. Konuların Amaçlara Uygunluğu**

| Katılımcılar | Katılıyorum |          | Katılmıyorum |          | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|--------------|----------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Frekans      | Yüzdelik | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılımı | Dağılımı     | Dağılımı | Dağılımı | Dağılımı |
| I. İŞLETME   | 110         | %85      | 7            | %5       | 13       | %10      |
| II. İŞLETME  | 104         | %80      | 12           | %9       | 14       | %11      |
| III. İŞLETME | 113         | %87      | 8            | %6       | 9        | %7       |

Tabloda da görüldüğü gibi gerçekleştirilen eğitim çalışmalarının konuları işletme amaçlarına uygun olarak hazırlandığı görülmektedir. I. işletme %85, II. işletme %80, III. İşletme ise %87 oranında bu görüşe katılmaktadır. I. işletme de %5, II. işletme de %9, III. İşletme de ise %6’lık bir kesim eğitim konularının uygun olmadığı görüşünü savunmaktadır. Ayrıca I. işletme de %10, II. işletme de %11, III. İşletme de ise %7’lik kesim kararsız bir tavır sergilemektedir.

- Yapılacak olan eğitim çalışmaları için hazırlanan eğitim programları çalışanların yaratıcılık gücünü etkisini tablo 13’de görmekteyiz

**Tablo 13. Eğitimlerin Yaratıcılık Gücüne Olan Etkisi**

| Katılımcılar | Katılıyorum |          | Katılmıyorum Frekans |         | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|----------------------|---------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Yüzdelik             |         | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılım  | Dağılımı             | Dağılım | Dağılımı | Dağılım  |
| I. İŞLETME   | 55          | %42      | 39                   | %30     | 36       | %28      |
| II. İŞLETME  | 33          | %55      | 15                   | %25     | 15       | %30      |
| III. İŞLETME | 30          | %40      | 15                   | %20     | 30       | %40      |

Tabloda görüldüğü gibi kalite eğitim programlarının çalışanların yaratıcılık gücünü geliştirdiğini pek söylenemez. I. işletmede %42, II. işletme de %55, III. İşletme de ise %40 oranında bu fikre sahip çalışanların olduğunu görüyoruz. Bu fikre karşı çıkanların I. işletmede %30, II. işletmede %25, III. İşletme de ise %20 olduğunu görüyoruz. Ayrıca I. işletme de %28, II. işletme de %30, III. İşletme de ise %40 oranında karar veremeyen çalışanların olduğu görülmektedir.

- Eğitime katılacak olan grupların seçiminin doğruluğu ile ilgili olarak sorulan sorunun bulguları tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 14. Katılımcı Grupları Seçiminin Doğruluğu**

| Katılımcılar | Katılıyorum |          | Katılmıyorum Frekans |         | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|----------------------|---------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Yüzdelik             |         | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılım  | Dağılımı             | Dağılım | Dağılımı | Dağılım  |
| I. İŞLETME   | 90          | %70      | 20                   | %15     | 30       | %15      |
| II. İŞLETME  | 36          | %65      | 6                    | %10     | 15       | %25      |
| III. İŞLETME | 62          | %82      | 10                   | %14     | 3        | %4       |

Tablo da görüldüğü gibi eğitim gruplarının seçimi yapılırken genellikle doğru seçimler gerçekleştirilmektedir. I. işletme de %70, II. işletmede %65, III. İşletme de ise %82 oranında seçimin doğru olduğu kanaati vardır. Ayrıca I. işletmede %15, II. işletme de %10, III. İşletme de ise %14 oranında eğitime katılacak grupların

seçiminin doğru yapılmadığı görüşü hâkimdir. I. işletmede %15, II. işletmede %25 ve son olarak III. İşletme de %4 oranında kararsız katılımcılar vardır.

- Eğitim çalışmalarını katılacak ve çalışanları konularla ilgili bilgiler verecek olan ve çalışmayı yönetecek eğitimcilerin seçimi doğruluğu ile ilgili sorulan soruya yönelik olarak çalışanların vermiş olduğu cevaplar tablo 15’de gösterilmiştir.

**Tablo 15. Eğitimci Gruplarını Seçiminin Doğruluğu**

| Katılımcılar | Katılıyorum |          | Katılmıyorum Frekans |          | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|----------------------|----------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Yüzdelik             |          | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılımı | Dağılımı             | Dağılımı | Dağılımı | Dağılımı |
| I. İŞLETME   | 98          | %75      | 15                   | %12      | 17       | %13      |
| II. İŞLETME  | 50          | %83      | 4                    | %6       | 6        | %11      |
| III. İŞLETME | 67          | %89      | 5                    | %7       | 3        | %4       |

Tablo görüldüğü gibi kalite eğitim çalışmalarına eğitmen olarak katılacak kişilerin seçimlerinin doğru olduğu görülmektedir. I. işletme de %75, ikinci işletme de %83, III. İşletme de ise %89 oranında bu görüşe katılım söz konusudur. Ayrıca I. işletme de %12, II. işletme de %6, III. İşletme de ise %7 oranında seçimlerin doğru yapılmadığı görüşü hâkimdir. I. işletmede %13, II. işletmede %11 ve son olarak da III. İşletme de %4 oranında kararsız katılımcı vardır.

- Çalışmalar sırasında uygulanan öğrenme ilkelerinin ve metotların yeterliliği ile ilgili bulgular tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16. Öğrenme İlke ve Metotlarının Yeterliliği**

| Katılımcılar | Katılıyorum |          | Katılmıyorum Frekans |          | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|----------------------|----------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Yüzdelik             |          | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılımı | Dağılımı             | Dağılımı | Dağılımı | Dağılımı |
| I. İŞLETME   | 52          | %40      | 58                   | %45      | 20       | %15      |
| II. İŞLETME  | 29          | %48      | 21                   | %35      | 10       | %19      |
| III. İŞLETME | 32          | %49      | 35                   | %47      | 3        | %4       |

Eğitim çalışmaları sırasında öğrenme ilkelerine çok fazla dikkat edilmemektedir. I. işletmede %40, II. işletmede %48, III. İşletme de ise %49 oranında eğitim esnasında öğrenme ilkelerine dikkat edildiğini savunmaktadır. I. işletme de %45, II. işletme de %35, III. İşletme de ise %47 oranında eğitimin öğrenme ilkeleri doğrultusunda gerçekleşmediği fikrini savunmaktadır. Ayrıca I. işletme de %15, II. işletme de %19 ve son olarak da III. işletme de %4 oranında bir katılımcı kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

- Eğitim çalışmalarının uygulanacağı yerin seçimiyle ilgili olarak çalışanların görüşleri tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17. Eğitim Çalışmaları Yeri Seçiminin Doğruluğu**

| Katılımcılar | Katılıyorum |          | Katılmıyorum Frekans |         | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|----------------------|---------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Yüzdelik             |         | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılım  | Dağılımı             | Dağılım | Dağılımı | Dağılım  |
| I. İŞLETME   | 91          | %70      | 20                   | %15     | 19       | %15      |
| II. İŞLETME  | 49          | %82      | 8                    | %13     | 3        | %5       |
| III. İŞLETME | 64          | %85      | 11                   | %15     | -----    |          |

Eğitim çalışmalarının yapıldığı yerlerin seçiminin doğru olarak yapıldığını söyleyebiliriz. I. işletme de %70, II. işletme de %82, III. İşletme de ise %85 oranında doğru yerlerde yapıldığını görmekteyiz. I. işletme de %15, II. işletme de %13, III. İşletme de ise %15 oranında bir katılımcı çalışmaların doğru yerlerde olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca I. işletmede %15, II. işletme de ise %5 oranında kararsız katılımcı söz konusudur. III. İşletme de kararsız katılımcı mevcut değildir.

