

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**DOÇ. DR. AHMET FAHİR ÖZOK
DOÇ. DR. COŞKUN KÜLÜR
DOÇ. DR. ETHEM TOLGA**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM GEREKSİNİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Endüstri Müh. Özgür EROL

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 27.05.1996

Tezin Savunulduğu Tarih : 10.06.1996

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Ahmet Fahri ÖZOK

Diğer Jüri Üyeleri

: Prof. Dr. Coşkun KÜLÜR

: Prof. Dr. Ethem TOLGA

HAZİRAN 1996

ÖNSÖZ

"Toplam Kalite Yönetimi" felsefesi, çağımızda yaşanan yoğun rekabet ortamının ve buna bağlı sürekli iyileşme ve gelişme isteğinin bir sonucu olup; son yüz yılın uzun kalite yolculuğunun geldiği son istasyondur. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi de, doğasında olan sürekli gelişim ilkesinin bir sonucu olarak, gelişecek ve kendini yenileyecektir. Bu gelişme ve iyileştirme, Japon kalite otoritelerinden Dr. Kaoru Ishikawa'nın, "Toplam Kalite Yönetimi, eğitimle başlar, eğitimle yol alır, eğitimle sonuçlanır" diyerek özetlediği gibi, sürekli eğitim anlayışı sayesinde olacaktır.

Çalışmamın konusu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Gereksinimleri" olduğundan, içeriğinde de iş yaşantımızda uygulamaya yönelik olarak toplam kalite yönetimi ile ilgili gereksinim duyulan bilgileri ve bilinmesi gereken konuları ele almaya çalıştım. Çalışmada yer alan tüm ana başlıklar, toplam kalite yönetimine geçiş aşamasında olan veya bu konuda zaman içinde bir çalışma başlatmayı planlayan şirketlerde, konunun tanıtılması ve anlaşılmasında etkili olacak bir eğitim aracı olabileceğine inanıyorum.

Dünyadaki gelişmelerin paralelinde, Türkiye'de de son yıllarda önemi artan böyle bir konuda çalışma ve araştırma yapmanın, iş yaşamımda bana sağlayacağı getirilerinin yüksek olacağı kuşkusuz. Bu çalışmamın, bu konularla ilgilenen herkese yararlı olmasını diliyorum.

Çalışma yaşamıyla birlikte yürüyen yüksek lisans öğrenimim boyunca bana destek olan danışmanın Sayın Ahmet Fahri Özok ve derslerime giren tüm öğretim görevlilerine; derslere ve tez çalışmalarına zaman ayırmama olanak sağlayan, çalıştığım şirketlerdeki yöneticilerime; bana her konuda yardımcı olan aileme ve arkadaşlarıma teşekkür etmek istiyorum.

Özgür Erol

İstanbul / Mayıs, 1996

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
SUMMARY.....	xi
BÖLÜM 1 KALİTE KAVRAMININ EVRİMİ.....	1
1.1. KALİTENİN TARİHÇESİ.....	1
1.2. KALİTE İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	4
1.2.1. Kalite.....	5
1.2.2. Kalite Kontrol.....	6
1.2.3. Toplam Kalite Kontrol.....	8
1.2.4. Kalite Güvencesi.....	8
1.2.5. Toplam Kalite Yönetimi Kavramına Doğru.....	9
BÖLÜM 2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	12
2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE YÖNETİM MODELİ.....	13
2.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	13
2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri.....	14
2.1.2.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım.....	14
2.1.2.2. Ölçüm ve İstatistik.....	14
2.1.2.3. Grup Çalışması.....	15
2.1.2.4. Sürekli Gelişim.....	16
2.1.3. Toplam Kalite Yönetim Modeli.....	17
2.1.3.1. Klasik Yönetim Modeli ve Toplam Kalite Yönetim Modeli.....	17
2.1.3.2. Toplam Kalite Yönetim Modelinin Üstünlükleri.....	25
2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMINI GÜNÜMÜZE GETİRENLER.....	26
2.2.1. Taylor.....	26
2.2.2. Shewhart.....	27
2.2.3. Deming.....	28
2.2.4. Juran.....	30
2.2.5. Crosby.....	32
2.2.6. Feigenbaum.....	34
2.2.7. Imai.....	35
BÖLÜM 3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAM VE YÖNTEMLER.....	37
3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YÖNETSEL VE ORGANİZASYONEL KAVRAMLAR.....	37
3.1.1. Koordinasyon.....	37
3.1.2. Liderlik.....	38

3.1.3. Delegasyon.....	40
3.1.4. Vizyon.....	41
3.1.5. Firma Misyonu.....	42
3.1.6. Strateji Belirleme ve Stratejik Yönetim.....	43
3.1.7. Proje Yönetimi	45
3.1.8. Matris Organizasyonlar	46
3.1.9. Kaizen.....	48
3.1.10. Ekip Çalışması	51
3.1.10.1 Kalite Çemberleri.....	52
3.1.10.2. Kalite Grupları.....	53
3.1.10.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler.....	54
3.1.11. Toplam Katılımcı Yaklaşım	55
3.1.11.1. Tam Katılım	55
3.1.11.2. Katılımın Bütünleyici Özelliği.....	56
3.1.11.3. Vizyonun Paylaşılması.....	57
3.1.11.4. Planların Paylaşılması	58
3.1.11.5. Uzlaşma.....	59
3.1.12. Müşteri Odaklılık.....	60
3.1.12.1. Müşteri Tatmini	60
3.1.12.2. İç ve Dış Müşteri Kavramları.....	61
3.1.13. Benchmarking (Hedef Belirleme-Kıyaslama).....	62
3.1.14. İş Süreçlerinin Geliştirilmesi - Re-engineering	64
3.2. İSTATİSTİK VE ANALİZ YÖNTEMLERİ	66
3.2.1. Veri Toplama	66
3.2.2. Pareto Analizi.....	68
3.2.3. Histogram ve Dağılım.....	69
3.2.4. Dağılım ve Korelasyon.....	69
3.2.5. Neden-Sonuç Analizi (Balık Kılçığı Diyagramı)	71
BÖLÜM 4 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI.....	73
4.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI.....	73
4.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Sistem Yaklaşımı.....	73
4.1.1.1. Sistem Analizi.....	73
4.1.1.2. Sistem Tasarımı	74
4.1.2. Toplam Kalite Yönetimine Geçişte İnsan Faktörünün Kullanımı	76
4.1.3. Kalite Organizasyonu	78
4.1.3.1. Kalite Organizasyonunun Kurulması.....	78
4.1.3.2. Kalite Organizasyonunun Kurulmasındaki Farklı Yaklaşımlar.....	81
4.1.3.2.1. Çalışanlar Düzeyinde Başlama.....	81
4.1.3.2.2. Orta Düzeyden Başlayarak Yukarıya ve Aşağıya Doğru Yaygınlaştırma.....	82
4.1.3.2.3. Yukarıdan Aşağıya Olan Yaklaşımın Zayıf Yönleri	82
4.1.4. Çalışanların Görüşlerinin Alınması, Firma Kültürünün Belirlenmesi	83
4.1.5. Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi.....	84
4.1.6. Kalite Politikası Belirleme.....	85
4.1.6.1. Kalite Politikası.....	85
4.1.6.2. Kalite Politikası Oluşturma Süreci	86
4.1.7. Kalite Prosesinin Dizaynı.....	88
4.1.7.1. Kalite İyileştirme Gruplarının Kurulması	88
4.1.7.2. Kalite Planlama.....	89
4.1.7.3. Birimler Bazında Kalitenin Sağlanması.....	90
4.1.8. Eğitim	91
4.1.9. Tedarikçilerin Kaliteye Katılımı	92
4.1.10. Toplam Kalite Yönetiminin Performansının Ölçülmesi	93
4.1.11. Toplam Kalite Yönetim Prosesinin Sürekli İyileştirilmesi.....	94

4.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE KARŞILAŞILAN ENGELLER ..	95
4.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Geçiş	95
4.2.2. Yönetimden Kaynaklanan Engeller	96
4.2.2.1. Yönetimin Algılama Hatası:	96
4.2.2.2. Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci:	97
4.2.2.3. Araç Odaklı Olma:	98
4.2.2.4. Örgüt Kültürü Konusuna Yeterince Önem Vermeme:	98
4.2.2.5. Birimler Arası Rekabeti Özendirmek:	98
4.2.2.6. Süreç Geliştirmeyi Tek Yönlü Olarak Görmek:	99
4.2.2.7. Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Sorumluluğu Bir Orta Kademe Yöneticiye Devretme:	99
4.2.2.8. Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimini Askıya Alma Eğilimi:	99
4.2.3. Orta Düzey Yöneticiler ve Uzmanlardan Kaynaklanan Engeller	100
4.2.3.1. Astların Başarısından Duyulan Hoşnutsuzluk:	100
4.2.3.2. Departman Yöneticileri Arasındaki Rekabet:	100
4.2.3.3. Orta Düzey Yöneticilerle Uzmanlar Arası Rekabet:	100
4.2.3.4. Uzman ve Mühendislerin Meslek Odaklı Yaklaşımları:	101
4.2.4. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller	101

BÖLÜM 5 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE HİZMET KALİTESİ..... 102

5.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE HİZMET KALİTESİ	102
5.2. HİZMET KALİTESİ VE BİLEŞENLERİ	102
5.3. HİZMET KALİTESİNİN KARAKTERİSTİKLERİ	104
5.4. HİZMET KALİTESİNİN KRİTERLERİ	106
5.5. KALİTE AÇISINDAN ÜRÜN VE HİZMETLER ARASINDAKİ FARKLAR ..	108
5.5.1. Hizmetleri Somut Ürünlerden Ayıran Özellikler	108
5.5.2. Hizmet ve Mal Üreten Kuruluşların Yapıları	112
5.6. HİZMET KALİTESİ VE İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	113
5.6.1. Hizmet Kalitesinin Çalışanlarla İlgili Boyutları	113
5.6.2. Hizmet Kalitesinin Örgüt İklimiyle İlgili Boyutları	113
5.6.3. Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü	114

BÖLÜM 6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KALİTE GÜVENCESİ VE BELGELENDİRME..... 119

6.1. KALİTE GÜVENCESİ	119
6.2. KALİTE VE STANDARDİZASYON	121
6.3. TS-ISO 9000 STANDARTLARI	121
6.3.1. ISO 9001 Standardı	124
6.3.2. ISO 9002 Standardı	124
6.3.3. ISO 9003 Standardı	125
6.3.4. ISO 9004 / Kalite Sistem Gereklikleri	126
6.3.4.1. Madde 4.1-Yönetimin Sorumluluğu	126
6.3.4.2. Madde 4.2. Kalite Sitemi	127
6.3.4.3. Madde 4.3. Sözleşmenin İncelenmesi	128
6.3.4.4. Madde 4.4. Doküman Kontrol	128
6.3.4.5. Madde 4.5. Satın Alma	128
6.3.4.6. Madde 4.6. Alıcının Temin Ettiği Ürün	129
6.3.4.7. Madde 4.7. Ürün Tanımlama ve İzlenebilirliği	129
6.3.4.8. Madde 4.8. Proses Kontrol	129
6.3.4.9. Madde 4.9. Muayene ve Deney	130
6.3.4.10. Madde 4.15. Kalite Kayıtları	130
6.3.4.11. Madde 4.16. İç Denetim	130

6.3.4.12. Madde 4.17. Eğitim.....	131
6.3.4.13. Madde 4.18. İstatistiksel Teknikler.....	131
6.4. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ KURMA SÜRECİ	131
6.4.1. Orta Düzey Yönetim İçin Temel Kalite Eğitimi	132
6.4.2. Kalite Kampanyasının Başlatılması.....	132
6.4.3. Kalite Güvence Grubunun Kurulması.....	132
6.4.4. İşletme Sürecinin Hazırlanması	133
6.4.5. Dokümantasyon Hazırlama ve Yayın Değişikliği Prosedürünün Hazırlanması.....	134
6.4.6. Sistemin Dokümantasyonu.....	134
6.4.6.1. Prosedürler.....	134
6.4.6.2. Kalite El Kitabı.....	135
6.4.7. Dokümantasyonun Onayı ve Dağıtılması.....	137
6.4.8. İstatistiksel Teknikler	137
6.4.9. Kalite Ekonomisi	137
6.4.10. İç Denetim.....	137
6.4.11. Sürekli İyileştirme.....	138
6.5. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN BELGELENDİRME SÜRECİ.....	138
6.5.1. İlk Başvuru ve Başvuru Ücretlerinin Yatırılması.....	139
6.5.2. Kalite Sistem Dokümantasyonunun İncelenmesi	140
6.5.3. Denetim.....	140
6.5.4. Denetim Raporunun Hazırlanması.....	140
6.5.5. Belge Düzenlenmesi.....	141
6.5.6. Belgeleme Sonrası İşlemler (İzleme Denetimleri)	141
6.6. ISO 9000 STANDARTLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PRENSİPLERİNİN BİRBİRLERİNİ TAMAMLAYICI YÖNLERİ.....	142
6.7. DİĞER KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ VE ISO 9000	143
6.8. KALİTE ÖDÜLLERİ.....	143
6.8.1. Dünyadaki Kalite Ödülleri	144
6.8.2. Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü.....	145
BÖLÜM 7 İŞLETMELERDE EĞİTİM VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	146
7.1. İŞLETMELERDE EĞİTİM.....	146
7.1.1. İşletmelerde Eğitimin Yeri.....	146
7.1.2. İşletmelerde Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi	146
7.1.3. İşletmelerde Eğitim Programlarının Yapılması ve Uygulanması	148
7.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	149
7.2.1. Öğrenmenin Tanımı.....	149
7.2.2. Başlıca Öğrenme İlkeleri.....	149
7.2.2.1. Kişiyi Öğrenimi Hakkında Yeterli Bilgi Vermek	149
7.2.2.2. Tutumların Öğrenme Üzerindeki Etkilerini Dikkate Almak.....	150
7.2.2.3. Öğrenmede Tekrardan Yararlanmak	151
7.2.2.4. Eğitimde Uygulamalı Yöntem ve Yararları.....	152
7.2.3. Etkin Bir Öğrenme İçin Konuların Anlamlı Bir Biçimde Düzenlenmesi	153
7.2.4. Örgütlerde Öğrenme Biçimini Değerlendirme	154
7.2.5. İşletmelerin Eğitim Sistemi Olarak Değerlendirilmesi	154
BÖLÜM 8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM GEREKSİNİMİ VE EĞİTİMİN ÖNEMİ.....	157
8.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM	157
8.1.1. Eğitimin Önemi	158
8.1.2. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Stratejisinin Belirlenmesi	160
8.1.3. Toplam Kalite Yönetiminde Tam Zamanında Eğitim Yaklaşımı.....	161

8.2. EĞİTİM SÜRECİ.....	161
8.3. KALİTE EĞİTİMİ PROGRAMLARI.....	163
8.3.1. Gruplar Bazında Kalite Eğitimi.....	164
8.3.2. Firma İçi ve Firma Dışı Eğitim	166
8.4. KALİTE EĞİTİMİNDE UYULMASI GEREKLİ İLKELER	168
8.5. EĞİTİMİN ŞİRKET BAZINDA YAYGINLAŞTIRILMASI.....	168
8.6. KALİTE EĞİTİMİNDE KALİTE.....	170
8.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE EĞİTİMİN İLİŞKİSİ.....	172
8.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR	175
8.8.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı.....	175
8.8.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri	176
8.8.3. Öğrenen Organizasyonlarla Bireysel Öğrenmeden Kurumsal Öğrenmeye Geçiş	177
8.8.4. Öğrenen Organizasyonun Yeni Yapısı	178
 BÖLÜM 9. UYGULAMA: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULANMASI	
PLANLANAN BİR BANKADA EĞİTİM ALT YAPISI KURMA ÇALIŞMALARI	180
 9.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ AŞAMASINDA BİR BANKA İÇİN ÖRNEK EĞİTİM ALT YAPISI	180
9.1.1. Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi	180
9.1.2. Eğitimin Amacı	181
9.1.3. Eğitim Verilecek Grupların Belirlenmesi	181
9.2. EĞİTİM BİRİMİ İŞ AKIŞI.....	182
9.3. EĞİTİM VERİ TABANINDA YER ALAN EĞİTİMLER	183
9.4. ÖRNEK EĞİTİM PLANI.....	189
9.4.1. Toplam Kalite Yönetimine Geçişte İlk Aşama Eğitimler - Adım 1.....	189
9.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Aşaması Eğitimleri-Adım 2	193
9.4.3. Tüm Çalışanlar Bazında Verilecek Eğitimler - Adım 3	196
9.4.4. Toplam Kalite Yönetimi Doğrultusunda Sürekli Eğitim Politikası.....	197
9.4.5. Eğitimin Yaygınlaştırılması.....	198
9.4.5.1. Müşterilerin Eğitimi	198
9.4.5.2. Tedarikçilerin Eğitimi.....	199
9.5. EĞİTİM FİRMALARI VERİ TABANI OLUŞTURMA VE REVİZYONU	201
9.6. EĞİTİM KODLARI YAPISI.....	203
9.7. EĞİTİMLE İLGİLİ KAYITLARIN SAKLANMA VE ULAŞILMA SİSTEMATİĞİ.....	205
9.8. EĞİTİM SONUÇLARININ İZLENMESİ ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME	206
 SONUÇLAR	209
 KAYNAKLAR	210
 EKLER	214
 ÖZGEÇMİŞ	219

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No	Adı	Sayfa
Şekil 1.1.	Kalite ilgili kavramların değişim süreci	5
Şekil 1.2.	Kalite kavramının evrimi	9
Şekil 2.1.	PDAC Çevrimi	16
Şekil 2.2.	Hedeflerle Yönetim	16
Şekil 2.3.	Yönetim anlayışları	19
Şekil 2.4.	Klasik yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetimi	25
Şekil 2.5.	Toplam kalite yönetiminin üstünlükleri	25
Şekil 3.1.	Matris organizasyon yapısı ve projelerle yönetim	47
Şekil 3.2.	Gelişme yaklaşımları	50
Şekil 3.3.	Belirli bir proste veri toplama noktaları	66
Şekil 3.4.	Pareto Analizi - 80:20 Kuralı	68
Şekil 3.5.	İlişkili İki Değişkenin Dağılımı	70
Şekil 3.6.	Pozitif ve negatif ilişkili değişkenler	70
Şekil 3.7.	Balık Kılçığı Diyagramı	71
Şekil 3.8.	Balık Kılçığı Diyag. Oluşturma Adımları	72
Şekil 4.1.	Kalite organizasyon şeması	80
Şekil 5.1.	Genişletilmiş Süreç	103
Şekil 6.1.	Kalite Halkası	120
Şekil 6.2.	ISO 9000 standartları	122
Şekil 6.3.	İş akış şeması gösterim sembolleri	133
Şekil 6.4.	Dokümantasyon yapısı	134
Şekil 9.1.	Eğitim kodları yapısı	203
Şekil 9.2.	Eğitim istatistiklerine ait grafikler	207
Şekil 9.3.	Eğitim istatistiklerine ait grafikler	207
Şekil 9.4.	Eğitim istatistiklerine ait grafikler	208
Şekil 9.5.	Eğitim istatistiklerine ait grafikler	208

TABLO LİSTESİ

Şekil No	Adı	Sayfa
Tablo 1.1.	Kalite ile ilgili kavramların belirleyici özellikleri	11
Tablo 2.1.	Klasik yönetim ve toplam kalite yönetiminin bileşenleri	18
Tablo 2.2.	Taylor modeli ile toplam kalite modelinin karşılaştırılması	20~24
Tablo 2.3.	Deming'in yönetim ilkeleri	30
Tablo 2.4.	Juran'a göre kalite maliyetleri	32
Tablo 2.5.	Crosby'nin yönetim ilkeleri	33
Tablo 4.1.	Toplam kalite yönetimine geçişte insan faktörünün kullanımı	76~77
Tablo 4.2.	Örnek kalite politikası	87
Tablo 5.1.	Ürün ve hizmetlerin karşılaştırılması	111
Tablo 6.1.	ISO 9000'ün kapsamı ve ilgili standartlar	125
Tablo 9.1.	Eğitim Planı Adım1 / Grup 1	189
Tablo 9.2.	Eğitim Planı Adım1 / Grup 2	190
Tablo 9.3.	Eğitim Planı Adım1 / Grup 3	192
Tablo 9.4.	Eğitim Planı Adım2 / Grup 1	193
Tablo 9.5.	Eğitim Planı Adım2 / Grup 2	194
Tablo 9.6.	Eğitim Planı Adım2 / Grup 3	195
Tablo 9.7.	Eğitim Planı Adım3 / Grup 4	196
Tablo 9.8.	Eğitim Planı Adım3 / Grup 5	197

ÖZET

Günümüzün rekabet koşullarında, Toplam Kalite Yönetimi kavramı, üzerinde çokça durulmaya başlanan bir konu olmuştur. 19 YY'da yeni yeni konuşulmaya başlanan kalite kavramı, 20. YY'da ürün ve hizmet üreten tüm işletmelerinde gerçek önemini kazanmıştır.

Kalite kavramı, zaman içinde farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve kalite kontrol, toplam kalite kontrol, kalite güvence ve standartlaşma olarak karşımıza çıkmış ve günümüzde Toplam Kalite Yönetimi olarak en geniş boyutta kullanılır olmuştur. Toplam Kalite Yönetimi, kalsik yönetim tarzına göre pek çok üstünlüğe sahip bir yaklaşım olup, bir işletmenin tüm birimlerini, tüm çalışanları, müşterileri, tedarikçi ve satıcıları kapsayan bir sistemdir. Toplam Kalite Yönetimi, sürekli iyileşme, tam katılım, üst yönetimin liderliği, sürekli eğitim, iç ve dış müşterilerin tatmini gibi temellere dayanan bir yöntemdir. Bir işletmenin, Toplam Kalite Yönetimine geçmesi, üst yönetimin liderliğinde, iyi bir planlamayla, konusunda iyi eğitilmiş kalite gruplarıyla ve tüm çalışanların bu konuyu desteklemeleriyle gerçekleşir. Toplam Kalite Yönetimini uygulayan işletmelerde, ürün ve hizmet kalitesinde iyileşme, müşteri tatmininin artması, karlılık, verimlilik ve çalışanların tatmini gibi sonuçlar elde edilecektir.

Toplam Kalite Yönetiminin doğal bir sonucu da, tüm işletme bazında ulaşılan kalite seviyesi ve ürün ve hizmetin kalite standartlarına uygunluğunun belgelenmesidir. Bu aşamada, kurulmuş olan kalite güvence sisteminin, dünya ölçülerindeki standartlara göre değerlendirilmesi ve kalitenin belgelendirilmesi de gündeme gelmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, insan odaklı bir yaklaşım olduğundan, insana yatırım da maksimum seviyede olmalıdır. İnsana yapılacak olan yatırım ise, eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm çalışanlar bazında katılımın sağlanması, çalışanlara gerek yaptıkları işlerle ilgili olarak; gerekse istenen performans seviyesine ulaşmalarını sağlayacak ve beceri kazandıracak konularda eğitilmeleri gereklidir.

Toplam Kalite Yönetimine geçişin planlandığı, uygulamanın başladığı tüm aşamalarda tüm çalışanlar bazında, sistematik eğitim programlarının yürütülmesi, sonuçlarının izlenmesi ve eğitim konusuna süreklilik kazandırılması, sistemin başarısında önemli rol oynayacaktır.

SUMMARY

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND EDUCATION REQUIREMENTS

The discipline of quality has evolved and expanded from inspection to company-wide quality management. In the global marketplace, the issue of quality is changing, continuously adapting to customer needs and expectations. Customer's demand for quality is increasing. In 19th century, quality has a meaning of only controlling quality. After 20th century, quality got a company-wide meaning: not only control, but also quality is matter of every department.

Total quality management is to produce a product or service at one time with zero error to satisfy the customer's requirements. Total quality management is a process which contains all the activities from purchasing of the raw materials to the after sales services. Total quality management is a management technique of modern management science and has different way of management.

Total quality management based on some main components such as continuous improvement, customer satisfaction, commitment of employees, support of top management, leadership, policy deployment and statistical thinking and continuous training.

Leaders are very important for companies. Companies can have a world-class model for planning yet still not be successful. They also need leaders who believe in the system and drive the content of the companies' plans. Leaders are important also for total quality management. Leaders are the keys of total quality management's success.

Total quality management is a philosophy that seeks to improve the results, including financial performance, of an organisation's management system; guarantee its long-term survival through a consistent focus on improving customer satisfaction; and meet the needs of all its stakeholder: customers, employees, owners and suppliers.

Implementing total quality management in a firm depends on a PDCA cycle. The plan-do-check-act (PDCA) cycle, is a universally applicable

sequence for continuous improvement. The steps of the cycle are as follows:

- **Plan:** Begin by studying an organisation's current situation. Before any improvement plans are made, ensure that the current best known methods are documented and standardised.
- **Do:** Implementing the plan. If it is possible, plans are tried on a small scale. All relevant changes must be recorded during the implementation and that any changes from the planned measures are documented. Data are collected systematically.
- **Check:** The data collected is evaluated to see if the measures are worked. The results are checked to see if there is a good fit between the original goals and what was actually achieved.
- **Act:** Depending on the results of the previous evaluating, acting the plans begins. If successful, the changes must be adopted. By documenting the new standards, communicating them to all personnel in the process, and training people to the new standards the action finishes. If the action became unsuccessful, the cycle begins again.

The best way of measuring the performance of total quality process and to promote the quality level of the firm, is quality assurance and assessing quality. Standardisation and quality assurance is the external side total quality process to proof the quality level. The standards, like ISO 9000 is the best known way of assurance of the quality level.

Successful total quality management efforts need senior management commitment. The senior management team drives the management system and the success of the management system can be narrowed down to one determining factor: senior management commitment.

Total quality management's success depends on the functional training. Dr. Kaoru Ishikawa, Japan's foremost authority in the field of quality, says, "Quality control begins with education and ends with education."

To promote quality with participation by all, quality control education must be given to all employees, from the president to assembly line workers. Total quality control is a thought revolution in management, therefore the thought processes of all employees must be changed. To accomplish this, education must be repeated over and over again."

Educating employees about quality serves several purposes: it introduces the company's new vision, values and mission, it provides the tools for self-management and development; it establishes a corporate culture focus on the prevention and the solution of problems and on the continual improvement of performance.

Educating employees also helps to create a culture devoted to problem solving and continuous improvement. All employees must be familiar with the tools for preventing, detecting and eliminating waste. If employees are not properly trained, total quality management process can not be successful. Quality education promotes the development of a new organisational model based on employee initiative and teamwork.

To promote quality with participation by all, quality control education must be given to all employees, from the president to assembly line workers. Total quality control is a thought revolution in management, therefore the thought processes of all employees must be changed. To accomplish this, education must be repeated over and over again."

There are at least four different audiences for quality education in a company: Top management, middle managers, quality team leaders and workers. The educational process should be customised for each of these audiences. Education for the top management should emphasise developing skills in mentoring, coaching and supporting quality improvement.

Appropriate courses for middle management include participate management and basic statistical processes. Because these managers will be responsible for training other personnel, they also should take a "train the trainer" course and skills to guide maximum performance from their employees.

Educating team leaders have more technical courses about quality. Training for lower level team members should provide them with methods to improve their specific technical and interpersonal skills and should help them develop skills in statistical problem analysis, self-management and leadership.

Like total quality management, training must be thought as continuous improvement subject. Total quality process's success depends on continuous training approach of the firm.

The basic components of total quality such as; continuous improvement, customer satisfaction, commitment of employees, support of top management, leadership, policy deployment and statistical thinking and

continuous training are the main topics of a good quality management training in company.

Educating employees about quality serves several purposes: it introduces the company's new vision, values and mission, it provides the tools for self-management and development; it establishes a corporate culture focus on the prevention and the solution of problems and on the continual improvement of performance.

In total quality management, educating the customers and suppliers is also important. The quality level of the suppliers effects the company's quality. And the company must also give detailed information to the customers about their services and product. by this way, the satisfaction of customers got a better value.

Total quality management is based on continuos improvement and the best way of improving quality and making it high-levelled is continuos training and training every part of the chain: top managers, middle managers, all employers, suppliers and customers.

BÖLÜM 1 KALİTE KAVRAMININ EVRİMİ

1.1. KALİTENİN TARİHÇESİ

Kalite ile ilgili ilk kayıtların kökleri MÖ 2100 yıllarına kadar uzanmasına rağmen, kavram olarak konuşulmaya başlanması 19 YY'da gerçekleşmiştir. Kalite ve standartlaşma kavramının gelişimi ise 20. YY'da olmuştur [1].

1901 yılında Londra'lı metal tacirleri İngiliz Demir Ticaret Birliği'ne başvurup, farklı ölçü ve yapıdaki vida ve kırıslara düzenleme getirilmesini istediler. Bunun üzerine Mühendislik Standartları Komitesi toplanarak inşaat çeliklerinin ölçüsünü 175'ten 5'e indirerek standarda bağladı. Böylece yıl sonunda hesaplanan kar artışı gözlenmişti. 1906'ya kadar geçen beş yıl içinde demiryolu makineleri, çimento, buharlı makineler, telgraf ve telefon aksamaları, elektrik kabloları ve parçalarına standartlar getirildi. Birinci Dünya Savaşı, havacılık ile ilgili tüm malzemelere standart uygulanması için yönlendirici oldu.

Bu sıralarda ABD'de Henry Ford, üretim sisteminde devrim olarak adlandırılan yöntem olan hareket eden montaj bantlarını geliştirdi. Bu yöntemle karmaşık üretim faaliyetleri basite indirilerek, niteliksiz işçiler daha rahat kullanılabiliyordu. Bunun ardından iyi malı kötüsünden ayıracak kontroller yapılmaktaydı. Bu gelişmeler olurken de İngiliz Mühendislik Standartları Komitesi ismini değiştirerek, İngiliz Mühendislik Birliği - BESA- adını aldı.

1910 ile 1920 yılları arasında standartlaşma hareketi Kanada'ya, Avustralya'ya, Güney Afrika ve Yeni Zelanda'ya kadar ulaştı. Aynı büyük ilgi ABD ve Almanya'da da hızla yayılmaya başladı [1].

İngiltere'de Markalama Komitesi 1921'de kuruldu ve müşterilerine standart teminatı göstermek firmaların, lisans almak için başvurularını kabul etmeye başladı. Bu teminat 1922'de yasallaştı ve ilk lisans 1926'da General Electric Company'e verildi.

1930'lara kadar genellikle mühendislik dallarında çalışmalar yapılıyordu. Daha sonra, İngiliz Kimyasal Üreticileri Birliği'nin isteğiyle bu dalda standartlaşma işleri de İngiliz Mühendislik Birliği BESA tarafından yürütülmeye başlandı. Farklı dallarda faaliyet gösterebilmesi için BESA'nın ismi tekrar değiştirildi ve 1931 yılından beri İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI) olarak anılmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nın etkisiyle karartma, özel ışıklandırma, barınak gibi konuları kapsayan standartlar oluşturuldu. 1940'ta da mobilya, tekstil malzemeleri gibi tüketicinin günlük kullanımında doğrudan yer alan birçok mal ve hizmetlere standartlar getirilmeye başlandı.

Savaş sonrası, Avrupa'da ekonominin canlanması için ihracatın geliştirilmesi ve artırılması gündeme geldi. Bu durumda üretilen mal ve hizmetlerin uluslararası kabul görmesi için tüm standartların elden geçmesi gerekiyordu. Bu yaklaşım tarzı, İngiltere ve diğer Avrupa ülkeleri tarafından benimsenince 1946'da ISO (International Standards Organization) kurulmuş oldu. Özellikle 1951'den itibaren tüketici istek, gereksinim ve haklarını göz önünde tutan yeni standartlar geliştirilmeye başlandı.

Japonya'da ise II. Dünya Savaşı sırasında İngiliz Standartları Japonca'ya çevrilmişti. Ama onlar kalite ile ilgilenmeden sadece fiyatta rekabeti seçmişlerdi. Ucuz ve kalitesiz ürünler hızla piyasaya sürüldü.

ABD Japonya'yı işgal ettiğinde önemli bir engelle karşılaştı. Haberleşme sistemlerinde kullanılan malzemeler son derece kalitesiz ve standart dışıydı. ABD'nin zorlamasıyla Japon telekomünikasyon sektörüne kalite kontrol kavramı girmiş oldu. 1946 yılında istatistiksel kalite kontrol uygulamaları başlatıldı. Olduğu gibi kabul edilen Amerikan standartlaşma yöntemleri diğer sektörlerde de hızla yayıldı. 1946'da Endüstriyel Standardizasyon Yasası'nın kabulü ile, Japonya'da kalite damgası sistemi başlatıldı.

Avrupa'da ise 1950'lerde hızla artan konut ihtiyacını karşılayabilmek için inşaat konusunda birçok standartlar hazırlandı. O tarihte en büyük problem inşaat malzemeleri ve parçalarındaki büyük ölçü farklılıklarıydı. Çare olarak modül sistemi geliştirildi ve ölçüler birimin katları olacak şekilde standartlaştırıldı. Böylece birçok farklı fabrikada hazırlanmış parçalar inşaat sahasında biraraya getiriliyor ve yapıma hızla devam edilebiliyordu.