- Çalışanların eğitim alırlarken rahat olabilecekleri ortamlar tablo 18’de gösterilmiştir.

**Tablo 18. Eğitim Çalışmaları Sırasında Rahat Edilecek Ortamlar**

|              | Şehir içi / Otel |                |                | Firma toplantı salonu |                |                | Şehir dışı/ yatılı |               |                |
|--------------|------------------|----------------|----------------|-----------------------|----------------|----------------|--------------------|---------------|----------------|
|              | Evet             | Hayır          | K.sız          | Evet                  | Hayır          | K.sız          | Evet               | Hayır         | K.sız          |
| I İşletme    | %67<br>87 kişi   | %11<br>14 kişi | %22<br>29 kişi | %60<br>78 kişi        | %14<br>18 kişi | %26<br>34 kişi | %78<br>101 kişi    | %8<br>11 kişi | %14<br>18 kişi |
| II. İşletme  | %80<br>48 kişi   | %8<br>5 kişi   | %12<br>7 kişi  | %54<br>33 kişi        | %9<br>5 kişi   | %37<br>22 kişi | %83<br>50 kişi     | %8<br>4 kişi  | %9<br>6 kişi   |
| III. İşletme | %74<br>56 kişi   | %12<br>9 kişi  | %14<br>10 kişi | %48<br>36 kişi        | %17<br>13 kişi | %35<br>26 kişi | %88<br>66 kişi     | %4<br>3 kişi  | %8<br>6 kişi   |

Her üç işletme çalışanları da rahat ettikleri ortamın ilk olarak şehir dışı olarak belirtmişlerdir. I. işletme çalışanları ikinci sıra olarak şehir içi, üçüncü sıra olarak da firma toplantı salonunu seçmişlerdir. II. işletme çalışanları ikinci sıra olarak şehir içi, üçüncü olarak da firma toplantı salonu seçmişlerdir. III. İşletme çalışanları da ikinci sıra olarak şehir içi, üçüncü sıra olarak da firma toplantı salonu belirlemişlerdir.

- Eğitim çalışmaları için ayrılan zamanın yeterliliği hakkında çalışanların görüşleri tablo 19’da yer almaktadır.

**Tablo 19. Eğitim Zamanının Yeterliliği**

| Katılımcılar | Katılıyorum |          | Katılmıyorum Frekans |         | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|----------------------|---------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Yüzdelik             |         | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılım  | Dağılımı             | Dağılım | Dağılımı | Dağılım  |
| I. İŞLETME   | 57          | %45      | 70                   | %53     | 3        | %2       |
| II. İŞLETME  | 35          | %58      | 20                   | %33     | 5        | %9       |
| III. İŞLETME | 45          | %60      | 23                   | %30     | 7        | %10      |

Eğitime ayrılan sürelerin genellikle yetersiz olduğunu söyleyebiliriz. I. işletme de %45, II. işletmede %58, III. İşletme de ise %60 oranında bu görüşe katılım olduğunu görüyoruz. I. işletme de %53, II. işletme de %33, III. İşletme de ise %30 eğitim çalışmaları zamanın yeterli olmadığı görüşünü bildirmişlerdir. Ayrıca I. işletme de %2, II. işletme de %9 ve son olarak da III. İşletme de %10 oranında bir katılımcı kararsız kalmışlardır.

- Çalışanların eğitim çalışmaları için belirlenmesi gereken zamanlar(hafta içi iş saatler, hafta içi iş saatleri dışı/ hafta sonu) hakkındaki görüşleri aşağıda yer tablo 20’de yer almaktadır.

**Tablo 20. Eğitim Zamanının Belirlenmesi**

| ZAMAN           | Hafta içi/iş saatleri dışı |                |                | Hafta içi/iş saatleri içinde |              |                | Hafta sonu     |                |                |
|-----------------|----------------------------|----------------|----------------|------------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                 | Evet                       | Hayır          | K.sız          | Evet                         | Hayır        | K.sız          | Evet           | Hayır          | K.sız          |
| I<br>İŞLETME    | %52<br>68 kişi             | %26<br>34 kişi | %22<br>28 kişi | %80<br>104 kişi              | %4<br>5 kişi | %16<br>21 kişi | %49<br>64 kişi | %21<br>27 kişi | %30<br>39 kişi |
| II.<br>İŞLETME  | %66<br>40 kişi             | %23<br>14 kişi | %11<br>6 kişi  | %78<br>47 kişi               | %5<br>3 kişi | %17<br>10 kişi | %65<br>39 kişi | %13<br>8 kişi  | %22<br>13 kişi |
| III.<br>İŞLETME | %48<br>35 kişi             | %26<br>20 kişi | %26<br>20 kişi | %75<br>56 kişi               | %6<br>5 kişi | %19<br>14 kişi | %35<br>26 kişi | %37<br>28 kişi | %28<br>21 kişi |

I. II. ve III. İşletme çalışanlarının uygun eğitim zamanı olarak en çok işaretlediklerin kategori, hafta içi/iş saatleri içindedir. Üç işletme çalışanları da ikinci olarak hafta için iş saatleri dışı kategorisini işaretlemişlerdir. Hafta sonu eğitim çalışmalarının yapılması konusunda az sayıda katılımcının olduğu görülmektedir.

- Eğitim çalışmaları esnasında eğitim konuları için yeterli sayıda materyal kullanılmasıyla ilgili olarak çalışanların görüşleri tablo 21’de yer almaktadır.

**Tablo 21. Eğitim Materyallerinin Yeterliliği**

|              | Katılıyorum |          | Katılmıyorum Frekans |          | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|----------------------|----------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Yüzdelik             |          | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılımı | Dağılımı             | Dağılımı | Dağılımı | Dağılımı |
| I. İŞLETME   | 88          | %68      | 35                   | %27      | 7        | % 5      |
| II. İŞLETME  | 44          | %74      | 9                    | %15      | 7        | %11      |
| III. İŞLETME | 59          | %79      | 9                    | %12      | 7        | %9       |

Eğitim çalışmaları sırasında kullanılan materyallerin yeterli olduğunu söyleyebilir. I. işletme de %68, II. işletmede %74, III. İşletme de ise %79 oranında bu görüşe katılımın olduğu görülmektedir. I. işletme de %27, II. işletme de %15, III. İşletme de ise %12’lik bir kesim kullanılan materyallerin yetersiz olduğu görüşünde birleşmektedir. I. işletme de %5, II. işletmede %11, III. İşletme de ise %9’luk bir kesim ise kararsız durumdadır.

- Uygulanan eğitimler çalışanların gelişimine katkıda bulunmasıyla ilgili olarak çalışanların görüşleri aşağıda yer alan tablo 22’de gösterilmiştir.