1955'te tüketici malları standartları için İngiltere'de bir "Danışmanlık Konseyi" oluşturuldu. Bu sırada BSI (İngiliz Standart Enstitüsü) çalışmalarını yanmaz kumaş gibi can ve mal güvenliği konularında yoğunlaşmaya başlamıştı. 1964'ten itibaren yanmazlık şartını yerine getiremeyen çocuk gecelik ve pijamalarının satışı gibi birçok konuya yasaklamalar kondu.

1950'lerde Amerika'da koruyucu maliyetler, hata maliyetleri gibi kavramları içeren Kalite Maliyet Sistemi geliştirildi. Kore Savaşı ve uzay çalışmalarının başlaması kalite konusundaki gelişmeleri hızlandırdı. "Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi" konusu da bu sırada şekillenmeye başladı.

Kalite kontrol kavramını ilk ABD'nin baskısıyla tanıyan Japonlar, altmışlı yıllarda, üretimdeki son muayeneler ve hatalı malların ayrılması yerine, bu hatalara yol açan faktörlerin kontrol altına alınması görüşünü benimsediler. Böylece Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Çemberleri konularında çalışmaları başlattılar.

1989 yılından itibaren BSI'nın çabaları ve yoğun çalışmaları sonucu ortaya çıkan standartlar, sadece İngiliz olmaktan çıkmış, Avrupa standartları haline gelmiştir. BS 5750 ve yeni adıyla ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartları'nın kullanılmasındaki temel amaç, Avrupa topluluğuna bağlı tüm ülkelerde, güvenilir, serbest ve adil bir ticaret ağı oluşturabilmektedir.

Ticaretin sınır tanımadığı, ancak ekonomik özgürlüğe ve güce sahip ülkelerin gerçek anlamda bağımsız olduğu çağımızda, güncel pazarlama tekniklerinin tüketicide odaklanması da bu ekonomik güç savaşının zorlaması sonucu olmuştur. 20 YY'ın ikinci yarısında tüketici için malın işlevi, fiyatı ve imajının yanında, kalitesi de çok büyük bir önem kazanmıştı. 21 YY'da ise kalite kazanılmış bir hak olarak görülecek ve rekabet fiyatlar üzerinde yoğunlaşacaktır. Bu nedenle çağı tanımlamak için kullandığımız, iletişim ve teknoloji terimlerinin yanına "kalite"yi de eklemek gerekecektir.

Dünyanın her tarafında üreticiler ticari açıdan dünyanın küçülmeğe olduğunu, pazarların dinamizminin arttığını, rekabetin hızla tırmandığını ve bunun doğal sonucu olarak üretim maliyetlerinin düşürülmeye zorlandığını gözlemlemektedirler. Bu düşüşü sağlamak için de yeni ve çoğu kez karmaşık olan teknik gelişmelerin hızla uygulanması gerekmektedir. Ürünler doğru kalitede, en düşük maliyet ile üretilip hızla pazara

sürülmek zorundadır. Bütün bunlar çok profesyonel, dinamik ve iyi düzenlenmiş bir organizasyonu gerektirmektedir. Aksi halde hatalı üretimler, alıcı ile sürtüşmeler, teslimde gecikmeler, şirket içi çekişmeler ve benzeri birçok problemler kaçınılmaz olacaktır.

Çoğu kez üreticinin düşündüğü iyi kalite ile, tüketicinin beklentileri arasında büyük farklar görülür. Tüketicinin beklediği [2];

- ⇒ Kendi gereksinim ve beklentilerine tam olarak uyan ürünü almak,
- ⇒ Ürünü vadedilen zamanda teslim almak
- ⇒ Servisten önce ve sonra gerekli tüm servis ve desteği almak,
- ⇒ Değerinde bir bedel ödemektir.

Üreticinin beklentisi ise, olabilecek en yüksek kazancı elde etmektir. Fakat uzun vadeli ve başarılı bir kazanç için [2];

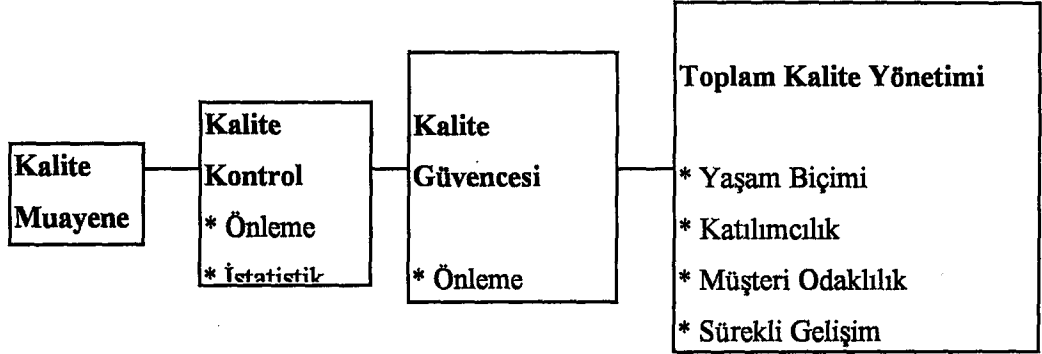
- ⇒ Alıcılara en cazip ürünü sunmak,
- ⇒ Şirket ürün ve itibarını sürekli kılmak,
- ⇒ Uzmanlaşma ve istikrarlı bir pazar politikası gütmek,
- ⇒ Güvenilir, iyi çalışan bir kuruluş ve kadroya sahip olmak
- ⇒ Olabilecek en düşük maliyetle üretmek gerekmektedir.

ABD, Japonya ve Avrupa'da hızla gelişen ve yüksek kalite-düşük maliyet amacıyla ortaya çıkan "kalite güvencesi" yaklaşımı, bugün artık alışılmış kalite kontrol ve departmanları ve onların uyguladığı rutin muayene metotlarının çok ötesindedir. Kalitenin mal veya hizmetin pazar araştırması ve tasarımı ve satış sonrası servislerine kadar tüm üretim aşamalarında yerleştirilmesini amaçlamaktadır.

1.2. KALİTE İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Kalite ile ilgili kavramlar, zaman içinde gelişmiş ve yeni yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmıştır. Kalite, kalite kontrol, toplam kalite kontrol, kalite güvencesi olarak karşımıza çıkan bu kavramların en son aşaması ve hepsini kapsayan şekli toplam kalite yönetimidir.

Kalite yaklaşımının değişim süreci Şekil 1.1'de görülmektedir [3].



Şekil 1.1. Kalite İle İlgili Kavramların Değişim Süreci

Bu bölümde, kalite ile ilgili kavramların açıklamaları verilecek ve toplam kalite yönetimi kavramının doğmasına kadar geçen sürede kalite konusuna yaklaşımın nasıl olduğu anlatılacaktır.

1.2.1. Kalite

Üretilen mal veya hizmetin, tüketici istek ve gereksinimlerini tatmin etme düzeyidir. Kalite kavramı, beklentilere bağlı olduğu için farklı şekillerde tanımlanabilir [4]:

- **Kalite, uygulanabilir, standart ve spesifikasyonlara uygunluktur.** Kar amaçlı ya da kar amaçlı olmayan her organizasyon, standartlara ve spesifikasyonlara sahiptir. Organizasyonlar, bunları, performanslarını ölçmek ve beklenen performans seviyelerinden sapmaları düzeltmek amacıyla geliştirirler.

Kalite sözcüğü, Latince "Qualis" sözcüğünden türemiş olup, qualis, 'gerçekte öyle olmak' anlamına gelmektedir. Öyle olmak kavramı ise, herhangi bir biçimde tanımlanmak durumundadır. Bu tanımlama, standartlar ve spesifikasyonlar gibi yazılı kavramlarca yapılmaktadır. Kalite, belirli ölçütler yardımıyla belirlenebilen ve kullanım amacına göre ölçütleri değişebilen bir olgudur.

- **Kalite, kullanım uygunluğudur.** Kullanım uygunluğu, pazar ve müşteri bazlı bir tanımdır. Ürün ya da hizmet, ancak müşteri gereksinim ve isteklerini karşılayabildiği zaman kullanıma uygundur. Kullanım uygunluğu tanımı, Juran tarafından yapılmıştır. Uygunluk, müşteri tarafından tanımlanmaktadır. Kimi kullanıcılara göre istenilen kalitede olan ürün ya da hizmetler, diğerlerinin amaçlarına uygun olmadığı için düşük kaliteli olarak nitelendirilebilirler.
- **Kalite, müşteri istek, gereksinim ve beklentilerinin rekabet edilebilir bir fiyatla tatmin edilmesidir.** Bu tanımlamaya göre ürün ya da hizmet kalitesi, kar sağlarken, müşteri gereksinimlerini tatmin edebilen üreticinin yeteneğidir. Müşteriler, organizasyonların varlık sebepleri olduğuna göre, müşteri gereksinimleri, rekabet edilebilir bir fiyatla tatmin edilebilmelidir. Aksi halde, müşteriler, ulaşamayacakları fiyatlardaki çok kaliteli ürün ya da hizmeti satın almaya yanaşmayacaklardır.
- **Kalite, müşteri gereksinimlerinin ve makul beklentilerinin tam olarak karşılanmasıdır.** Diğer bir deyişle, müşteri beklentilerini karşılayan veya aşan ürünler kalitelidir. Kalite, gereksinimlere uygunluktur. Ürün ya da hizmet almak isteyen müşterilerin, belirli gereksinimler ve zihinlerinde beklentileri vardır. Eğer ürün ya da hizmet, bu beklentileri karşılarsa, o zaman müşteri için bu ürün ya da hizmet kalitelidir.

Kalite, herkesin kendi tanımlamasını yaptığı subjektif bir terimdir. Teknik kullanımda ise kalite;

⇒ Belirli gereksinimleri karşılama yeteneğiyle ilgili ürün ve hizmet karakteristikleridir.

⇒ Beklentiler karşısında eksiksiz ürün ya da hizmettir.

1.2.2. Kalite Kontrol

Üretilen mal veya hizmetin planlanan özellikleri taşıması için, üretim sırasında uygulanan ve hata nedenlerini ortadan kaldırma veya minimize etmeyi amaçlayan işlemler dizisidir [5].

Kalite kontrol, firmanın kalite hedeflerine erişmesi için yürütülmesi gereken faaliyetleri kapsar. Kalite kontrol faaliyeti, ulaşılabilecek kalitenin önceden belirlendiğini ve

ölçülebildiğini varsayar. Kalite kontrol faaliyeti, ürün ve hizmetlerde bu standartları sağlamaya yöneliktir. Üretim işletmelerinde, ölçülebilir standartlar belirlenir ve kalite kontrol faaliyetleri ile, bu standartlardan sapmalar ölçülür.

Kalite kontrol, tüketici tarafından beğenilen ve yasal belirlemelere uygun nitelikteki malın en düşük maliyetle üretilmesi amacına yönelik, belirli bir sisteme göre yapılan bir uygulamadır. Kalite kontrol, işlenmiş üründe bir kusur arama işlemi olmayıp, sürekli yapılan kontrollerle ve kontrollerin yorumlanmasıyla ürünün kalite düzeyi önceden güvence altına almaktır. Aynı şekilde, müşteriye sunulacak hizmet son aşamaya gelmeden, önceden planlamayla çeşitli sorunlar oluşmadan önlenmelidir.

Kalite kontrol dört grupta toplanmaktadır [6]:

- **Yeni dizayn kontrolü:** Üretilcek yeni ürünün pazara uygun özellikleri seçilir. Tasarım ve güvenilirlik parametreleri belirlenir ve prototip testleriyle denir. İmalat prosesi planlanır ve başlangıçta maliyetlendirilir, kalite standartları belirlenir. Bütün bunlar, kalite kontrolün, yeni ürün dizaynıyla ilgili görevleridir.
- **Gelen Malzeme Kontrolü:** Bu aşama, başka firmalardan satın alınan ya da firmanın başka birimlerinden temin edilen malzeme, parça ve proseslerin kabul edilmesi işlemini içerir. Hammadde, parça ve bileşenler için standartlar ve spesifikasyonlar belirlenir. Bu malzemelerin en ekonomik şekilde temin edilebilmesi için, satıcı kalitesini değerlendirme, satıcıdan temin edilen malzeme ve bileşenlerin spesifikasyonu, kabul örnekleme teknikleri ve laboratuvar testleri gibi çeşitli kalite kontrol teknikleri uygulanır.
- **Ürün Kontrolü:** Kalite spesifikasyonlarından farklılıkların, hatalı ya da uygun olmayan ürünler pazara çıkmadan önce düzeltilmesi için, üretim yerinde yapılan kontroldür. Bu kontrol, sadece üretimdeki malzeme ve parçaları değil ürünlere kalite karakteristiklerini veren prosesleri de içerir.
- **Özel Proses Çalışmaları:** Bunlar, uygun olmayan ürün ve hata nedenlerinin tam yerini bulmak için yapılan araştırma ve testler ile hiç bitmeyen düzeltici faaliyetleri kapsar. Bu çalışmalar, kalite karakteristiklerinin iyileştirilmesiyle ve aynı zamanda maliyetlerin de düşürülmesiyle, ürün ve proseste daha yüksek kaliteye ulaşılır.

1.2.3. Toplam Kalite Kontrol

Toplam kalite felsefesi, 1950'li yıllarda Japonya'da başlamış, 1970'li yıllarda itibaren de Amerika ve Avrupa'da ilgi uyandırmaya başlamıştır. Bu felsefenin ürünü olarak da firma çapında kalite kontrol, organizasyon çapında toplam kalite kontrol gibi kavramlar gündeme geldi. Kısaca toplam kalite kontrol diyebileceğimiz bu kavramların temelinde, kalitenin bir kişi ya da bir departmanın sorumluluğu olmayıp organizasyonda görev alan tüm insanların ve tüm departmanların ortak sorumluluğu olduğu fikri yer almaktadır.

Toplam kalite kontrol, bir organizasyondaki çeşitli grupların, tam müşteri tatminini gözönünde tutarak pazarlama, mühendislik, üretim ve servis hizmetlerini en ekonomik şekilde mümkün kılacak kalite geliştirme, kaliteyi devam ettirme ve kalite iyileştirme çabalarını entegre eden bir sistemdir.

Toplam kalite kontrol faaliyetini, tüketici gereksinimlerinin tespitinde ürünün tüketicilere ulaşmasına kadar ve hatta tüketicilere ulaşmasından da sonra devam eden çok geniş bir kavramdır.

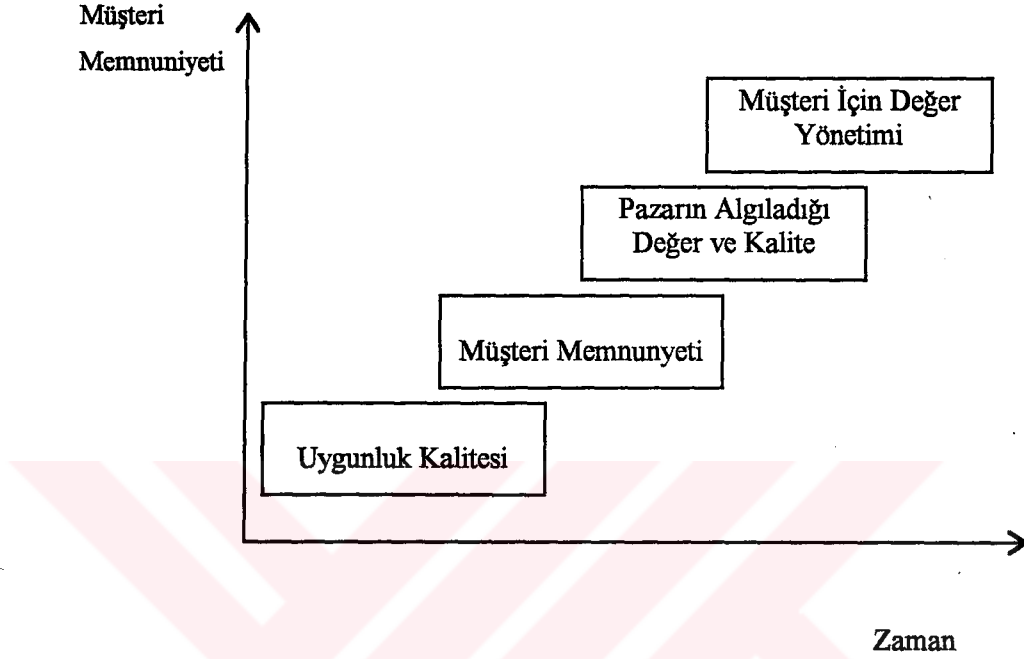
Toplam kalite kontrolün temel amacı, kalite kontrol faaliyetlerinin firma içinde bütüne ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek için de organizasyonun bütün bölümlerinin ve en üst düzey yöneticilerden tüm çalışanlara kadar bütün personelin, kalite faaliyetlerinde biraraya gelip işbirliği yapmaları gerekir. Bu şekilde yapılan toplam kalite kontrol çalışmaları, kusurları önlemek için planlama yapmak, müşterinin beklentilerini analiz etmek, bunun için uygun dizaynları yapmak, üretim yapmak ve pazarlamayı organize etmek gibi adımları kapsar. Diğer bir deyişle, toplam kalite kontrol, ürün ya da hizmet ile ilgili tüm fonksiyonları içine almaktadır [7].

1.2.4. Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi, sunulan mal veya hizmetin hedeflenen özellikleri karşılaması ve güven sağlamasıdır. Kalite güvencesi kavramı, kalite standartlaşması olarak da karşımıza çıkmaktadır. Kalite güvencesi ve standardizasyon kavramları ilerideki bölümlerde daha ayrıntılı olarak verilecektir.

1.2.5. Toplam Kalite Yönetimi Kavramına Doğru

Kalite hareketi ABD'de ve diğer gelişmiş Avrupa ülkelerinde dört aşamada oluşmuştur (Şekil 1.2) [8].



Şekil 1.2. Kalite kavramının evrimi

Toplam Kalite Yönetimi ödüllerinden önceki dönem Uygunluk Kalite aşaması olarak bilinir. Deming ve Crosby gibi uzmanlar süreç kontrollerine ve sıfır hata programlarına ağırlık verilmesini savundular. Böylece ortaya çıkan ürünler şartnamelere uyacaktı. Şirketler ilk defa doğru yapmanın daha düşük maliyetlerle daha iyi ürünler yaratacağının bilincine varmışlardı. İstatistiksel süreç kontrolleri uygulandı ve tekrarlı işlerin, hataların azaltılması için her fırsat değerlendirildi. 1987 öncesi bu çalışmaları yapan firmalarda kayda değer değişiklikler görüldü. Ancak yalnızca uygunluk kalitesi güden şirketlerin başarılı olamayacağı görüldü. Sıfır hata her zaman müşterileri memnun etmedi. Şartnameler hatalı olabilirdi veya her zaman müşterinin satın almak istediklerini yansıtmayabilirdi. Kalite ödülleri ile beraber müşteri odaklı olmanın gereği doğrultusunda ikinci aşama olan Müşteri Memnuniyeti aşamasına geçilmiştir. Şirketler kalite programlarının amacının müşterileri memnun etmek olduğunun farkına vardılar. Böylece müşterilerle daha fazla iletişim kurulmaya, müşteri tatmini ölçülmeye başlandı.

Ödüllerde müşteri memnuniyeti en yüksek puan verilen kriter oldu. Fakat şirketlerin, müşteri memnuniyetini pazar içindeki rakip firmaları gözönüne almadan ölçmeleri nedeniyle, anketlerle belirlenen müşteri memnuniyeti sınırlı bir yöntem olarak kalmıştır. Bu da kalite ödülleri üçüncü aşama olan Rakiplere göre pazarda oluşan kalite ve değer kriterine ağırlık verilmesi sonucunu doğurmuştur. Bu aşamada, kalite ödülleri müşteri beklentileri, rakiplerin analizi konularına ağırlık verilirken, firmanın sürekli başarısı faktörüne ağırlık verilmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bu da bir sonraki değerlendirme kriteri olan müşteri için üstün değer yönetimi kavramıdır. Firmalar, bu aşamada ilk üç aşamada öğrendiklerini temel alarak stratejileri ve toplumdaki rollerini geçmiştekinden daha iyi değerlendirebilmektedirler.

Kalite konusunda yaşanan hızlı değişim, bir "kimlik değişimi" olarak adlandırılabilir. Aşağıdaki tabloda, bu kimlik değişiminin genel hatları belirtilmektedir [9].



Tablo 1.1. Kalite İle İlgili Kavramların Belirleyici Özellikleri

Belirleyici Özellikler	Muayene	İstatistiksel Kalite Kontrol	Toplam Kalite Kontrol	Toplam Kalite Yönetimi
Temel Prensiptir	Meydana çıkarma	Kontrol	Koordinasyon, Firma	Süreç ve insan odaklılık; sürekli gelişme
Kaliteye Bakış Açısı	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında ortaya çıkarılması gereken bir unsur; kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken bir problem	Koşulsuz müşteri tatmini
Vurgu	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tüm birimlerde ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde "kalite"nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
Metot	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite Uzmanlarının Rolü	Muayene, çeşitleme, hesaplama	Sorunu belirleme ve istatistiksel metotların uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlanması ve program dizaynı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
Kaliteden Sorumlu Kişiler	Muayene departmanı	Üretim ve mühendislik departmanı	Üst yönetim, tüm departmanlar	Üst yönetim, tüm departmanlar, işletmedeki tüm bireyler, tedarikçiler ve bayiler
Temel Yaklaşım	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

BÖLÜM 2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde, toplam kalite yönetimi kavramının ne olduğu anlatılacak ve bu felsefenin ortaya çıkışına katkıda bulunanlar ve bu kişilerin ilkeleri üzerinde durulacaktır.

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin temel özelliklerini "globalleşme" ve "yok edici rekabet" ile tarif edebiliriz [10].

Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkânların tanınması ve diğer birçok gelişme güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolayca erişmelerine fırsat vermiştir [10].

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. TKY'nin rekabet gücünü yükseltmesinin çok temel bir nedeni vardır: TKY bir taraftan kaliteyi yükseltirken, diğer taraftan da prodüktiviteyi de arttırmaktadır. Ancak TKY uygulamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri arttırmakta, bu da rekabet gücünü düşürmektedir [10].

TKY'nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedeni şöyle tanımlanabilir: TKY bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması sözkonusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları,

teslimattaki gecikmeler, vb. ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır.

Yukarıda açıklanan bu sonuçlara ulaşmak için bir kuruluşun yapması gerekenleri iki maddede toplamak mümkündür:

⇒ Gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı

⇒ Analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılması [10].

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE YÖNETİM MODELİ

2.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam kalite yönetimi (TKY) kavramı, tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti ve bağlılığının sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır.

Toplam kalite yönetimi anlayışında firma sahiplerinin, tedarikçi ve bayilerin, çalışanların ve müşterilerin aynı anda memnuniyeti ve firmaya bağlılığı esastır. Bu amaçla toplam kalite yönetimi anlayışında tüm taraflarla işbirliği çalışmak önemli bir ilkedir. Özellikle kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesinde önemli rolü olan çalışanların firmaya bağlılıklarını arttırmak ve onların süreç geliştirme ve sorun çözme alanındaki katkılarını almak için katılımcı yönetim anlayışını benimsemek bir zorunluluktur. Bu amaca ulaşabilmek için toplam kalite yönetimi yaklaşımında insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri, karşılıklı güven, açık ve çok yönlü iletişim, sistemin ağırlık noktasıdır. Bu noktanın işletmenin üst yönetimince iyi kavranmış olması gerekmektedir. Üst yönetim, verimliliği ve kaliteyi hedefliyorsa toplam kalite yönetimi anlayışını da benimsemelidir. Ancak toplam kalite yönetim uygulamalarında başarılı olabilmek klasik yönetim anlayışının terk edilmesiyle mümkündür [10].

2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonunu, yöntemleri ve sistemleri kapsar; “insan”a en ön sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar. Bu öğeler:

2.1.2.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam kalite modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Kalite-maliyet paradoksunun aşılmasında bu yaklaşımın etkilidir. Nitekim, sanayide kalite evrimi de son muayeneden başlamış tasarımıda kalite (QFD) aşamasına kadar gelmiştir.

Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük bir avantaj sağlar. Diyebiliriz ki, planlamaya harcanana her dakika son derece değerlidir.

2.1.2.2. Ölçüm ve İstatistik

Rekabetin temel kriteri olan Kalite-Maliyet-Termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz de. O nedenle, ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır. İstatistiğin üzerinde özellikle durulmasının çeşitli nedenleri:

- Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurmak gerekir.

- Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin teknikleri değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını belirler.
- İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan verir.
- İstatistiksel düşünme alışkanlığı geliştirmek, gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Örneğin, satışlardaki ani bir düşüş bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi, bu “doğal değişkenliğin” sınırları içinde bir gelişme de olabilir. Neyin normal, neyin anormal olduğunu istatistik bilimi söyleyebilir.

2.1.2.3. Grup Çalışması

Toplam kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanların sık sık toplanması, birlikte bir işi yapmaları, ya dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam kalite yönetiminde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır.

Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

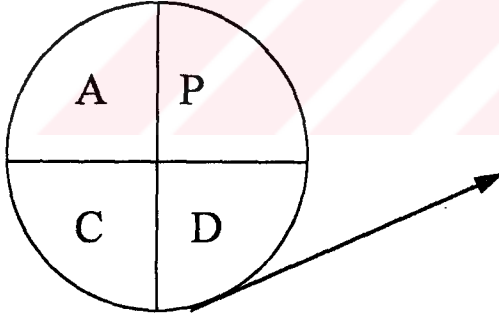
- “İşletme körlüğü” nü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.
- Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını geliştirir.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım oyunu anlayışını geliştirir; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.

- Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

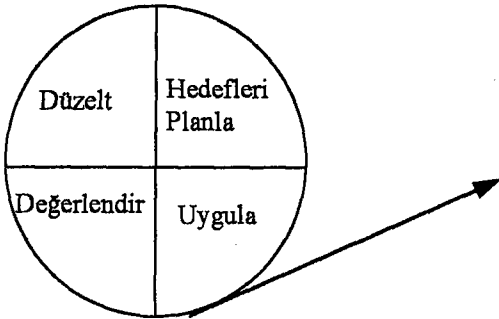
2.1.2.4. Sürekli Gelişim

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli “Sürekli Gelişme”ye dayalıdır. En alt düzeydeki prosesten, tüm şirketi içine alan Hedeflerle Yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standartı tutturmak değil, seviyeyi-o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmeden önümüzdeki rakipleri yakalamak ve onları geçmek olanaksızdır. Esasen Japon tarzı toplam kalite ile Batı tarzı toplam kalitenin temel farkı da Japonların sürekli gelişme sürecini başarıyla yürütmeleridir.



Şekil 2.1 P-D-A-C- Çevrimi



Şekil 2.2. Hedeflerle Yönetim

Sürekli gelişme (P-D-C-A) çevrimini ilk olarak ortaya atan Dr.W.A.Shewart'tır. Bu çevrimi doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran ise Dr.E.Deming olmuştur. Sürekli gelişme kavramı Japonya'da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için Kaizen grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen Yönetimi adını vermeye başlamışlardır. Gerçekten de “kalite” bile nihai bir amaç değildir., sadece yüksek rekabet gücünü sağlamaya imkan veren bir araçtır. Çok yüksek, hatta herkesten yüksek bir kalite düzeyine çıkmak bile yetmez; amaç sürekli olarak rakiplerden ilerde olmaktır. Bunu sağlayan yöntem de sürekli gelişme sürecidir

2.1.3. Toplam Kalite Yönetim Modeli

Kalitenin yukarda belirtilen dört temel özelliğinin gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve şirketi hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırılabilmesi ise tamamen “yönetim modeli”ne bağlıdır.

2.1.3.1. Klasik Yönetim Modeli ve Toplam Kalite Yönetim Modeli

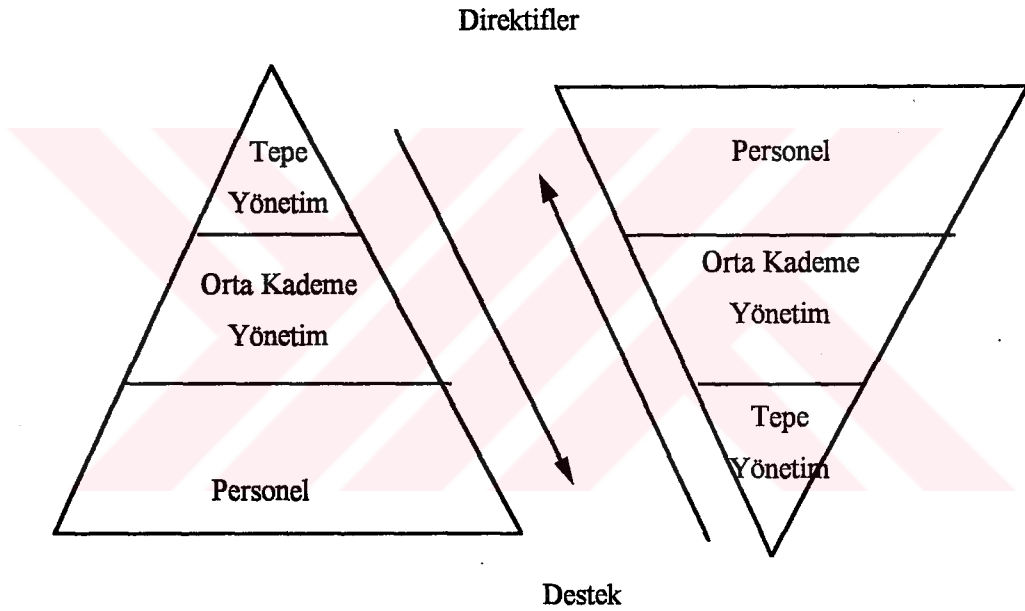
Klasik yönetim anlayışında yer alan PLANLAMA, ORGANİZE ETME, YÜRÜTME, İDARE ve KONTROL ETME gibi adımlar bulunurken, toplam kalite yönetiminde bu temel bileşenler, farklı fonksiyonlarla yer almaktadır. Aşağıda yer alan Tablo-2.1'de klasik yönetim ve toplam kalite yönetiminin bileşenleri açısından karşılaştırılması yer almaktadır [11].

Tablo-2.1. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetiminin Bileşenleri

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi
Planlama	Stratejik: • Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması • Daha fazla rekabet • Politika yayma Operasyonel • Çalışanların yetkilendirilmesi • Hata önleme • Standart dışı proseslerin önlenmesi
Organize Etme	• Proses tanımlama • Çok fonksiyonlu gruplar • Toplam kalite yönetim konseyi • Daha demokratik yönetim
Yürütme / İdare	• Uyumlu mühendislik • Devamlı proses iyileştirme • Tedarikçilerin iyileştirilmesi
Kontrol Etme	• Verilere bağlı kararlar • Proses değişkenliklerinin azaltılması • Hedeflerden sapmaların maliyeti

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belirli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi hiç bir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme-iyileştirmeyi amaçlar.

Ayrıca toplam kalite yönetiminde, çalışanlar arası iletişim, bilgi akışı ve paylaşım önemlidir ve katılıma daalı bir yönetim anlayışı izlenir. Klasik yönetim modeli ise, üst yönetimin kararları aldığı, ve çalışanların kararlara katılımının söz konusu olmadığı bir modeldir. Şekil-2.3, yönetim anlayışları arasındaki farkı göstermektedir.



Şekil 2.3. Yönetim Anlayışları

Çağdaş bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi'ne geçiş, Taylorizmin, kalıcı başarıda yetersiz kalmasıyla olmuştur. Bu açıdan, Taylor modeli ile Toplam Kalite modellerinin, yönetsel kavramlar açısından kıyaslaması, Toplam Kalite modelinin benimsenme ve başarıya ulaştırma özelliğini daha açık anlamaya yardımcı olacaktır [10].

Tablo 2.2. Taylor Modeli ile Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırması

TAYLOR MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
Hedef: Karlılık Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan "kar"ı elde etmektir.	Hedef: Kalıcı Karlılık Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
Yöneticilerin Belirlediği Faaliyetler "Kar"ın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	Çalışanların Önerdiği Faaliyetler Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve "kar"ın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
Yöneticilerin Kurduğu Sistemler Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi, sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.	Çalışanların Geliştirdiği Sistemler Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkan sağlamaktır.
İş Tariflerinin Yapılması Yönetimde temel ilke "işe göre adam"dır. Yapılacak işlerin mahiyeti ayrıntılı olarak belirlenir; iş tarifleri yazılır; işler güçlüklerine ve özelliklerine göre "kademelendirilir"; görevlendirilecek kişilerde de belirlenen "özellikler" aranır. Kişiler de ücretlerini tayin edildikleri işin kademesine göre alırlar.	İş Tariflerinin Yapılması Temel amaç, şirketin "hedeflerine" ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
İstihdam Politikası İşin gerektiğinden üstün niteliklere sahip insanları işe almak yanlıştır; çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi demotive olur; kişileri de demotive edecek davranışlara girer.	İstihdam Politikası İşin kapsamı, hedefler ve planlar ne olursa olsun en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.