**Tablo 22. Yapılan Çalışmaların Personele Etkisi**

|              | Katılıyorum |          | Katılmıyorum Frekans |          | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|----------------------|----------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Yüzdelik             |          | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılımı | Dağılımı             | Dağılımı | Dağılımı | Dağılımı |
| I. İŞLETME   | 102         | %78      | 14                   | %11      | 14       | %11      |
| II. İŞLETME  | 50          | %84      | 6                    | %9       | 4        | %7       |
| III. İŞLETME | 61          | %81      | 5                    | %7       | 9        | %12      |

Tablo da görüldüğü gibi kalite eğitimi ile ilgili yapılan çalışmaların personele olan etkisinin yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. I. İşletme de %78, II. işletme

de %84, III. İşletme de ise %81 oranında görüşe katılımın olduğu görülmektedir. I. işletme de %11, II. işletmede %9, III. İşletmede ise %7'lik bir kesim yapılan eğitim çalışmalarının gelişime katkısının pek olmadığı görüşünde birleşmişlerdir. Ayrıca I. işletme de %11, II. işletmede %7, III. İşletme de ise %12'lik bir kesim eğitimin gelişime katkısı konusunda kararsız durumdadır.

- Eğitim çalışmalarının personelin motivasyonunu artırmasıyla ilgili olarak çalışanların görüşleri tablo 23'de yer almaktadır.

**Tablo 23. Çalışmaların Motivasyonu Artırabilmesi**

|              | Katılıyorum |          | Katılmıyorum |          | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|--------------|----------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Frekans      | Yüzdelik | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılım  | Dağılımı     | Dağılım  | Dağılımı | Dağılım  |
| I. İŞLETME   | 116         | %90      | 7            | %5       | 7        | %5       |
| II. İŞLETME  | 54          | %90      | 3            | %5       | 3        | %5       |
| III. İŞLETME | 71          | %95      | 4            | %5       | -----    |          |

Kalite eğitimi ile ilgili olarak yapılan çalışmaların personelin motivasyonunu artırdığı gözlenmektedir. I. işletmede %90, II. işletme de %90, III. İşletme de ise %95 gibi büyük bir çoğunluk bu görüşü desteklemektedir. I. işletmede %5, II. işletme de %5, III. İşletme de %5'lik gibi bur kısın bu görüşe katılmamaktadır. Ayrıca I. işletme de %5, II. işletmede de %5'lik bir katılımcı bu görüş hakkında kararsız olduğunu bildirmiştir. III. İşletme de kararsız katılımcı yoktur.

- Çalışanların eğitim boyunca edinmiş oldukları bilgileri, iş ortamına uygulayabildiklerine yönelik olarak sorulan anket sorusuyla ilgili olarak bulgular tablo 24'de yer almaktadır.

**Tablo 24. Eğitim Çalışmalarını Uygulayabilme**

|              | Katılıyorum |          | Katılmıyorum |          | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|--------------|----------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Frekans      | Yüzdelik | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılım  | Dağılımı     | Dağılım  | Dağılımı | Dağılım  |
| I. İŞLETME   | 103         | %79      | 9            | %21      | ----     |          |
| II. İŞLETME  | 44          | %73      | 1            | %27      | ----     |          |
| III. İŞLETME | 57          | %76      | 4            | %24      | ----     |          |

Kalite eğitimi çalışmalarına katılan işletme çalışanlarının yarısından çoğu bu eğitimlerde edindiği iş yaşamına uygulayabildiğini görmektedir. I. işletme %79, II. işletmede %73, III. İşletmede ise bu oran %76 dır. Ayrıca I. işletme de %21, II. işletmede %27, III. İşletmede ise %24 oranında katılımcı eğitim çalışmalarını sırasındaki edindiği bilgileri iş yaşamına aktaramamaktadır.

- Çalışanların kalite eğitimine yönelik olarak başka eğitimlere de katılmalarına istemelerine ilişkin olarak görüşleri tablo 25’de yer almaktadır.

**Tablo 25. Başka Eğitim Çalışmalarına Katılma İsteği**

|              | Katılıyorum |          | Katılmıyorum |          | Kararsız |          |
|--------------|-------------|----------|--------------|----------|----------|----------|
|              | Frekans     | Yüzdelik | Frekans      | Yüzdelik | Frekans  | Yüzdelik |
|              | Dağılımı    | Dağılım  | Dağılımı     | Dağılım  | Dağılımı | Dağılım  |
| I. İŞLETME   | 121         | %93      | 9            | %7       | ----     |          |
| II. İŞLETME  | 59          | %98      | 1            | %2       | ----     |          |
| III. İŞLETME | 71          | %95      | 4            | %5       | ----     |          |

Katılımcıların neredeyse hepsi başka eğitimlere katılmak istemektedirler. I. işletme de %93, II. işletme de %98, II. işletme de ise %95’lik bir kesim bu çalışmaların geliştirilmesi ve başka eğitimlerin gerçekleştirilmesini istemektedirler. I. işletmede %7, II. işletme de %2, III. İşletme de ise %5’lik bir katılımcı başka eğitimlere katılmak istememektedirler.

- Uygulanan eğitim programlarıyla ilgili, özel olarak belirtmek istediğiniz görüşleriniz varsa, lütfen kısaca yazınız?

**Katılımcıların görüşlerini şöyle sıralayabiliriz;**

1. Eğitim programlarının gerçekleştirilmesiyle elde edilen sonuçlar açıklanmalı ve devamlılığı sağlamak için belirli zamanlarda ilgili kişiler tarafından denetlenmelidir.
2. Eğitim programları daha kapsamlı olmalı
3. Eğitim programları çok faydalı
4. Uygulamalı bir eğitim programı olmalı
5. İşletme yönetimi ve eğitimcilerde, eğitimin yalnızca bir araç değil, amaç olduğu bilinci yerleştirilmeli
6. Bütün eksiklere rağmen, çalışanlarının eğitimine önem veren bir firmada çalışmaktan mutluluk duyuyorum
7. Eğitim sırasında birlikte olduğumuz kişilerin, iş sırasında bire bir çalıştığımız insanlar olması gerekli
8. Eğitim programları, kısa sürede ve yoğun bir şekilde gerçekleştirilmemeli ancak çok da uzun bir süreye yayılmamalıdır.
9. Eğitimciler yeterli bilgi sahibi değilmiş gibi ve konuyu sırf anlatılmış olsun mantığıyla aktarıyorlar.
10. Eğitim programlarıyla öğrenilen bilgiler, iş yerinde belirli bir süre uygulandıktan sonra önemsenmiyor
11. Eğitim programları daha sık yapılmalı
12. Eğitimlere tüm çalışanların katılımı sağlanmalı
13. Eğitim programlarıyla üretim hattındaki çalışanların, kendi bölümleriyle ilgili işleri rahatlıkla yapabilecek hale gelmeleri sağlanmalı
14. Eğitim programları, birbirinden kopuk değil, birbirini destekleyici şekilde planlanan sırayla çalışanlara uygulanmalı

İşçi ve uzman konumunda olan çalışanlar ortak görüşleri özellikle 9-10 madde de yer alan konularda toplanmaktadır.

### **Araştırmanın Alt Hipotezleriyle İlgili Sırasıyla Şu Bulgular Elde Edilmiştir:**

Birinci alt hipotezimizde, Kalite eğitim programlarına katılmış kadın çalışanların kalite eğitime yönelik yaklaşımları erkek çalışanlara göre daha olumludur ifadesiyle ilgili anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre, erkek çalışanlarla kadın çalışanların tutumları benzerdir.