Tablo 2.2. Taylor Modeli ile Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırması (Devam)

TAYLOR MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
İşleri Makinalar Yapar Sanayi kuruluşlarında üretimi makinalar yapar. İnsanların temel görevi ise bu makinaları çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makinadan yeterli verim alınamıyorsa veya sık sık imalat kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu, o makinayı işletendir.	Herşeyi İnsan Başarır Herşeyi insan gerçekleştirir. Makinalar sadece insanların yardımcısıdır. İnsanlar makinaları da sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
Teknoloji İşletmecinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yeni teknoloji birçok alanda sıçramayı da getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi gereklidir.	Teknoloji Teknolojide yüksek rekabet gücü sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilmenin "sıçramayı" başarması da kolaylaşır; en azından, sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nipten daha kolaydır.
Yüksek Teknolojiye Uyum Yeni teknoloji daha az elemanı ön görür; teknolojisini yenilenen bir şirketin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda niteliksiz eleman istihdam etmesi, buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması doğaldır.	Yüksek Teknolojiye Uyum Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar çıktıyı da, istihdamı da artırır. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli eğitildiklerinden, teknolojiye uyumsuzluk söz konusu olamaz.
Hedef Belirleme Kriterleri Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metod, prosedür ve randıman ölçütleri vardır. Yine kurmaylarca belirlenen ve yönetimce koyulan standartlar'dan netice beklenir. Üretim, satış, verim vs. gibi her konuda belli standartlar / parametreler vardır.	Hedef Belirleme Kriterleri Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemlerini geliştirirler. Varılan her düzey, en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.
Denetleyici Yöneticiler İcracı amirlerin esas görevi insanları çalıştırmaktır. Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir, çünkü en zor mesele insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır.	Lider Yöneticiler Amirlerin temel görevi, liderlik etmektir; yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.

Tablo 2.2. Taylor Modeli ile Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırması (Devam)

TAYLOR MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
Denetim Şirketin en kritik fonksiyonlarından biri de denetim olmaktadır. Satışları, üretimi masrafları, verimlilikleri, randımanları ve diğer tüm faaliyetleri... Denetim esası kıyaslamaya dayanır. Kıyaslamamanın bazı "bütçe"dir, o da öngörülen faaliyetlerin standartlarından ve parametrelerinden oluşur.	Hedeflere Göre Değerleme Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç, planları koordineli bir şekilde terminlere uygun biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık "değerlendirmelerle" bu süre içinde başarılabilenlerin ve başarılabilenlerin nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.
Bütçeye Göre Hedef Belirleme Bütçenin hazırlanması bir çeşit pazarlık esasına dayanır. Yönetim, standardı yukarıya çeker, uygulayıcı ise aşağıya. Bir önceki yılın performansı temel kriterdir. Biraz gayretle yönetim bu performansın %5-10 artabileceğini iddia eder, uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan da zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturmanın bile büyük başarı olacağını savunurlar. Neticede, %3-5'lik bir artışta uzlaşılar.	Potansiyeye Göre Hedef Belirleme Yöneticiler de çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektir. Yönetimin görevi, hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve şirketin tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.
Başarı Ölçme Kişilerin başarısı da yönetimin başarısı da bu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa, tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar; düşük çıkarsa, sorunun her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet kararları vs. dir.	Başarı Ölçme Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarfeder. Eğer hedeflere ulaşılmamışsa, bunun nedeni eğitimde, koordinasyon yetersizliğinde ya da hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde belirlenmiş olmasında aramak gerekir.
Para ile Motivasyon Motivasyonun temel ögesi "para"dır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa, onlara yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler.	Motivasyon Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.

Tablo 2.2. Taylor Modeli ile Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırması (Devam)

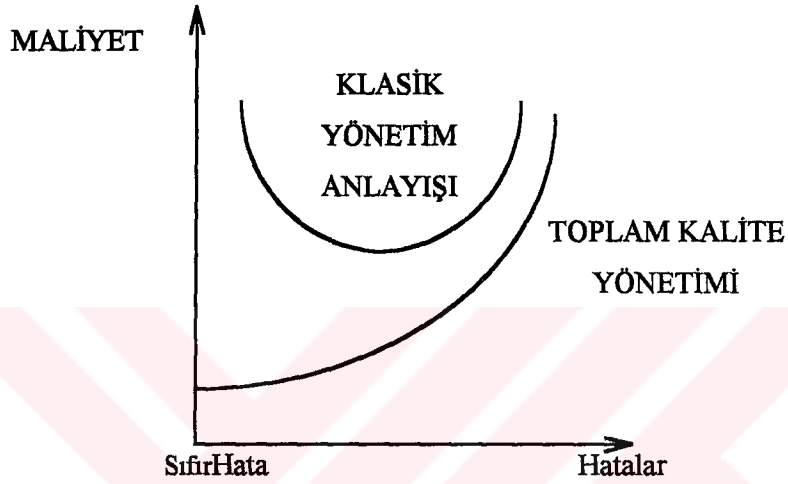
TAYLOR MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
Kişisel Potansiyelle Sınırlı Kalma Ancak, kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir kez gösterdiği zaman, yöneticiler sürekli aynı performansı göstermesini beklerler. En doğru strateji, bu potansiyeli göstermemek, her yıl bir miktar artırmaktır. Bu artışın olağanüstü bir gayret sonucu gerçekleştiği izlenimini vermek de stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.	Performans Geliştirme Kişinin içinde uyguladığı “sürekli gelişme” yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde kişiler de seviyelerini yükseltme azminde olacaklardır.
Kontrol Başarıyı en fazla etkileyen faktör, kişilerin standartları ne ölçüde tutturduğu olunca, sistemin etkinliği de denetim mekanizmasının etkinliğine bağlı kalır. Gerek kalitede, gerekse standartlara uygunlukta herhangi bir sorun varsa yapılacak iş denetimi arttırmak ve yaygınlaştırmaktır. Gerekirse, denetim sisteminin kendisi de denetime tabi tutulur.	Otokontrol Başarıyı en fazla etkileyen faktör “sistem”dir. Yönetimin teşviği ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi otokontrol’ dur.
Hataların Bulunması Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile, bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken temel özellik de hataları tespit etmektir.	Ödüllendirme ve Destek Olma Yönetimin görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak olanakları yaratmaktır. Bu olanakları en etkili şekilde değerlendirenler, uygun şekilde ödüllendirilir; diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.
Ceza Sistemi Sadece hataları tespit etmek de her zaman yeterli değildir, hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili kişi uyarılır, ikincide cezalandırmaya üçüncüde ise daha ciddi önlemlere başvurulur. Böylece, işini gereği gibi yapmayanlar elendiği gibi diğer çalışanlara da yeterli gözdağı verilmiş olur.	Grup Çalışması ve Rekabet Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.

Tablo 2.2. Taylor Modeli ile Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırması (Devam)

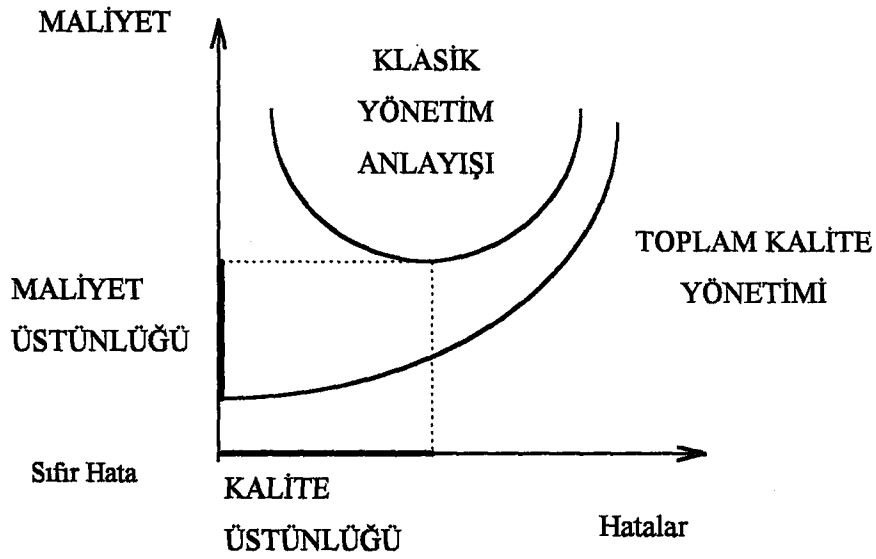
TAYLOR MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
Kapsamlı Raporlar Denetim sistemlerinin (veya bilgi sistemlerinin) tek amacı hataları bulmak değildir. Diğer bir amaç da tepe yönetime gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Şirket kaynaklarının israf edilmediğini, usulsüzlük veya hırsızlık olmadığını kanıtlamanın en doğru şekli, kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise, yönetim çalışmaları da o denli güven verici bulunacaktır.	Özlü Raporlar Bilgi sistemlerinin temel amacı şirkete yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler fırsatları ve tehlikeleri, şirketin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye olanak sağlarlar. Raporlar özlü, sayısal ve grafikselidir.

2.1.3.2. Toplam Kalite Yönetim Modelinin Üstünlükleri

Toplam kalite yönetiminin, bütünsellik, sürekli iyileşme, sorun çözme gibi temellere dayandığında, klasik yönetim anlayışına göre, oluacak hataların azlığı ve maliyet açısından önemli üstünlükleri vardır. Şekil-2.4 ve Şekil-2.5, toplam kalite yönetiminin klasik yönetim karşısındaki üstünlüğünü göstermektedir.



Şekil 2.4. Klasik Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi



Şekil 2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Üstünlükleri

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMINI GÜNÜMÜZE GETİRENLER

Toplam kalite yönetimi, günümüzün en geçerli yönetim anlayışı olarak benimsenmiştir ve uygulanmaktadır. Yönetimden, kalite ve toplam kalite yönetimi kavramlarına ulaşmak yolunda çalışmış yönetim bilimcileri ve bu kişilerin teorik ve pratik alandaki yaklaşımları anlatılacaktır.

2.2.1. Taylor

Frederic W. Taylor (1856-1915), endüstriyel organizasyonlardaki kalifiye işçilerin çalışmalarını iyileştirmede yeni yaklaşımlar kullanılması fikrini ortaya atan ilk uygulayıcılardandır. Bir şef mühendis olan Taylor, bu yüzyıl boyunca oluşan iş geliştirme çalışmalarının temelini oluşturan iş geliştirme çalışmalarının temelini oluşturan bir seri kavramı ilk geliştiren kişidir. Bazı temel kavramları sistematik bir yaklaşımla işgücüne uygulaması ona "Bilimsel Yönetimin Babası" unvanını kazandırmıştır.

Taylor'a göre bilimsel yönetimin elemanları şöyledir:

Günlük bir görev: Her organizasyondaki her bir çalışan, açıkça tanımlanmış ve yerine getirilmesi tam gününü alacak geniş bir göreve sahip olmalıdır.

Standart şartlar: Çalışanlar görevlerini yerine getirmek için standart araç ve şartlara sahip olmalıdır.

Başarı için ödüllendirme: Görevin başarı ile tamamlanması halinde anlamlı ödüller verilmelidir.

Başarısızlık için cezalandırma: Görevin tamamlanmasındaki bir başarısızlık kişisel olarak cezalandırılmalıdır.

Geniş ve karışık organizasyonlardaki görevler, yetenekli ve becerikli işçiler gerektirecek şekilde zor olmalıdır. Taylor, ekonomik kazancın artırılmasının sadece kapital ve işçilikle değil aynı zamanda bilginin işe uygulanması ile de sağlanacağını ilk gösteren kişi olmuştur. Bununla beraber, Taylor, daha sonra daha da belirginleşecek olan bir sorunun da yaratıcısı olmuştur. Planlamayı, iş geliştirmeden ayırmış ve çalışanı işini geliştirme sorumluluğundan uzaklaştırmıştır. Juran'ın dediği gibi, elde ettiği sonuç hünherli işçiliğe indirilen çok ağır bir darbedir [12].

Bu sorumluluk bölünmesi, Juran'a göre, organizasyonlarda çıktının kalitesinin gözlenmesi için ayrı gözlemciler bölümünün yaratılmasına ve kalite sorumluluğunun dağılmasına yol açmıştır. Bir başka gözlemciye rapor veren bu gözlemciler grubu, kalite güvenliği olarak adlandırılmaya başlamıştır.

2.2.2. Shewhart

Walter A. Shewhart (1891-1967), 1920-1930 yılları arasında Bell laboratuvarlarında çalışan bir istatistikçiydi. "Fabrikasyon ürünlerin kalitesinin ekonomik kontrolü" adlı kitabı, istatistikçiler tarafından fabrikasyon imalatın kalitesinin geliştirilmesi çabalarında dönüm noktası olan bir katkı olarak kabul edilir. Shewhart, üretimin her aşamasında değişimlerin var olduğunu, fakat örnek alma, olasılık analizleri gibi bazı basit istatistiksel tekniklerin uygulanması ile bu değişikliklerin yapı ve nedenlerinin anlaşılabilirliğini göstermiştir [13].

Shewhart'ın teknikleri, bir prosese ne zaman müdahale etmek veya etmemek gerektiğinin tanımlanması ile işlemler sürecinin kontrol altında tutulabileceğini göstermiştir. Her görevin yerine getirilmesinde oluşabilecek tesadüfi salınımların limitlerini tanımlamayı başaran Shewhart, sadece bu limitlerin aşılması halinde sisteme müdahale edilmesi gerektiğini savunmuştur. İşçilere yaptıkları işlerin gidişatını izleme ve ne zaman kontrol limitleri dışına çıkılarak muhtemelen kalitesiz üretim yapılabileceğini önceden görme olanağı sağlayan "kontrol kartları"nı geliştirerek üretim performansının zaman içinde yakından izlenmesini mümkün hale getirmiştir.

Shewhart'ın bu örnek alma ve kontrol kartları alanındaki çalışmaları, bir başka istatistikçi olan Deming'e yol göstermiştir [7].

2.2.3. Deming

Ancak 24 Haziran 1980'de "Japonlar yapabiliyorsa biz neden yapamayalım" adlı bir programın televizyonda yayınlanması ile, Amerikalılar, tüm dünyada yankılar uyandıran bu Amerikalı bilim adamının farkına varmışlardır. Kendisini basit bir istatistikçi olarak kabul eden Dr. W. Edwards Deming, 1950'lerde eğittiği Japon mühendisler nedeniyle, Japonlarca 2. Dünya Savaşı'nın yarattığı tahribattan sonraki kalkınma başarılarına çok büyük katkıda bulunan adam olarak kabul edilmektedir [14].

1900 yılında doğan Deming, çalışmalarında istatistiği hem öğretmiş hem de kullanmıştır. Shewhart'ın çalışmalarından çok etkilenen Deming, onu ziyaret etmiş, birlikte çalışmış ve onun tekniklerini uygulamaya geçirmiştir. Shewhart'ın öğrencisi olarak, fabrikalarda kullanılan istatistik tekniklerin ofis çalışmalarına da uygulanabileceğinin bilincinde olan Deming, operatörleri eğitmek ve sonra onların yaptıklarının üçte birini gözlemlemek suretiyle bilgisayar kart delme operatörlerinin doğru ve titiz çalışmalarını sağlamayı başarmıştır. 2. Dünya Savaşı çıktığında, Deming'den savaş çabalarına yardımcı olması istenmiştir. Kendisi ile çalışan arkadaşları ile birlikte Shewhart'ın istatistik tekniklerini savaş malzemesi sanayinde çalışan 31,000 mühendise öğretmiştir. Fakat Deming'i sadece bir istatistikçi olarak tanımlamak, onun katkılarının değerini ifade etmeye yeterli değildir.

Savaşın sonra Deming, çok iyi öğretmiş olduğu kalite derslerinin gittikçe unutulmaya başlandığını gördü. Savaş sonrasında kalite, üretimin gerisinde kalmış bir olgudur. Deming, o ana kadar hep mühendisleri eğittiğinin, fakat yatırımın sorumlusu olan üst düzey yöneticilere hiçbir şey öğretmediğinin farkına vardı. Kalitenin üretim aşamasında değil, üst düzey yetkililerin

ofislerinde kararlaştırıldığını öğrendi. 1947'de nüfus sayımına yardımcı olmak üzere Japonya'ya davet edilince, Deming bu ülkeye kendini tam olarak adamanın ne olduğunu anlamak fırsatını buldu. 1950'de Japon Bilimadamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) Deming'i kalite konusunda bir seri konferanslar vermek üzere Japonya'ya davet etti [7].

Deming, görüş ve prensiplerini "14 İlke" ve "7 Ölümcül Hastalık" başlıklı ile özetlemiştir. (Bunlar aşağıda açıklanacaktır.) Bununla beraber, onun genel yaklaşımı şöyle açıklanabilir: Kalite esas olarak işçilerin yaptıklarının değil, yönetimin yaptıklarının ve kararlarının bir sonucudur. Bir işin nasıl yapılacağını belirleyen çalışma sistemidir ve o sistemi sadece yöneticiler yaratabilirler. Sadece yöneticiler, kaynakların kullanımı, işçilerin eğitimi, ekipman ve aletlerin seçimi ve kaliteye ulaşmak için gerekli tesis ve ortamı oluşturmak gibi olanaklara sahiptirler. Sadece üst kademe yöneticiler, firmanın yer alacağı pazarlara ve satılacak ürün ve hizmetlere karar verebilirler.