İkinci alt hipotezimizde, Kalite eğitimi programlarına katılmış çeşitli yaş grubundaki çalışanların kaliteye yönelik yaklaşımları arasında bir farklılık vardır, ifadesidir. Yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Üçüncü alt hipotezimizde, Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların eğitim durumlarıyla, kaliteye yönelik yaklaşımları arasında bir farklılık vardır, ifadesi ile ilgili yapılan varyans analizi sonucunda hipotezimiz doğrulanmıştır. Çalışanların eğitim durumlarıyla kaliteye yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Dördüncü alt hipotezimizde, Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların çalışma saatleriyle, kaliteye yönelik tutumları arasında bir farklılık vardır, ifadesiyle ilgili yapılan varyans analizi sonucu hipotezimiz doğrulanmıştır. Çalışma saatleriyle kaliteye yönelik tutumlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. bunun üzerine yapılan t testiyle, anlamlı ilişkinin Fulltime – Saat ücretli arasında olduğu saptanmıştır.

Beşinci alt hipotezimizde, Kalite eğitim programlarına katılmış üstlerle astların kaliteye yönelik yaklaşımları farklıdır ifadesiyle ilgili yapılan t testleri sonucunda saptanan ilişkiler üç ayrı şekilde incelenmiştir.

-Yönetici – işçi, yönetici – çalışan ve amir – işçi.

-Yönetici – işçi ilişkisinde, yöneticilerin kaliteye yönelik tutumlarının işçilere göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

-Yönetici – çalışan ilişkisinde, kaliteye yönelik tutumları ile ilgili bir farklılığa rastlanmamıştır. Yöneticilerin kaliteye yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Amir – işçi ilişkisinde, amirlerle işçilerin kaliteye yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Altıncı alt hipotezimizde, Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların toplam iş tecrübesiyle, kaliteye yönelik tutumları arasında bir farklılık vardır, ifadesiyle ilgili yapılan analiz sonucunda hipotezimiz doğrulanmıştır. Kalite eğitimi programına katılmış çalışanların toplam iş tecrübesiyle, kaliteye yönelik tutumları arasında farklılık vardır.

Sekizinci alt hipotezimizde, Kalite eğitim programlarına katılmış çalışanların, eğitim programlarına toplam katılma süresiyle, kaliteye yönelik tutumları arasında bir farklılık vardır, ifadesiyle yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Hipotezimiz doğrulanmıştır. Bunun üzerine yapılan t testiyle anlamlı ilişkinin 0-1 gün ile 10 gün ve üstü seçeneklerin arasında olduğu saptanmıştır.

## SONUÇ

Elektronik ve Orman Sanayi sektöründe yer alan üç işletmede çalışanlar tarafından yanıtlanan Kalite Eğitim anketi doğrultusunda kalite eğitimi sırasında ortaya çıkan sorunlar ve çalışanların kalite eğitim ile ilgili olarak düşünceleri tespit edilmiştir.

Kalite Eğitim çalışmaları sırasında Sanayi İşletmelerinde herhangi bir sorunla karşılaşmamaktadır varsayımıyla yapılan çalışmada, verilen eğitimlerin çalışanların yaratıcılık gücüne fayda sağlaması, Eğitim çalışmaları sırasında öğrenme ilke ve metotlarının doğru olarak kullanılması ve verilen eğitimlerin zamanın yeterliliği konuları dışında hipotezimiz doğrulanmıştır. Üç işletmede de ankete katılanlar işletmelerdeki verilen eğitim çalışmalarında, eğitim konularının uygunluğunu, katılımcıların seçimini, eğitimcilerin uygunluğunu, eğitimin gerçekleştiği düzeyi, eğitimin verildiği fiziki şartlarını ve eğitimde çalışmaları sırasında kullanılan eğitim materyallerini yeterli görmüştür.

Sanayi işletmelerinde eğitim çalışmaları sırasında çok fazla olmamakla birlikte herhangi bir sorunla karşılaşmadığı söyleyebiliriz. Üç işletmedeki çalışanların toplamı göz önüne alınarak belirlenen alt hipotezlerimizle ilgili çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu işletmelerdeki ilkokul ve üniversite mezunu çalışanların kaliteye yönelik olan tutumları farklıdır. Buna göre üniversite mezun çalışan kaliteyle ilgili bilgisi olsa da çalışmasında bunu yansıtmamaktadır diyebiliriz. Bu durum yaratıcılığının olmaması, önemsenmemesi, sorumlulukların sınırlandırılması, işletmenin uygun şartları hazırlamaması v.b. pek çok nedenden kaynaklanabilir. Nedenlerini belirlemek ayrı bir inceleme konusudur.

Yöneticilerin işçilere göre kaliteye yönelik tutumları daha olumludur. Çalışanlar (memur, uzman v.b.) göre ise farklılık göstermemektedir. Buna göre, yöneticiler ve çalışanlar kalite bilgisi aynı olmasına karşın, yöneticiler kaliteyi davranışlarına daha iyi yansıtabilmişlerdir, diyebiliriz. Bu noktada çalışanların iş ortamının koşullarıyla ilgili bazı aksaklıkların olduğu söylenebilir. Bu aksaklıklar, çalışma sisteminin eksikliği, iş arkadaşlarıyla ilişkilerdeki gerginlik, kişilerin kendisinden kaynaklanan isteksizlik v.b. nedenlerden kaynaklanabilir. Çalışanların, kaliteye yönelik olumlu tutumlarını, iş ortamında davranışlarına, yöneticiler kadar yansıtamamalarının nedenlerini belirlemek için daha ayrıntılı bir anket formuna ve incelemeye ihtiyaç vardır.

Çalışanların iş tecrübelerinin eğitim çalışmalarına katılması etkisi olduğu saptanmıştır. İş hayatında tecrübenin, çalışanların kaliteye yönelik tutumunu ne yönde etkilediğini belirlemek için ayrı bir araştırma yapmak gerekmektedir.

Kalite eğitimi programlarına daha uzun süre katılan çalışanların, kaliteye yönelik tutumları da bu oranda artmaktadır. Bu da kazanılan bilgi, beceri ve davranışların pekiştirilmesi için kalite eğitim programlarının aralıklı tekrarlarla yapılmasının önemini ortaya çıkarır.

İşletmelerdeki çalışanların %90'dan fazlası, kalite eğitiminin yapılmasını gerekli bulmakta ve kaliteye yönelik başka eğitimlere katılmayı istemektedir. Buna karşın, çalışanların %50'sinden azı uygulanmakta olan eğitim metotlarını yeterli bulmamaktadır. Çalışanların %70'inden fazlası kalite eğitiminde elde ettikleri bilgileri çalışırken kullanabildiklerini belirtmişlerdir.

İşletmelerdeki çalışanların %50'sinden fazlası kalite eğitim programlarının ayısını yeterli bulmamaktadır. Bu da çalışanların, kalite konusundaki bilgi, beceri ve

bilinç düzeylerinde eksiklik hissettiklerini göstermektedir. Kalite eğitimiyle ilgili ikinci aksaklı, uygulanan kalite eğitim programlarının sayı olarak yeterli olmamasıdır.