Buna karşılık, işçi doğrudan kendi kontrolü altındaki olaylar ve faaliyetler nedeniyle oluşan "özel" bazı problemlerin çözülmesinden sorumludur. İş sırasındaki sorunlar, işçiler tarafından çözülmemiyorsa, yönetimin yeniden sistemi tasarlaması gerekmektedir [13].

Deming, ürün ve hizmet kalitesindeki varyasyona katkısı olan "genel" ve "özel" nedenleri birbirinden ayırmayı ve böylece kalite geliştirme görevini yönetici ve işçi arasında doğru şekilde paylaştırmayı hedeflemiş ve problemlerin belirlenmesi ve giderilmesinin, sistemin istatistiksel olarak iyi anlaşılması ile mümkün olduğuna inanarak istatistiksel kalite kontrolü şiddetle savunmuştur.

Tablo 2.3. Deming'in Yönetim İlkeleri [14]

Deming'in Yönetim Prensipleri	
7 Ölümcül Hastalık	
1	Amaçlarda sebat yetersizliği
2	Kısa vadeli kararlara önem verme
3	Performans değerlemede hüner takdiri veya yıllık gözden geçirme
4	Yönetim değişkenliği
5	Görünen rakamları kullanarak yönetim
6	Aşırı düzeltme maliyetleri
7	Aşırı taahhüt maliyetleri
14 İlke	
1	Şirketin ürün veya hizmetin sürekli geliştirilmesine yönelik amaçlarını açıklayan bir politika hazırlayın ve bunu tüm çalışanlara dağıtın. Yönetim bu beyan edilen politikaya bağlılığını sürekli olarak göstermelidir.
2	Üst yönetim dahil herkes, yeni felsefeyi öğrenmeli.
3	Maliyetlerin azaltılması ve prosesin geliştirilmesi için, muayene sisteminin amacını iyi anlayın.
4	Sadece fiyat etiketleri bazında işçinizi ödüllendirme uygulamasını bırakın.
5	Planlama, üretim ve hizmetteki her süreci daima ve durmaksızın iyileştirin.
6	Eğitimi kurumsallaştırın.
7	Liderliği öğretin ve kurumsallaştırın.
8	Korkuyu ortadan kaldırın, güven ve yenilik ortamı yaratın.
9	Şirketin amaçları ve hedefleri doğrultusunda takımlar, gruplar, personel ve yönetim kademelerinin çabalarını optimize edin. Aradaki engelleri yıkın.
10	Çalışanları zorlamaktan, onlara sayısal hedefler ve sloganlar vermekten kaçının.
11	Üretim için sayısal hedefleri ortadan kaldırın. Onun yerine gelişme metotlarını öğrenin ve kurumsallaştırın. Hedeflerle yönetimi bırakın. Onun yerine prosesin yeterliliğini ve nasıl geliştirileceğini öğrenmeye çalışın.
12	İnsanları, işçilik gururundan yoksun bırakan engelleri kaldırın.
13	Herkesi eğitim ve kendini geliştirme konularında teşvik edin.
14	Değişimi başarmak için, şirketteki herkesi harekete geçirin.

2.2.4. Juran

1900'de Romanya'nın bir bölgesinde doğan Dr. Joseph M. Juran 1912'de Amerika'ya gelmiş ve Minnesota'ya yerleşmiştir. 1924 yılında Bell telefon şirketinin Hawthorne tesislerinde muayene bölümünde çalışmaya başlamıştır. 2. Dünya savaşının başlamasına kadar burada çalışan Juran da Shewhart'ın istatistiksel çalışmalarını yakından bilmekte bu yaklaşımları, telefon ekipmanları üretiminde kullanması çalışmalarına katılmaktaydı. Juran, 1954'de Japonya'yı ziyaret etti ve Deming gibi o da Japon liderlerine, dünya pazarlarında söz sahibi

olabilmek amacıyla yardım etti. Japonya'da kalite kontrolün yaygınlaştırılması ve ABD-Japon dostluğunu geliştirilmesi konusundaki katkılarından dolayı "Kutsal Hazine" nişanı aldı [15].

Juran, o zamana kadar organizasyonların finans yönetiminde kullanılmakta olan 3 esas yönetim prosesini ele alarak bunları kalite yönetimine uyguladı. Juran üçlemesinin ana elemanları şöyledir [7]:

1. **Kalite Planlama:** Müşterileri, gereksinimlerini, müşterilerin beklediği ürün ve hizmet özelliklerini belirleme ve doğru nitelikteki bu ürün ve hizmeti verip; daha sonra müşteriden gelen bilgilerin organizasyonun üretim bölümüne transferi ve yorumlanması aşamasıdır.
2. **Kalite Kontrol:** Ürünün müşteri tarafından belirlenmiş orijinal gereksinimlere gerçekten uyup uymadığının denetimi ve değerlendirilmesi sürecidir. Saptanan sorunlar düzeltilir.
3. **Kalite Geliştirme:** Sürdürülen mekanizmanın, kalitenin sürekli bir temele dayalı olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak hale getirilmesi sürecidir. Bu, kaynakların tahsisi, kalite projeleriyle ilgilenecek elemanlar atamak, onları eğitmek ve kaliteyi sürekli kılacak ve kazanılan güveni sürdürecektir kalıcı bir yapıyı yerleştirmek gibi çalışmaları içerir.

Kaliteyi uygulamada Juran'ın savunduğu yaklaşım, gelişme için programlanmış ve hedefleri belirlenmiş ekip projeleri oluşturulması şeklindedir. Dikkatlerin kalite geliştirme üzerine yoğunlaştırılması için pek çok çalışma yapmış ve proje ekiplerinin ortalama 100,000 \$ civarında yarar sağladıklarını göstermiştir. Kalite maliyetlerinin, kalitesizlik maliyetlerinin %30'u civarında olduğunun göstermiştir. (Tablo-2.4)

Tablo 2.4. Juran'a Göre Kalite Maliyetleri

KALİTE MALİYETLERİ		
İyi	<i>:Önleme</i>	:Planlama, eğitim, tasarım ve analiz gibi önleme ile ilgili maliyetler
Kötü	<i>:Değerlendirme</i>	:Ölçme, doğrulama, denetleme, kontrol, nihai kontrol ve tasnif gibi değerlendirme faaliyetleri ile ilgili maliyetler
Çirkin	<i>:Sağlanamayan Kalite</i>	:İç Başarısızlık: Müşteriye tesliminden önce tekrar işleme ve tamir Dış Başarısızlık: Müşteriye teslimden sonra geri alma, onarma, değiştirme Aşılan İhtiyaçlar: Müşterinin değerini bilmediği ürün ve hizmet karakteristiklerini sağlama Kaybedilen Fırsatlar: Müşterinin malını, rakiplerden satınalmasından kaynaklanan gelir

2.2.5. Crosby

1979 yılında yayınlanan ve çok satan "Kalite Ücretsizdir" adlı kitabı ile üne kavuşan Philip B. Crosby, kariyerine 1954'de Crosby Corp.'ta başlamıştır. Bir süre imalatla ilgili işlerde çalıştıktan sonra, bir füze projesinde kalite direktörü olarak çalışmıştır. Daha sonra bir hükümet politikası haline gelen "Sıfır Hata" programını başlatarak füze üretiminde, üretim hatalarının azaltılmasında çok başarılı olmuştur. Crosby'nin meşhur olmasını sağlayan sıfır hata' programını uygulayan diğer şirketler, tam katılımdaki yetersizlikleri nedeniyle, başarılı olamamışlardır.

Daha sonra Crosby, şirket başkan yardımcısı olarak çalıştığı ITT'de, çalışanlara kalite kavramlarını anlatmak üzere Kalite Koleji'ni kurmuştur. 1979 yılında

emekli olduğunda ise, Kalite Koleji'ni "Philip Crosby Ortakları" adlı yeni firmasının yapısı içine almıştır.

Crosby'nin kaliteye yaklaşımı Tablo-2.5'te yer alan 14 adımda özetlenir. Ancak, kendi deyimi ile mutlak olan 4 esas inanış şu şekildedir [13]:

1. Crosby, kaliteyi bir mükemmellik olarak değil, gereksinimlere uygunluk olarak tanımlar. Bu bir ürünün yapılış tarzı veya hizmetin sağlanış metodu ile ilgilenmeyen alışlagelmiş kalite tanımından farklıdır. Bu tanım, bir müşterinin tüm beklentilerini anlama üzerine odaklaşan ve organizasyonu bu beklentileri karşılamaya yönlendiren stratejik bir yaklaşımdır. Kaliteye böyle dışarıdan bakmak, hedeflerin saptanmasında, içeriden bakarak saptanan hedeflere göre daha gerçekçi ve zorlayıcı olması açısından çok daha avantajlıdır.
2. Müşterinin gereksinimlerini karşılamaya çalışan tedarikçilerin kalite sistemi; "ilk defada doğruyu yapmak" üzerinde kurulmalı, kontrol ve tasnif edici değil, önleyici olmalıdır. Bu kavram, Taylor'un, üretimi yapan veya hizmeti sağlayan işçinin, kusurlu işi gözden kaçırmamasının sağlanması şeklinde ortaya koyduğu soruna da çözüm getirmektedir. Bir kalite organizasyonunda, herkes kendi işinin sorumluluğuna sahip olduğu için, denetimci, gözlemci, değerlendirmeci gibi görevler çok az sayıda olacaktır. Artık hataların yakalanması için başkalarına ihtiyaç olmayacaktır.
3. Standart performans sıfır hata olmalıdır. Crosby, sıfır hata kavramının hedeflenebileceğini ve hedeflenmesi gerektiğini savunmuştur. Hatanın kabul edilemez olduğu birçok ürün ve hizmet vardır.
4. Kalitenin ölçümü kalitenin maliyetidir. Uygunsuzluğun maliyeti, eğer düzeltilirse, müşteri ilişkilerinde olduğu kadar, üretim tabanının performansında da çabuk ve yararlı etkilere sahiptir. Bu çerçevede, yatırımlar eğitime ve hataları ortadan kaldıracak, ıskarta maliyetlerini düşürecek diğer alanlara yapılmalıdır. Crosby kalite maliyetlerinin bir firmanın gelirinin %20-40 kadarına eşit olduğunu söylemektedir. Crosby'e göre kalite ücretsizdir, fakat bir hediye değildir. Paraya mal olan şey, uygunsuzluklar ve işin ilk defada doğru yapılmamasını oluşturan faaliyetlerdir.

Crosby'nin iki mutlak şartı, "sıfır hata" ve "kalite maliyeti" kavramlarının uygulanması özellikle zor olmuştur. Bu iki kavram, çok genel bir kabul görmemiş ve birçok organizasyon bu uygulamada başarısızlıkla karşılaşmışlardır. Crosby'e göre, bu durum, kavramaların başarısızlığı değil, üst yönetimin bunları anlamayışı ve uygulamadaki başarısızlıklarıdır [7].

Tablo 2.5. Crosby'nin Yönetim İlkeleri

CROSBY'NİN KALİTE YÖNETİMİ			
Kalite Esasları			Kalite Geliştirme Süreci
1. Tanım	Klasik Yaklaşım	Geçerli Yaklaşım	1. Yönetimin katılımı
2. Sistem	Mükemmellik	Gereksinime uygunluk	2. Kalite geliştirme ekipleri
3. Standart	Değerlendirme	Önleme	3. Ölçüm
4. Ölçüm	Yeterince yakınlık	Sıfır hata	4. Kalite maliyeti
	Endeksler	Uygunsuzluğun fiyatı	5. Kalite bilinci
			6. Düzeltici faaliyet
			7. Sıfır hata planlaması
			8. Çalışanların eğitimi
			9. Sıfır hata günü
			10. Amaç saptama
			11. Hata nedenlerini giderme
			12. Tanınma, kabul edilme
			13. Kalite konseyleri
			14. Herşeyi tekrar yapma

2.2.6. Feigenbaum

General Electric'in eski üretim ve kalite işlemleri müdürü Dr. Armand V. Feigenbaum, kalite sorumluluğunun, üretim bölümünün çok daha ötesine kadar uzandığı yaklaşımını geliştirerek dünyadaki kalite çabalarına çok önemli bir katkıda bulunmuştur. Halen bir kalite danışmanı olarak çalışan Feigenbaum, ürünlerin kötü dizayn edilmesi, yetersiz dağıtılması, yanlış pazarlanması ve

müşterinin kullanımına düzgün destek verilmemesi halinde, üretimde kalitenin elde edilemeyeceği kavramını geliştirmiştir [7].

Feigenbaum'un bu kalitenin organizasyonda yer alan tüm birimlerin sorumlu olduğu fikri, geliştirilerek toplam kalite kontrolü olarak bilinmeye başlamıştır.

Feigenbaum, aynı zamanda kalite maliyetleri olarak bilinen kavramın, toplam kalite yönetimi yaklaşımını uygulamanın yararlarının ölçülmesinde bir araç olarak kullanılmasını da ortaya atmıştır. Değişik bölümlerdeki yöneticileri, başarısızlıklarının ve sorunları düzeltmek için tekrar yapılması gerekli çalışmaların maliyetlerini izlemeye ikna ederek ortaya çıkardığı sonuçlara bağlı olarak bu yaklaşımını doğrulamış, geliştirmiştir [7].

1951'de ilk baskısı yapılan ve bugüne kadar 12 dile çevrilen ünlü "Toplam Kalite Kontrolü" kitabının yazarı olan Feigenbaum, şu anda ulusal ve uluslararası şirketler için entegre üretim sistemi tasarım ve kurma çalışmaları yapan General Systems Inc'in başkanıdır. Amerikan Ulusal Kalite Akademisinin kurucu başkanı ve ASQC'nin eski başkanı olan Feigenbaum, kalitedeki yüksek itibarından ötürü Fransa'nın Georges Barel ödülünü alan ilk Amerika'lıdır [13].

2.2.7. Imai

Masaaki Imai, 200'den fazla Japon olmayan ve Japon'larla ortaklık kuran şirketlere, organizasyonlarını yeniden ele alma ve Japon yönetim anlayışını tanıtmaya konusunda yardımcı olmuştur. Imai, merkezi Tokyo'da bulunan ve 1962'de kurduğu Uluslararası Yönetim Danışmanlık ve Yönetici Yetiştirme şirketi olan Cambridge Corp.'un başkanlığını yapmaktadır.

1930'da doğan ve 1950'lerde, Tokyo Üniversitesi Amerikan uygarlığı bölümünden mezun olan ve ABD'de 5 yıl süreyle Japon Verimlilik Merkezinde çalışan Imai'nin görevi, Amerikan verimliliğinin sırlarını öğrenmek için gelen Japon iş adamlarına büyük Amerikan şirket ve fabrikalarını gezdirmektir.

Bugün ise, sıçrama olarak adlandırılacak yenilik ve buluşlar kadar, adım adım ve sürekli olarak geliştirme ve iyileştirmenin de eşit derecede önemli olduğu

şeklindeki Japon ve iş felsefesini öğretmekte, bu konuda kitaplar yazmaktadır. Seminerlerini Kaizen Enstitüsü patentli altında sunmakta olan Imai'nin "Hayır demekten kaçınmanın 16 yolu" adlı çok tanınmış bir kitabı da vardır.

Masaaki Imai, Japonya'nın ekonomik mucizesinin ardında yatan basit gerçeğin ve üretim proseslerini değişen müşteri ve pazar gereksinimlerine göre hızla adapte edebilen esnek üretim teknolojisinin sahibi olmasının gerçek nedeninin kaizen olduğunu iddia etmektedir. "Japonya'nın Rekabet Başarısının Anahtarı: Kaizen" adlı kitabında Imai, Japon yönetim prensiplerini, 100'den fazla uygulama örneği, 15 vaka çalışması, 50 tablo ve grafiklerle açıklamakta ve Kaizen'in pek çok uygulama alanında oynadığı rolleri adım adım incelemektedir. Bu alanlar, karlılık planlaması, müşteri tatmini, toplam kalite kontrol programları, öneri sistemleri, grup çalışmaları, tam zamanında üretim, sistem geliştirme, çapraz fonksiyonlu yönetim, politika uygulama, kalite yerleştirme, toplam üretken bakım, tedarikçi ilişkileri, üst yönetimin katılımı, işçi-işveren ilişkileri gibi alanlardaki problemlerin çözümü gibi konuları kapsamaktadır [13].

birleştirememesinden kaynaklanır. Organizasyonel hedeflere varmanın yolu, işlevsel bütünlüğü sağlamak ve birimler arası eşgüdümü en üst düzeye çıkarmaktan geçmektedir. Ayrıca fonksiyonel bütünlük yanında, program ve projelerin de bütüncül yaklaşımla ele alınması, eşgüdümlenmesi ve genel amaç ve hedefler çerçevesinde birleştirilmesi gerekir [16].