Çalışanların eğitim ortamı olarak ilk tercihi Şehir dışı, eğitim zamanı olarak ise Hafta içi / iş saatleri içinde seçeneğidir. Eğitimin başarılı olması için çok önemli olan bu iki seçenek arasında bir tutarsızlık görülmektedir. Bu veriler göre, çalışanların eğitim faaliyetlerini, işten uzaklaşma, tatil fırsatı gibi gördükleri söylenebilir. Araştırmamızda, eğitim planlaması içinde belirlenmesi çok önemli olan eğitim ortamı ve eğitim zamanıyla ilgili net bir sonuca ulaşamamıştır. İleriki zamanlarda işletme çalışanlarının tamamına dağıtılan bir anketle bu konuda tutarlı bir sonuca ulaşılabilir.

Çalışanların %80'inden fazlası kalite eğitimini veren eğitimcilerden memnundur. Ancak uygulanan eğitim metotları tekrar gözden geçirilip, uygulamalı ve katılıma açık hale getirilmelidir.

Çalışanların,kalite eğitimiyle ilgili özel olarak belirttikleri çeşitle görüşler şu noktalarda birleşmiştir. Eğitim uzmanlarının ve işletme yönetiminin eğitimin önemli olduğu anlaması istenmektedir. Eğitim başarılı olması için gereken ilk adım yönetimin desteğidir. Araştırmamıza göre çalışanlar, yönetimin eğitim faaliyetlerine bakış açısını beğenmemekte ve eğitim uzmanlarının konuyla ilgili kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşünmektedir. Kalite eğitimiyle ilgili üçüncü aksaklık, eğitim uzmanlarının donanımındaki eksiklikler ve yönetimin desteğinin yeterli olmamasıdır.

## ÖNERİLER

Kalite eğitimiyle ilgili ortaya çıkan aksaklıklar, üç işletmede de uygulanan eğitim faaliyetlerinin bazı eksikliklerin olduğunu göstermektedir. Birinci derecede önem taşıyan konu, çalışanların eğitim faaliyetlerinde yönetimin desteğinin yeteri kadar olmadığı düşünmesidir. Kalite eğitiminin başarılı olması için birinci sırada, yönetimin desteği gelmektedir. İşletmelerde yönetimin desteği sağlanmış olabilir. ancak önemli olan bunun çalışanlar tarafından fark edilmesidir. Yönetim, eğitim faaliyetlerine yalnız bütçe ayırarak destek olmaz. Yöneticilerin, eğitimin önemini, gerekliliğini vurgulayan konuşma ve yazılarıyla, en önemlisi davranışlarıyla un tüm çalışanlara hissettirmesi gereklidir. Yönetimin desteğiyle birlikte eğitimin kalitesi de artacaktır.

Araştırma yapılan işletmelerde bütün düzeylerde çalışanlara gerekli bilgi, beceri, tecrübe ve değerleri elde etmeleri ve kendilerini sürekli geliştirebilmeleri amacıyla yürütülen eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletmelerin önem verdiği bir faaliyet olarak gözükmemektedir. Teknoloji kullanımının artması, üretim yöntemlerinin değişmesi, hayat tarzlarının değişmesi, standartların yükselmesi ve sonuçta kalite düşüncesinin Türkiye’de zorunlu olarak gelişmesi, işletmelerin eğitim ve geliştirmeye verdikleri önemi, dış çevreden ve özellikle müşteri, bayi tüketici veya kullanıcılar ile pazarlama ve satış teşkilatlarından gelen yoğun talepler nedeniyle artırmaktadır.

Eğitimciler insanlara kaynak olarak değil, yetenek olarak bakar. Hem iktisatçılar ve hem işletmeciler, artık insanları bir kaynak olarak değil bir servet, değerli bir varlık olarak düşünmelidir.

Kurumsallaşmak isteyen işletmelerde, verimliliği artırmakta kullanılan çeşitli yöntemlerin başında eğitim gelmelidir. Eğitim bir maliyet değil, insana yapılan

yatırımdır. Bu nedenle, eğitim ve işletmenin kazançları arasında doğrudan bir bağlantı kurulmalıdır. İşletme, bir kalite ve öğrenme kültürü ortamı yaratmalıdır.

İşletmede, eğer düzenli bir eğitim ve geliştirme programı uygulanıyorsa, gerek işe yeni girenler, gerekse mevcut çalışanlar işlerini rast gele veya deneme yanılma yöntemiyle pahalı bir şekilde öğrenme yerine, işlerini tam olarak öğrenme fırsatı elde ederler.

Hangi işi, en zaman, nasıl yapacaklarını daha kolay öğrenirler. Böylece, işletme yönetiminin kontrolü kolaylaşır. Yanlış bilgi verilmesi ihtimali en aza indirilir. Çalışan, işine ve işletmesine bağlanır. Olumlu bir düşünce ortamı yaratılarak, çalışan ve yönetim arasında iyi bir iletişim ve işbirliği sağlanmış olur.

Eğitim, insanların öğrenmesine yardım etmektir. Öğrenme ise, insanların çevreleri arasındaki tecrübe ederek keşfederek, soruşturarak, araştırarak oluşan sürekli ve karşılıklı bir ilişkidir. İşletme, öğrenmeyi sağlayacak en iyi öğrenme fırsatlarının yaratmak için çaba harcamalı ve bunun için gerekli kaynakları eğitim ve geliştirme bütçesine ayırmalıdır. Çünkü çalışanların öğrenmesine yardım etmek, işletmenin performansının artmasına yardım etmektir.

Eğitim, işletmede çalışanların temel bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirir. Böylece, işletmenin başarısı artar, hızla değişen dış çevreye daha çabuk uyum gösterir ve daha esnek olur. ayrıca, işletme amaçlarına erişmek kolaylaşabilir.

İşletmenin amaçlarına erişmesi için, eğitim ve geliştirmenin önemi bir iş olduğuna yönetimin inanması lazımdır. Eğitim için kullanılabilecek bir çok eğitim

tekniki vardır. bunlar, halen işletmelerde mevcut eğitim yöntemlerin ve uygulaması hızla artan yeni eğitimlerdir.

İşletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarına bağlı olarak, eğitim verilecek makinenin veya işin özellikleri göz önünde bulundurularak daha farklı, eğitim ve geliştirme yöntemleri seçilebilir. Ancak işletmelerde yapılan eğitim için hangi yöntem seçilirse seçilsin, konuyla ilgili temel bilgilerin verilmesinin yanı sıra işlemsel bilgilerin verilmesi temel alınmalıdır. Bu işletme eğitimlerinde bilgi nasıl öğretilir, kendi kendini yetiştirme nasıl gerçekleştirilir, bilgi nasıl seçilir, diğer bilgiler ile nasıl bütünleştirilir, öğrenilenler uygulamaya nasıl aktarılır soruları üzerinde daha fazla durulmalıdır.

İşletmelerde eğitim, yöneticilerin ve bütün çalışanların öğrenme biçimlerini, zihin faaliyetlerini ve eleştirebilmeyi geliştirme üzerinde yoğunlaşmalıdır. Çalışanlara işlerine yoğunlaşmaları için en uygun araçlar ve eğitim yöntemleri kullanarak, öğrenme merkezli bir eğitim tasarımı yapılırsa, işletmenin geleceğinde belirgin bir değişiklik gerçekleşebilir. Ne var ki, bu gelecek için tutarlı bir eğitim stratejisinin yaratılması ile mümkündür.