Çeşitli iyileştirme veya geliştirme projeleri, genellikle birkaç departmanın ortak çalışmasının ürünüdür. Bu projelerin başarısı ise, projelere destek veren birimlerin sıkı bir koordinasyon içinde olmalarına bağlıdır.

3.1.2. Liderlik

Bir kuruluştaki mevcut işgücünün sahip olduğu değerler sistemine, hiç kimse veya hiçbir grubun üst yönetim kadar etkisi veya yönlendirici rolü olmayacağı bir gerçektir.

Arzu edilen birtakım sonuçların elde edilmesi için, üst düzey yöneticilerin kuruluştaki değerlere karşı duyarlı ve açık olanları, örgüte yeni değerlerin getirilmesi ve bu değerlerin geliştirilmesi konusunda liderlik etmeleri gerekmektedir.

Toplam kalite yönetiminde liderlere, yeni bir anlayışa öncülük etmek ve bu anlayışı yerleştirmek gibi büyük bir görev düşmektedir. Bu görevi başarıyla yerine getirebilmek için uygulanacak liderlik tarzları çeşitlidir [17].

Liderlik tarzı, toplam kalite yönetiminde büyük önem taşımaktadır. Belirli koşullarda belirli liderlik tarzları benimsenmelidir. Ayrıca liderlik tarzı, liderliği desteklemek için kullanılan ve öğrenilerek kazanılabilen bir beceridir.

Liderler, içinde bulundukları duruma uygun olarak yöneltme ve/veya destekleme görevlerini yerine getirmelidir. Toplam kalite yönetimini destekleyen liderlik tarzları şu şekilde sıralanabilir [18]:

BÖLÜM 3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAM VE YÖNTEMLER

Bu bölümde, toplam kalite yönetimini destekleyen kavram ve yöntemler anlatılacaktır. Bu kavram ve yöntemler, yönetsel, organizasyonel ve istatistiksel kavramlar olarak iki ana başlıkta toplanmıştır.

Toplam kalite yönetiminin uygulanması ve başarısı açısından, bu kavram ve yöntemlerin iyi anlaşılması ve firmada uygulanıyor olması gereklidir.

3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YÖNETSEL VE ORGANİZASYONEL KAVRAMLAR

3.1.1. Koordinasyon

Koordinasyon kalite konusunda göz ardı edilmemesi gereken noktalardan biridir. Her departmanın kendi işini tam olarak yapması sonucunda, kalitenin mükemmel olacağı düşünülmektedir. Koordinasyon olmadan yapılan çalışmalar, bütünselliği ve tek bir amaca yönelmeyi olumsuz yönde etkiler.

Toplam Kalite Yönetiminde, her bölümün ana amacı kaliteli hizmet vermek, görevlerini hatasız olarak yerine getirmek ve sürekli olarak gelişmek de olsa; yapılan farklı çalışmaların koordine edilmesi gerekir.

Uzun dönemli planların gerçekleştirilmesi, kısa dönemli planlarla bağdaştırılmasına ve tüm işletme düzeyindeki aktivitelerin bütünsel bir yaklaşımla ele alınmasına bağlıdır. Sıklıkla karşılaşılan departmanlar arası iletişim kopukluğu, organizasyonun bir bütün olarak amaç ve hedefini iyi tanımlayamamasına ve alt düzeydeki birimleri bu amaç çerçevesinde

i. Yönlendirme, yöneltici yönü yüksek, destekleyici yönü az olan bir liderlik tarzıdır. Çalışanların bir konu hakkında fikir sahibi olabilmek için eğitime gereksinimleri olduğu durumlarda kullanılması uygundur.

ii. Antrenörlük, hem yöneltici, hem de destekleyici yönü yüksek olan bir liderlik tarzıdır ve çalışanların görevlerinin gerektirdiği temel bilgi ve yetenekleri kazandıklarında ve görevlerini yerine getirebilmek için çalışmalarını iyileştirmeye başladıklarında kullanılır. Bu liderlik tarzı, grup çalışması önemli olduğunda ve grubun görevle ilgili temel bilgilere sahip olması halinde en uygun liderlik tarzıdır. Grup üyeleri, görevlerini tamamlayabilir durumdadırlar ama bazı nedenlerden ötürü bütün olarak en yüksek performansı gösterememektedirler. Bu koşullarda, antrenör tipi liderler, grubu toparlayıcı ve performanslarını artırıcı etkiler yaratırlar.

iii. Katılma, yöneltici yönü düşük, destekleyici yönü yüksek olan bir liderlik tarzıdır ve toplam kalite yönetiminde, çalışanları katılıma yöneltici etkisi nedeniyle önemlidir. Bu tarz, çalışanların tek tek görevlerini yerine getirebilir durumda olduğu, grup sorumluluğunun gerektiği ve grubun kendisinden beklenen görev ve performansı anladığı, fakat destek almadan gerçekleştiremediği durumlarda kullanılır. Grup, kendisinden beklenenleri gerçekleştirdiğinde takdir edilmeyi bekleyebilir.

iv. Delege etme, yöneltici ve destekleyici yönü düşük bir liderlik tarzı olup üyelerinin kendilerinden emin olup, grup üyelerinin kendilerinden emin ve minimum destekle projelerin üstesinden gelebilecek durumda olmaları halinde kullanılır. Bu gruplar, organizasyonun başarısına katılır, sahiplenir ve organizasyon yararına çalışmak için yetkilendirilir.

Toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için, yönetim prosesinin farklı evrelerinde yukarıda açıklanan liderlik tarzlarından uygun olanı kullanılmalıdır. Yönlendirme, toplam kalite yönetimine geçiş evresinde, antrenörlük ve katılma

uygulama sırasında, delege etme ise, çalışanların grup ya da bireysel olarak yeterli olmaları, gerekli eğitimleri aldıktan sonra grup veya birey olarak istenen performansı göstermeleri durumunda uygulanmalıdır.

3.1.3. Delegasyon

Delegasyon, uzun dönemde olumlu sonuçlar yaratan ve yüksek performans gerektiren bir liderlik tarzıdır. Kişileri, projelerini en az müdahale ile doğru ve eksiksiz olarak tamamlayabilmeleri için yetkilendirmektir. Delegasyon, astlara sorumluluk vermeyi, onları yetkili kılmayı ve faaliyet sonuçları hakkında hesap sorma hakkını içerir. Delegasyon, her kararın organizasyonun en alt kademesinde verilmesi anlamına gelmez ancak; karar veren kişinin, astlarına da kararları etkileme şansı vermeleridir [18].

Yetkinin delegasyonu, çalışanların kendi yeteneklerini en geniş şekilde kullanmalarını ve işbaşında gelişmelerini sağlar. Yetki verilen astların yapabileceği hatalar, onlardan beklenen gelişen ve katılım yanında önemsizdir. Her hata aslında başarıya giden bir atlama taşı olarak görülmelidir. Pek çok firmada başarılı bir yöneticinin ayrılmasıyla birlikte birçok problem baş gösterir; bunların nedeni, yöneticinin astlarını eğitmemiş ve yetkisini delege etmemiş olmasıdır [18].

Toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için, organizasyonun tüm seviyelerindeki insanların yetkilendirilmesinin ve departmanlar arası problemlerin çözümünde özellikle iç müşterilerin dikkate alınmasının kritik önem taşıdığının anlaşılması gerekir.

Yetkilendirme, toplam kalite yönetiminde önemli bir konudur. En önemlisi, organizasyonun en alt seviyesindeki grup üyelerine performansı artırıcı kararlar verme olanağı tanır. Delegasyon, ancak üst yönetimin karar verme sorumluluğunu paylaşmak istemesiyle gerçekleşir [18].

Yetkilendirmenin isteyerek ve serbestçe yapılma derecesi, toplam kalite yönetiminin ne derece başarılı olacağının iyi bir ölçüsüdür. Kalite konusunda yetkilendirme, daha güçlü bir anlam taşır. En alt seviyedeki çalışana prosesi değiştirme gücünü sürekli hissettirmek, onların yaratıcılığını arttıracaktır. Toplam kalite yönetimi prosesi içindeki her yöneticinin hedefi, kendi kendilerine prosesi idare edebilecek şekilde eğitmek ve daha sonra gerekli değişiklik ve iyileştirmeleri etkin olarak yapabilmeleri için onları yetkilendirmek olmalıdır. Çalışanlar kendi verdikleri kararlardan sorumlu tutulmalıdır. Yetkilendirme olmadan çalışanların uzun vadede kaliteye katılmaları mümkün değildir.

Toplam kalite yönetimi, geleneksel hiyerarşik yapıdan daha desantralize bir yapıya geçmek gibi, belirli organizasyonel yapı değişiklikleri gerektirir. Kısaca ifade etmek gerekirse, gerekli güç ve yetkinin çalışanlara delege edilmesi, toplam kalite yönetiminin çalışanların katılımı prensibinin yerine getirilmesi için ön koşuldur. Organizasyonun her kademesinde bulunan kişilerin, kararlar verebilmesi ve bu kararları uygulayabilmesi gerekir. Bu nedenle, yetkiyi ellerinde tutma eğilimi gösteren yöneticilerle, toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşabilmesi olası değildir.

3.1.4. Vizyon

Organizasyonların başarılı olabilmeleri için, yöneticilerin sadece olayların izleyicisi ve takipçisi olmaları yeterli değildir. Her şeyin hızla değiştiği günümüzde, yöneticilerin geleceği tahmin edebilmeleri ve bugünden geleceğe hazırlanmaları gereklidir [16].

Organizasyonların ilk yapacağı işlerden biri, tüm aktiviteleri etkileyecek olan genel bakış açılarını, yani, vizyon ve değer yargılarını belirlemeleridir. İşletmenin tüm etkinliklerini yönlendirecek olan vizyon temeli üzerinde amaçlar ve hedefler açıkça belirlenmelidir. Daha sonra, organizasyonel amaç ve hedefler ayrıntılı olarak belirlenmeli ve daha alt düzeydeki stratejik planlara geçilmelidir.

Toplam kalite yönetim prosesi sürekli olarak güncelleştirilen ve organizasyondaki herkes tarafından paylaşılan, devam eden ve hiç sona ermeyen bir vizyonla başlar. Herkes, kalite mesajını anlamalı ve bunu mükemmel olarak hayata geçirmelidir. Büyük projeler, büyük vizyonlar gerektirir. Toplam kalite yönetimi, organizasyonun tümünde hakim olan kalite isteğiyle doğan büyük bir projedir. Liderlerin işi, bu vizyonu geliştirmek ve duyurmaktır. Organizasyonun gelişmesini sağlayacak vizyonun yaratılması ve buna bağlı planların yapılması gereklidir [15].

Vizyon geliştirebilmek için organizasyonun iç ve dış çevresine ve mevcut durumuna bakması gerekir. Bunlar; müşteri beklentileri, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri şikayetleri, ve beğenileri, yasalar, politik ve sosyal faktörler, teknoloji, müşteri ve çalışanların demografik özellikleri, ekonomik faktörler, tedarikçilerin performansı, çalışanların bağlılığı, yönetim metotları ve önceki yılın hedefleridir.

Üst yönetim tarafından yaratılan vizyon, bir alt seviyedeki yöneticilere açıklanmalı ve onların da kendi astlarına açıklamasıyla, organizasyonun her seviyesinde bilinmeli ve desteklenmelidir. Vizyon ancak herkes tarafından (müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler) paylaşıldığı zaman gerçeğe dönüştürülebilir.

Toplam kalite yönetimi, gelecekteki beklentileri gerçekleştirebilmek için bugünden harekete geçmeyi sağlayan bir yönetim şeklidir. Yöneticiler, toplam kalite yönetiminin stratejik önemini kavramalı ve bu yönetim tarzının, firmalarının gelecekte mevcut ve başarılı olması için gerekli olduğunu görebilmelidirler. Bu nedenle, toplam kalite yönetimine geçilebilmesi ve başarıyla yürütülebilmesi için geleceği görebilmek gereklidir [19].

3.1.5. Firma Misyonu

Bugün organizasyonlar, varlık nedenlerini misyon belirleyerek açıkça ortaya koymaktadırlar. Misyon kelimesi, varoluş nedenini açıkça ortaya koyan bir ifade

veya açıkça belirtilmemiş bir anlayış için kullanılır. Bu anlayış, üst yönetim tarafından kabul gördüğünde ve paylaşıldığında, karar verme prosesinde kullanılacak bir yapı ortaya çıkmış demektir.

Geniş kapsamlı ve tutarlı bir misyon belirleme, değişim için önemli bir etkidir ve ortak bir amaca doğru organizasyonun tüm bireylerini bir araya getirir. Misyon, organizasyonun ana hedeflerini yansıtmalı, müşterilere sunulacak ürün ve hizmetleri tanımlamalı, organizasyonun birincil amacını ve müşteri isteklerini açıkça ortaya koymalıdır.

Toplam kalite yönetimi, firma için bir yeniliktir ve değişim bu yeniliğin bir gereğidir. Her yenilik, organizasyonun kendisini değerlendirmesini ve yeniliğe ayak uydurabilmesi için değişiklikler yapmasını gerektirir. Bu durumda, firma misyon değişikliğiyle işe başlar. Firmanın daha önceki misyonu ne olursa olsun, toplam kalite anlayışının benimsenmesiyle birlikte en önemli varlık nedeni, kaliteli ürün ve hizmet sunmak olmalıdır.

Kısacası firma misyonunun, toplam kalite yönetimini desteklemesi, kalitenin organizasyonun varlık nedeni olarak görülmesi gerekir. Bu, "çalışmalarımızın ve var olmamızın amacı kaliteli ürün ve hizmetler sunmaktır" diyebilmektir. Bu nedenle toplam kalite yönetiminin başarısını etkileyen faktörlerden biri de kalitenin, firma misyonunun bir parçası olup olmadığıdır.

3.1.6. Strateji Belirleme ve Stratejik Yönetim

Strateji, bir işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında oluşan karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili kararlar bütünüdür. Strateji, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak, uzun dönemli açık ve genel bir işletme planıdır [20].

Strateji, firmanın çevreyle olan ilişkisi, iç organizasyonunun ve çalışanlarının davranışları ile değişkenlerin etkisi dikkate alınarak belirlenir. Strateji,

- İşletmenin faaliyetlerinin genişliğinin ve sınırlarının belirlenmesini sağlamakta,
- Faaliyetlerini genişleterek büyürken izleyeceği yolu göstermekte,
- En iyi fırsatlara yöneltecek kararların karakteristiğini belirlemektedir.

Toplam kalite yönetiminin başarısı, üst yönetimin inanması ve kararlılıkla gereklerine sahip çıkmasına bağlı olduğundan, kaliteli ürün ve hizmet sunma amacı, belirlenecek stratejinin özünde olmalıdır. Stratejiye bağlılık, firmanın kararlılığı ve hedeflediği yolda başarıyla yürüyebilmesinin garantisi olduğu gibi toplam kalite yönetimi prensiplerinin tüm işletme faaliyetlerinin özünde olacağının da bir garantisidir.

Stratejik yönetim kavramı, 80'li yıllardan bu yana yönetim literatüründe yer almaktadır. Yalnızca strateji belirlemenin yeterli olmadığı, stratejinin uygulanması ve ulaşılan sonuçlarının kontrol edilmesinin de gerekliliği görüşünden, stratejik yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan, firmanın üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

Stratejik yönetimin birinci evresi, stratejik planlamadır. Bu aşamada, üst düzey kadro, işletmenin amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin belirlenmesi için çalışırlar.

Stratejik yönetimin ikinci evresi, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır. Burada, planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların

oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Stratejik yönetimin üçüncü evresi ise, karşılaştırma ve kontroldür. Burada seçilen stratejinin, oluşturulan politikaları ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesidir.

⇒ İşletme Amaçlarının Belirlenmesi

⇒ Çevresel analizler

⇒ İşletme değerlemesi, zayıf ve güçlü yönlerin analizi

⇒ Stratejik alternatiflerin dikkate alınması ve değerlendirilmesi

⇒ Strateji seçimi

⇒ Politikaların belirlenmesi

İlerideki bölümlerde görüleceği gibi, toplam kalite yönetiminin firmada kuruluş aşamaları ile stratejik yönetimin evreleri arasında benzerlik vardır. Toplam kalite yönetimi de bir strateji belirleme ve bunun öncelikle üst yönetim kadrolarında planlanmasıyla başlayacak ve uygulamaya koyulacaktır.