Eğitim stratejisinin yaratılması ve titizlikle uygulanması, önemli bir işletme faaliyeti olmalıdır bu strateji, eğitim denetimi, öğrenme ihtiyaçları analizi, eğitim programlarının, öğrenme yöntemlerini, eğitim yatırımını ve eğitim yönetimini kapsamalıdır. Eğitim stratejisinin sorumluluğu, işletme yönetimine, eğitimcilere ve çalışanlara düşer.

Eğitim yatırımının değerlendirilmesine mantıklı olarak bakılmalıdır. Eğitim bütçesi, bir harcama olarak düşünülmemelidir. İşletme, öğrenen bir örgüt olmak için çaba harcamalıdır. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi için uygun bir işletme ortamı

yaratılmalıdır. İş başında ve iş dışında eğitim ayrımı, artık güncelliğini yitirmiş bir sınıflandırmadır. Çünkü öğrenme sürekli ve eğitim de sürekli olmalıdır. Her yerde, her koşulda ve her zaman öğrenme ortamı yaratılmalıdır. Çalışanlar öğrenme için teşvik edilmelidir.

Eğer bir çalışma, onun için düşünmeyi, işi öğrenmeyi, belirlenmiş birçok farklı faaliyetlerin yapılması şeklinde olduğu durumlarda, çalışanın hem onu düşünerek, hem de o işi yaparak veya o işi yapmadığı zaman, ancak hala o çalışmanın bir parçası olarak veya o işi yapmadığı zaman, ancak hala o çalışmanın bir parçası olarak, yaptığı işin dışında da öğrenebilir.

Kamu ve özel sektörün üst düzey işletme yöneticileri, bu nedenle, eğitim geliştirmeye yapılacak iyi bir yatırımın iktisadi bakımından mantıklı oluşuna ikna edilmelidir. Artık, herkesin istenilen beceriye sahip olamayacağı kabul edilmekte ve yapılacak bir eğitim çalışmasına, işletmelerde çok az sayıda üst düzey yöneticisi karşı tavr almaktadır.

İşletmelerin yakın çevrelerindeki belirsizliklerden en etkilisi, iktisadi ortamdan kaynaklanan belirsizlik ve değişimdir. Özellikle, işletmeler yoğun bir rekabet ortamı içinde faaliyetlerinin göstermek zorunda kalmaktadır. Giderek hızlanan değişim ve hızlanan değişim ve yenileme sürecine ayak uydurabilmek için, eğitim gerekli görülmektedir. Yöneticilerin ve diğer çalışanların iş alanlarında eğitilmesi başarıyı ve verimi arttıran önemli bir unsur olmuştur.

İşinde başarılı olmak ve bu başarısını sürdürmek isteyen bütün işletmeler, öğrenmeyi arzu eden, değişimi iyi karşılayan, sürekli olarak kendini geliştiren çalışanlar ve yöneticilerden oluşan kişileri, istihdam etmeli ve bu kişileri şirket içinde muhafaza etmelidir. Bunun için öğrenmeye önem vermelidir.

Öğrenme, çalışanların ve yöneticilerin yeni düşüncelere ve yeni önerilere karşı açık olmalıdır. Öğrenen işletme içinde, çalışanlar düşüncelerini söylemeleri için cesaretlendirilmelidir.

Öğrenen işletmenin eğitim günlük faaliyetlerine göre ayrılmış bir eğitim programı değildir. Çalışma çevresinin yapısında sürekli öğrenme vardır. çalışan, bir konuyu ya a işi bilmesi gerektiğinde veya bir şeyi öğrenmek istediğinde, bilgi ve imkânlar, öğrenmesi için hızla hazır olabilmelidir. Bu eğitim, çalışma faaliyeti esnasında uygulanabilir.

Çalışanlara öğrenmeleri için, çaba göstermeleri ve zaman ayırmaları konusunda cesaret verilmelidir. Öğrenme için cesaret, meslektaşlarından, amirlerinden ve yöneticilerinden gelir. Temel eğitimi güçlü ve yetenekleri olan çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek ve onları izleyerek işlerini öğrenmeleri için cesaretlendirilmelidir.

Öğrenme kişisel değişim sağlar. Bir insanın bütün davranışlarının doğasında doğuştan kazanılan veya sonradan öğrenilen deneyimler vardır. öğrenme, kişiyi yeni deneyimler katarak yeni davranışlara neden olabilir. aslında davranışları etkileyen bir çok unsur arasında en bilinçli olanı öğrenmedir.

Öğrenme, insanların etrafında neler olup bittiği ile ilgilendikleri zaman oluşur. İlgili insan bilgili olur. bu bakından, iş başında eğitime özel bir önem verilmelidir. Hawthorne deneyleri, grup ilişkilerinin yapılan işi etkilediğini bulmuşlardır. Bu nedenle, yöneticilerin işletme yönetiminin temel fonksiyonlarını, planlama, örgütleme, yürütme, koordine ve kontrol faaliyetlerinin geçmişe göre daha etkin bir şekilde yapmaları artık zorunlu olmuştur. İşlerin düzenlenmesi, örgütlenmesi ve çalışanların grup ilişkilerinin uyumlaştırılması şarttır.

Gayri resmi ortamda, rahat bir eğitim daha etkili olmaktadır. Eğitiminin veya eğitimi yapan yöneticinin tek kişilik bir gösterisi, eğitim değildir. Olsa olsa bu bir gövde gösterisi olur. çünkü sadece konuyu sunmak öğrenmeyi sağlamamaktadır.

Öğrenmek için, eğitimci ve eğitime katılanlar arasında bir fikir alış veriş ortamı yaratılmalıdır. Öğrenme, iki veya daha fazla kişi arasında olan bir alış verıştır. İşletme eğitimcisi, şimdi artık öğretene değil, kişilerin öğrenmesini izleyen bir kişi konumundadır. Öğretmek yerine öğrenmeyi izlemek daha fazla öğretici olmaktadır.

Eğitim malzemelerinin basitten zora doğru gitmesi, anlaşılmasını ve böylece öğrenilmesini kolaylaştıracaktır. Öğrenmede etkinliği ağırlamak için, iyi dinlemek, görmek, algılamak, anlamak, uygulama yapmak, tekrarlamak, bilenen eski öğrenme yöntemleridir. Çok çalışmanın etkili çalışmak olmadığı artık bilinmektedir. Eğitime katılanların da kendilerine güvenmeli, hemen öğrenmeye itiraz etmemeli, önyargı ile öğrenmeyi karşı olumsuz tutum geliştirmemelidir.

Yönetim, eğitim ölümünün desteği ile çalışanları ihtiyaçlarının belirler. Belirlenen ihtiyaçlara göre eğitim bölümü ve yönetim birlikte bir eğitim planı çıkartırlar. Bu plana göre hazırlanan eğitim, eğitimciler veya yöneticinin kendisi tarafından uygulamaya geçirilir. Uygulamada hedeflenen başarı, eğitimci, yönetici ve çalışanın kendi sorumluluğundadır. Başarı için, değerlendirme, sonuçların gözden geçirilmesi, sonuçlardan ilgili kişilerin haberdar edilmesi, bir takım çalışması ortamı yaratılması ve bu takımın da bir spor takımı gibi desteklenmesi gerekir.

İşletmede, başarı için bir kalite kültürü ortamı yaratılmalıdır. Kalite kültürleri, kendiliğinden bir gecede ortaya çıkmaz. Kalite kültürünün gelişmesi için işletmenin bütün yönetim düzeylerinde, takım çalışması ruhu, kişisel yetenek ve sorumluluk, iletişim, etkili takdir ve teşvikler, liderlik ve birlik duygusuna ihtiyaç vardır.

Kalite, işletme çalışanlarının, beceri ve değerlerinin bileşkesidir. Toplam kalite tekniklerinin kullanılmasının şimdi tam zamanıdır. Kalite için, işletme kültürünü oluşturacak en iyi ortamın eğitim ile yaratılabileceği unutulmamalıdır.

Kalite eğitimi, işletmenin bütün yönetim düzeylerinde, kaliteli ürün ve hizmet yaratılması ilkesine inanmayı, bir başka deyişle, sürekli gelişme ilkesinin sağlayacak çeşitli, tavır ve değerlerin geliştirilmesini gerektirir.

İlerleme verilen bilgilerin iş hayatına uyarlanması ile mümkün oluduna göre, bu hayati görevi yerine getirme sorumluluğu, işletme yönetimine düşmektedir. Eğitim yoluyla çalışanları, geliştirmek ve eğitime katılanları değiştirmek görevi işletme yönetimine düşer.

İnsan bütün iktisadi kaynaklardan farklı bir nitelik taşımaktadır. Bu nitelikleri ile insanın gelişmesi, sadece eğitimcilerin yapabileceği kolay bir iş değildir. Gelişme, insanın mevcut niteliklerini şu ya da bu şekilde daha iyi kullanmasıyla ilgili değildir.

Çalışanların hafızalarına bilgi depolamayı amaçlayan eğitimler yerine, onların kişisel niteliklerini etkileyen eğitimler verilmelidir.

## KAYNAKÇA

Arıoğlu, Ülkü. (1995). **Kalite İnsanı**. Verimlilik Dergisi Özel sayı, MFM yayını.

Aşkun, İ.Cem.,(1982). **İş gören**. Beyteş Yayıncılık, Bilim Dizisi,

Atilla, Andaç. (1996) **Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi Standardının Yorumu ve Uygulama Örnekleri**. Çağlayan Kitapevi, İstanbul.

Babüroğlu, Oğuz N.(1994). **Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi, T.K,Y’de Türkiye Perspektifi**. İ.T.Ü. İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, İstanbul.

Barutçugil, İsmet.(1994). Yönetici Eğitiminde Kalite. Önce Kalite, sayı:8

Birgen, Tahsin. (1994). **İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Eğitim**. Önce Kalite, sayı:8,

Başaran, İbrahim Ethem.(1994). **Eğitime Giriş**. Kadı oğlu Matbaası, Ankara

Çelik, Cafer.(1994). Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü. İstanbul: Verimlilik Dergisi

Demirdöğen, Osman.(1994). **Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi**. Verimlilik Dergisi, sayı:4, MPM yayını, Ankara

Dinçmen, Murat. (1995). **Toplam Kalite Yönetimi İçin Eğitim Çevirimi**. 4. Ulusal Kalite Kongresi cilt I. KalDer – TÜSİAD yayını, İstanbul.

Dökmen, Üstün. (1996). **İnsan ve Kalite**. Sahika 96 Sanayi ve Hizmette Kalite özel sayı, Ankara Sanayici ve İşadamları Derneği, Ankara.

Evrenosoğlu, Nurten Meriçer. (1995). **Kalitede Eğitim**. 4. Ulusal Kalite Kongresi, Cilt:I, KalDer – TÜSİAD yayını, İstanbul.

Fuhr, Horst. (1992). **Kalite Yönetiminde Eğitimin Önemi**. I. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul.

Ishikawa, Kaoru (1995). **Toplam Kalite Kontrol**.

İmai, Massaki.(1994). **Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**. BRİSA,

Kantarcı, Hazım.(1994). **Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi**. T.K.Y'nde Türkiye Perspektifi, Değişen Kalite anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, İ.T.Ü. İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, İstanbul.

Kavrakoğlu, İbrahim.(1994). Kalite Cep Kitabı. KalDer yayıncılık, No:3, İstanbul.

Kirman, Ali. (1994). **Eğitimde Kalite**. Önce Kalite, sayı:8, İstanbul.

Kobu, Bülent.(1997) **Endüstriyel Kalite Kontrolü**. İstanbul İktisadi Enstitüsü yayını, no:3425, İstanbul.

Kuşculuoğlu, Sema. (1991). **T.K.Y'ye Geçişte Eğitim**. I. Kalite Sempozyumu, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikalar A.Ş.

Nizamoğlu, Bülent. (1994). **Eğitim ve Kalite**. Önce Kalite, sayı.8, İstanbul.

Özbatır, Özlem.(1995). **Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri ve Koç 2000 Projesi**. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Bursa.

Özçelik, Hamdi. (1994). **Bir Personelin Yöneticisi Gözüyle Japon Yönetim sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı,

Özgün, M. Suzan – F. Esra Altan.(1997). **İşyerinde İşgücü Veriminin Artırılmasında Eğitimin Rolü**. Kalkınmada Anahtar Verimlilik, sayı:103, SPM yayını.

Öztürk, Nursel.(1994). **Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi**. Verimlilik Dergisi, özel sayı

Pakdemir, Işıl Mendeş.(1992) **İşletmelerde Kalite Yönetimi**. Beta Basımevi, İstanbul.

Paykoç, Fersun.(1995). **Eğitimcinin Sürekli Eğitiminde Kalite ve Yeni Yaklaşımlar**. 4. Ulusal Kalite Kongresi, cilt:3, KalDer – TÜSİAD yayını, İstanbul.

Peşkircioğlu, Nuretin. (1995). **Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık**. Verimlilik dergisi özel sayı, MPM yayını, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1998).**Personel Yönetimi**. Teknografik matbaacılık, İstanbul

Seminer. **Japonya’da Sınâî Yönetim ve Kalite Kontrolü**. İstanbul Sanayi Odası Dergisi, sayı:308, İstanbul.

Serarslan, Nahit – Berna Yedekkesici. (1995). **İstatistiksel Yöntemlerin Kalite Kontrolde Kullanılmasının Önemi ve Türk Metal Sanayinde Uygulama Yaygınlığı**. 4. Ulusal Kalite Kongresi, cilt:1, KalDer – TÜSİAD yayını, İstanbul.

Şenatalar, Ferhat.(1999) **Sanayide Eğitim**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Doktora Tezi

Şencan, Hüner – Nihat Erdoğan. (2001). **Eğitim İhtiyacı Analizi**. Beta yayıncılık, İstanbul.

Tanıl, Kılıç. (1996). **Takım Kurma – Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme**. İ.Ü. Doktora Tezi, İstanbul.

Taşkın, Erdoğan.(2001). **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. Papatya yayınları, İstanbul

Türkmen, İsmail.(1995). Toplam Kalite Yönetimi'ye Geçiş, Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler. İstanbul: Verimlilik Dergisi Özel Sayı

Toplam Kalite Yönetimi ve Beksa.(1994). **T.K.Y.'de Türkiye Perspektifi**. İ.T.Ü. İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi araştırma Komitesi, İstanbul.

T.K.Y.(1993). **T.K.Y ve Personel Yöneticisinin Rolü Semineri**. Peryön Bülteni, Personel Yöneticileri Derneğinin Mesleki Yayın Organı, İstanbul.

TSE. (1993). **Üst Yönetim ve Kalite Personeli Eğitimi**. Standart, TSE yayını,

Uyargil, Cavide. (1996). **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Geliştirilmesinde Facilitator Rolü ve Öğrenme Sürecinin Etkinliğine Katkısı**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, cilt :25, sayı:1, İstanbul.

Varış, Fatma.(1991). **Eğitim Bilimine Giriş**. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.

Yıldız, Gültekin.(1994). **İşletmelerde T.K.Y Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım**. Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

**ANKET SORULARI**

|                            | (1)Erkek                 | (2)Kadın                 |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Cinsiyetiniz?           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Yaşınız                 |                          |                          |
| (1) 18-27 yaş              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) 28-37 yaş              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) 38-47 yaş              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) 48-57 yaş              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (5) 58 yaş üzeri           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Eğitim durumunuz        |                          |                          |
| İlkokul                    | <input type="checkbox"/> |                          |
| Ortaokul                   | <input type="checkbox"/> |                          |
| Lise                       | <input type="checkbox"/> |                          |
| Üniversite                 | <input type="checkbox"/> |                          |
| Diğer                      | <input type="checkbox"/> |                          |
| 4. Çalışma saatlerimiz     |                          |                          |
| (1) Tam gün                | <input type="checkbox"/> |                          |
| (2) Kısmi zaman            | <input type="checkbox"/> |                          |
| (3) Saat ücreti            | <input type="checkbox"/> |                          |
| (4) Diğer                  | <input type="checkbox"/> |                          |
| 5. İşletmedeki göreviniz   |                          |                          |
| (1) Yönetici               | <input type="checkbox"/> |                          |
| (2) İşçi                   | <input type="checkbox"/> |                          |
| (3) Amir                   | <input type="checkbox"/> |                          |
| (4) Çalışan (uzman, memur) | <input type="checkbox"/> |                          |

## 6. Toplam iş tecrübeniz

(1) 1 yıldan az

☐

(2) 1-5 yıl

☐

(3) 5-10 yıl

☐

(4) 10-15 yıl

☐

(5) 15-20 yıl

☐

(6) 20 yıl üstü

☐

## 7. Bu işletmedeki çalışma süreniz

1 yıldan az

☐

1-2 yıl

☐

2-3 yıl

☐

3-5 yıl

☐

5-10 yıl

☐

15 yıl üzeri

☐

## 8. Eğitim programlarına toplam katılma süreniz

(1) 0-1 gün

☐

(2) 1-3 gün

☐

(3) 3-5 gün

☐

(4) 5-10 gün

☐

(5) 10 gün ve üstü

☐

## 9. Kalite Geliştirmeye yönelik aldığınız eğitim programları

a-Kalite Politikası

☐

b-Üretim Talimatları

☐

c-Satış Teknikleri

☐

d-Yabancı İşletme Tarzı

☐

e-Yöneticilik Kursu

☐

f-Mesleki Eğitim

☐

g-Temel Kalite Eğitim

☐

h-Kalite Geliştirme

☐

|                                               |                          |
|-----------------------------------------------|--------------------------|
| ı-Toplam Kalite Yönetimi                      | <input type="checkbox"/> |
| k-Kalite Çemberleri Tanıtımı                  | <input type="checkbox"/> |
| l-TS-ISO 9000 Kalite Güvencesi ve Yönetimi    |                          |
| Kalite Sistem Dokümantasyon                   | <input type="checkbox"/> |
| m-Problem Çözme                               | <input type="checkbox"/> |
| n-Kalite Maliyetleri Hata Türleri ve Etkileri | <input type="checkbox"/> |
| o-Kalite Ekonomisi                            | <input type="checkbox"/> |
| p-Toplam Üretken Bakım                        | <input type="checkbox"/> |
| r-İstatistiksel Proses Kontrol                | <input type="checkbox"/> |
| s-Beyin Fırtınası                             | <input type="checkbox"/> |
| t-Kalite Fonksiyon Açılımı                    | <input type="checkbox"/> |
| u-Diğer                                       | <input type="checkbox"/> |

10. Kalite eğitimini gerekli buluyor musunuz?

- (a) Katılıyorum                      (b) Katılmıyorum                      (c)Kararsızım

11. Eğitim için hazırlanan konular çalışmaların amaçlarına uygundur

- (a) Katılıyorum                      (b) Katılmıyorum                      (c)Kararsızım

12.Hazırlanan eğitim programları çalışanların yaratıcılık gücünü artıracak niteliktedir

- (a) Katılıyorum                      (b) Katılmıyorum                      (c)Kararsızım

13. Eğitime katılacak olan grupların seçimi doğru olarak yapılmıştır

- (a) Katılıyorum                      (b) Katılmıyorum                      (c)Kararsızım

14. Eğitim çalışmalarını yönetecek olan eğitimcilerin seçimi doğru yapılmıştır

- (a) Katılıyorum                      (b) Katılmıyorum                      (c)Kararsızım

15. Eğitim çalışmaları sırasında öğrenme ilkeleri ve metotlara dikkat edilmiştir

- (a) Katılıyorum                      (b) Katılmıyorum                      (c)Kararsızım

16. Eğitim çalışmalarının yapılacağı yerin seçimi doğru olarak gerçekleştirilmiştir

- (a) Katılıyorum                      (b) Katılmıyorum                      (c)Kararsızım

17. Eğitim alırken rahat olabileceğiniz ortamlar hangileridir şehir içi / dışı/ toplantı salonu

- (a) Katılıyorum (b) Katılmıyorum (c)Kararsızım

18. Eğitim çalışmaları için yeterli zaman ayrılmıştır

- (a) Katılıyorum (b) Katılmıyorum (c)Kararsızım

19. Sizce eğitim zamanı aşağıdakilerden hangisi olmalıdır

- (a) Hafta içi iş saatleri (b) Hafta içi iş saatleri dışı (c) hafta sonu

20. Eğitim konuları için yeterli materyal kullanılmıştır

- (a) Katılıyorum (b) Katılmıyorum (c)Kararsızım

21. Yapılan çalışmalar personelin gelişimine katkıda bulunmaktadır

- (a) Katılıyorum (b) Katılmıyorum (c)Kararsızım

22. Eğitim çalışmaları personelin motivasyonunu artırmaktadır

- (a) Katılıyorum (b) Katılmıyorum (c)Kararsızım

23. Eğitim boyunca edindiğiniz bilgileri, çalışırken uygulayabiliyor musunuz?

- (a) Katılıyorum (b) Katılmıyorum (c)Kararsızım

24. Kalite eğitimine yönelik başka eğitimlere de katılmak ister misiniz?

- (a) Katılıyorum (b) Katılmıyorum (c)Kararsızım

25. Uygulanan eğitim programlarıyla ilgili, özel olarak belirtmek istediğiniz görüşleriniz varsa, lütfen kısaca yazınız?

**EKLER**

Anket soruları