3.1.7. Proje Yönetimi

Bir organizasyonda, günlük işlerin dışında belli bir amaca yönelik olarak veya bir sorunu çözmek amacıyla, farklı birimler ve bölümlerden gelen kişilerin süreli olarak bir araya gelerek çalışması yöntemi proje olarak adlandırılır. Bir projenin başarılı olabilmesi için amaçların açık olarak belirlenmesi, zaman, maliyet, kaynak ve insan gücü planlamasının iyi yapılması gereklidir. Ayrıca proje çalışması başladıktan sonra, proje planına uygunluğun kontrolü, gerekli aşamalarda gerekli revizyonların yapılması ve üst yönetime proje sürecinin açık bir şekilde raporlanması gereklidir. Projeler, süreli çalışmalar olduğu için, baştan planlanan süreye uymak ve istenen sonuca ulaşmak çok önemlidir. Tüm

bu sürecin etkin bir şekilde planlanması, uygulanması ve sonuçlandırılması ise proje yönetimi olarak adlandırılır.

Proje yönetiminde, organizasyonel yapının kurulması da önemli bir safhadır. Üzerinde çalışılacak olan konu hakkında özel bilgi, yetenek ve deneyimi olan farklı yetkilerdeki kişiler bir araya gelir. Bu organizasyonel yapı, mevcut organizasyonel yapı içinde matris bir yapı ile elde edilmiş olur. Proje grubu içinden liderlik özelliği en güçlü kişi, proje lideri olarak atanır. Proje liderinin görevi, proje grubunun çalışmasını koordine etmek ve takım çalışmasını yürütmektir. Ayrıca, projenin durumunun raporlanması ve kontrolü de önemli aşamalardır [21].

Toplam kalite yönetimi prosesi, katılıma yönelik, takım çalışması bazlı ve geliştirme ve iyileştirme odaklıdır. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi sürecindeki bir çok iyileştirilmesi ve geliştirilmesi istenen sorunlar, bir proje olarak ele alınır. Tüm işler, büyük ya da küçük kapsamlı olmasına bakılmaksızın birer proje olarak ele alınmalıdır. Projeler, takım çalışmasını desteklediği ve farklı gruplardan kişileri bir araya getirebildiği için, kalite iyileştirme programı süresince tercih edilmelidir.

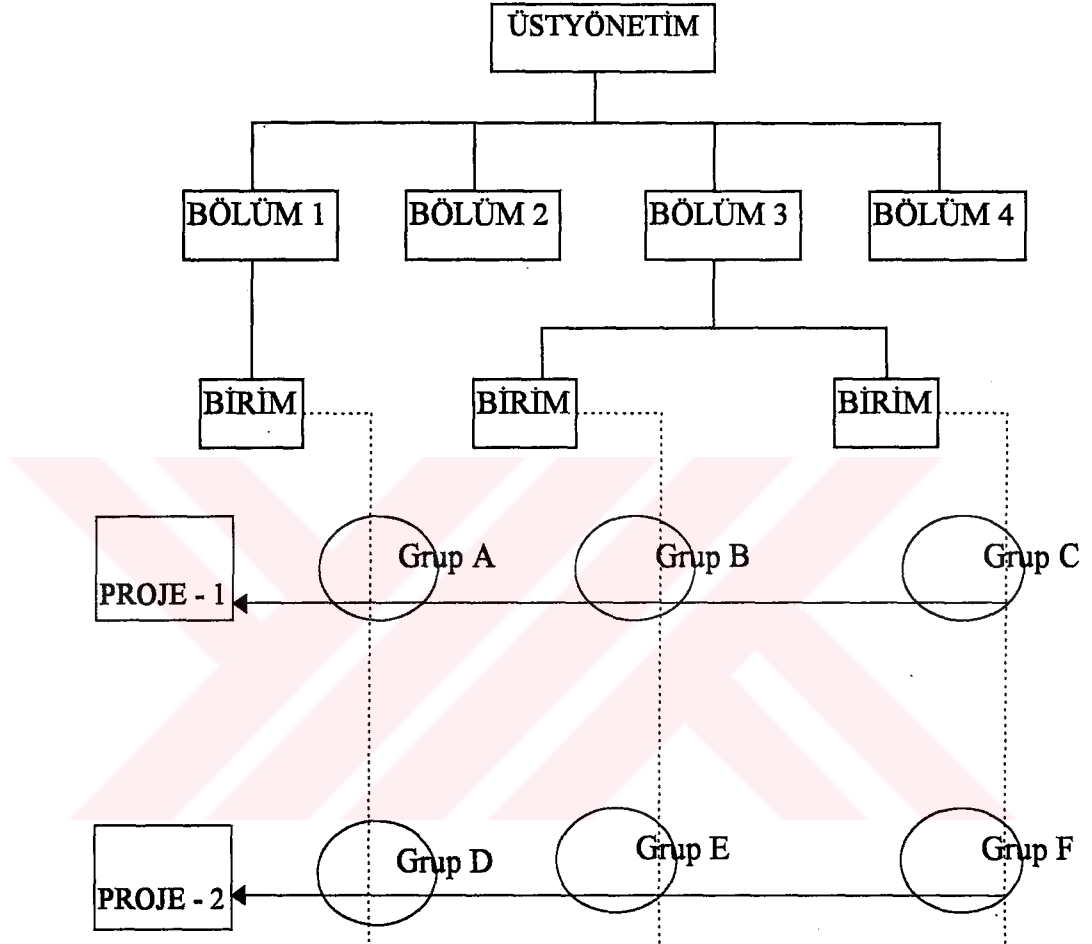
3.1.8. Matris Organizasyonlar

Mevcut dikey organizasyonel yapı içinde, yer alan ve yatay yetkilerin bulunduğu bir organizasyonel yapıdır. Bu yapıda, belli konularda proje ekipleri kurulur ve bu projeler, yatay yetki grupları oluşturulur. Böylece farklı dikey gruplar içinde yer alan kişiler, yatay gruplarda bir araya getirilmiş olurlar. Bu da sözü edilen matris yapıyı meydana getirir.

Matris Organizasyonların Avantajları [22]:

- Organizasyona esneklik verir.
- Meslekler ve departmanlar arası işbirliğini geliştirir.

- Çalışanların becerilerini geliştirir.
- Takım çalışması alışkanlığının firma içindeki sürekliliğini artırır.
- Koordinasyon ve iletişimi kolaylaştırır.



Şekil 3.1. Matris Organizasyon Yapısı ve Projelerle Yönetim

3.1.9. Kaizen

Tasarım, ürün geliştirme, proses geliştirme, vb. gibi hemen her alanda TKY tekniklerinin bilinçli ve yaygın uygulanması ile gerçekleştirilen çok sayıda iyileştirme projesi ile bir kuruluş Japon'ların KAIZEN sözcüğü ile ifade ettikleri sürekli gelişmeyi başarmış olur. Bu suretle "yüksek kalite" + "düşük maliyet" sonucu elde edilir.

Batıda yerleşik olan klasik yönetim anlayışında örgütlerdeki gelişme bir yaratıcılık ve/veya teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Yeni bir teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza edebilmek esastır. Mevcut durum prosedürler, kalite ve iş standartları tespit edilerek belirginleştirilir. Yönetim ve çalışanların başarısı konulan standartlara uymaya dayalıdır. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma kilitlemekte ve işletme körlüğüne neden olmaktadır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleşebilmektedir [10].

Kaizen'nin bir özelliği de kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütününe kalitesi dolayısıyla tüm şirketin kalitesi ile ilgili olduğudur. Sistem ve elemanlar kaliteli ise diğer tüm faaliyetlerin de kaliteli olacağı açıktır.

Temel koşul, mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileri götürmektedir. Hiçbir sistem kusursuz değildir. Dikkat edilmesi gereken sonuçlar değil süreçlerdir. Süreçler başarılı şekilde geliştirilirse sonuçlar da başarılı olur [23].

Japonlar Kaizen'i geliştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil sıklığı sayesinde Batıya oranla daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir. Aşamaların sık olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik Yönetim anlayışında ise sıçramalar büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan ancak sınırlı bir çevre tarafından gerçekleştirilebilmekte ve gelişmeler tabana yayılmaktadır. Dolayısı ile örgütün başarı şansı daha düşük olmaktadır.

Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gerekmektedir: [24].

- i. Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa, o sisteme bile geliştirilecek bir faktör bulunabilir. Ayrıca teknolojik gelişmeler de her gün "verimlilik" ölçütünü ileriye taşımaktadır.
- ii. İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan "insan"dır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.
- iii. Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır; ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve onların uygulanmasını sağlamak yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

Özetle, rekabet gücünü arttırmanın temelinde sürekli gelişme, KAIZEN, yatmaktadır. Bunu sağlamak için ise belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı doğrultuda seferber etmek gerekmektedir. Sürekli gelişmenin yararları şöyledir: [15].

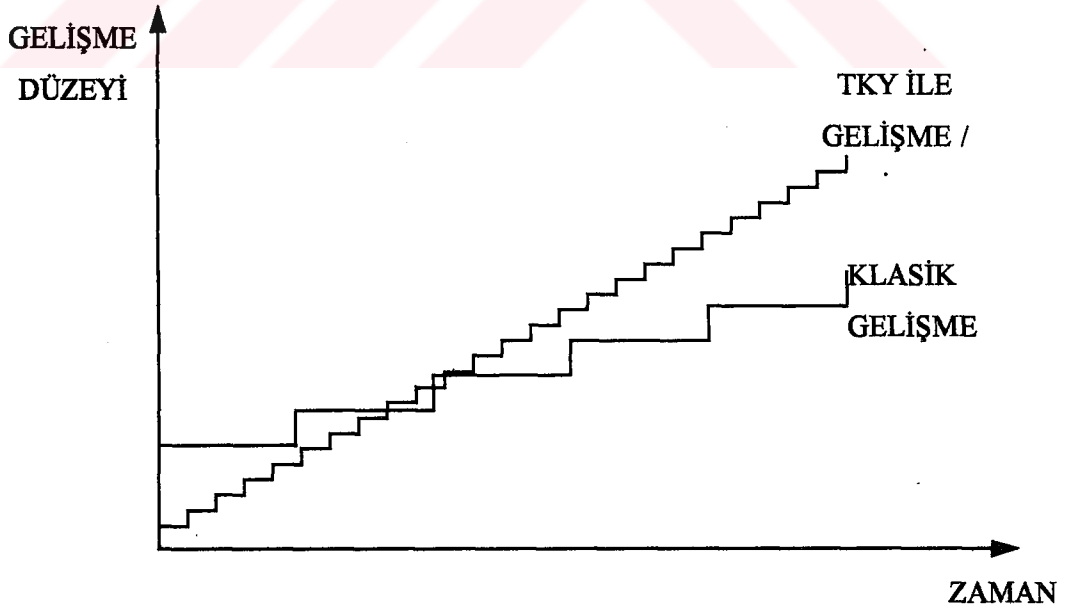
- Kuruluşun tüm faaliyetlerine bir canlılık gelir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözülür.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.

- Prodüktivite ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

"Sürekli gelişme" süreci içindeki bir şirket hem kısa vadede, hem de uzun vadede performansını yükseltir.

Uzun vadeli planlama ve işlevsel bütünsellik sağlanırken göz ardı edilmemesi gereken öğelerden biri de sürekli gelişim ilkesidir. Yapılan planlama çalışmaları, başlangıçta saptanan hedeflere ulaşıldıktan sonra duraksıyorsa, organizasyonların ilerlemeleri, gelişebilmeleri kesintiye uğrar. Sürekli gelişim, firmanın belirlediği hedeflere vardıktan sonra duraksamamasını, yeni hedeflere ulaşmak için var gücüyle çalışmasını gerektirir [10].

Sürekli iyileştirme, dar kapsamda düşünüldüğünde ürünlerin, hizmetlerin ve proseslerin iyileştirilmesi anlamına gelir. Ancak konuya daha geniş bakılırsa bunun, insanlar da dahil olmak üzere organizasyondaki her şeyin iyileştirilmesi olduğu söylenebilir.



Şekil 3.2. Gelişme Yaklaşımları [10]

3.1.10. Ekip Çalışması

Toplam kalite yönetiminin temelinde yer alan tam katılım, ekip çalışmalarına ağırlık verilmesini öngörmektedir. İşletme içinde toplam kalite için süreç iyileştirme çalışmalarında kalite ekipleri kurulur.

Bir kalite ekibi, gönüllü olarak kalite kontrol çalışmalarını gerçekleştirmek için aynı iş sahasından oluşan bir işgörenler grubudur. Grup sürekli ve kuruluş genelindeki kalite kontrol çalışmalarının bir tamamlayıcısı olarak iş ile ilgili sorunları çözer, çözümleri uygular ya da önerir ve kaliteyi iyileştirir. Bir ekip genellikle aynı nezaretçiye bağlı benzer işi yapan işgörenlerden ya da aynı süreçlerde çalışan ancak benzer sorumlulukları olmayan işgörenlerden oluşur [25].

Kalite ekibi çalışmaları;

- ⇒ Organizasyonun iyileşmesine ve büyümesine katkıda bulunmak,
- ⇒ İnsanlar arasında karşılıklı saygıyı geliştirmek,
- ⇒ Mutlu ve üretken bir çalışma ortamı yaratmak ve
- ⇒ İnsan yeterliliklerini tamamiyle kullanmak için yürütülür.

Kalite çemberleri programı yürüten bir organizasyon “kalitenin herkesin işi” olduğu bilincini tüm işgörelere yayabilmelidir [26].

Kalite ekiplerinin çalışmalarından aşağıdaki yararlar elde edilir:

- ⇒ Kalite, verimlilik ve iletişimde iyileşme,
- ⇒ Katılımcı işgörelerin sorun-çözüm becerilerinin ve kişisel gelişmelerinin artırılması,
- ⇒ İşgörelerin işe olan ilgilerinin artırılması ve işlerine sahip olmalarının sağlanması,
- ⇒ Bireyler, gruplar ve bölümler arası ekip çalışması ve yardımlaşmanın iyileşmesi,

- ⇒ İşgören-yönetim ilişkilerinin ve iletişiminin artması sonucu ekip felsefesine bağlılığın artması,
- ⇒ Performans ölçümlerinin geliştirilmesine çok sayıda insanın dahil olması ile nezaretçi ve yöneticilerin daha çok veriye sahip olması, işgörenlerin tanınması için bir temel oluşturması.

Kalite ekipleri, Japonya'da kalite çemberleri olarak ilk kez kullanılmaya başlanmıştır. Kalite çemberlerinin zaman içinde Japon toplumuna has bir takım özelliklere bağlı başarısı ve diğer toplumlarda aynı başarının elde edilemeyişi kalite grupları kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kalite çemberleri ve kalite grupları uygulamaları, işletme kültürüne ve yapısına göre uygun olan ekip çalışması seçilecektir.

3.1.10.1 Kalite Çemberleri

Başlangıçta tamamen biçimsel olmayan ilişkiler çerçevesinde yürütülen kalite çemberi uygulamaları, 1962 yılında Prof. Dr. Kaoru Ishikawa'nın öneri ve çalışmaları sonucunda biçimsel bir işleyişe ve yapıya kavuşmuştur.

Kalite çemberleri felsefesi, bir işi yapan kişinin kendi işini herkesten daha iyi bildiği ve bu nedenle hataları düzeltme ve sorunlara çözüm getirme çabalarında aktif olarak yer alması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Kalitenin yanı sıra, verimlilik ve işyerinin iyileştirilmesinde de kalite çemberlerinden yararlanılmaktadır. Konu ne olursa olsun, kalite çemberleri, çalışanların firmanın önemli bir parçası olduklarını hissetmelerine yardımcı olur [27].

Fransız kalite çemberleri derneği, kalite çemberlerini şöyle tanımlamaktadır:

Bir kalite çemberi aynı organik ünitelerde çalışan ve ortak profesyonel uğraşlara sahip, 5 ile 10 kişi arasında değişen gönüllülerden oluşan homojen ve daimi bir çalışma grubudur. Üyeler belirli sorun çözme yöntemleri ile sorunlara çözüm önerileri hazırlar, bunların geçerliliğini belirleyerek üst yönetime periyodik olarak sunar ve sonuçlarını izler.

Kalite çemberi faaliyetlerinin ardındaki ana fikirler şunlardır:

- İşletmenin gelişmesine ve iyileşmesine katkıda bulunmak
- İnsanlığa saygı göstermek ve içinde yaşamaya değer mutlu ve canlı bir işyeri yaratmak.
- İnsanların yeteneklerini tamamen kullanmak ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak.

Kalite çemberlerinin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Hataları azaltmak, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek
- Çalışanların kararlara katılmalarını sağlamak
- İşle ilgili problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak
- Çalışanlarla yönetim kademeleri arasında haberleşmeyi sağlamak
- Problemleri tanımlamak ve çözmek
- Şikayet ve devamsızlıkları azaltmak
- İş tatminini arttırmak
- Daha verimli ekip çalışması yapmak
- Hataları ve geri dönüşleri önleyerek müşteri ihtiyaçlarını karşılamak

3.1.10.2. Kalite Grupları

Kalite çemberlerinin değişik bir uygulaması olan kalite grupları kavramı, önemli ölçüde Japonların kalite çemberleri uygulamasına dayanmaktadır. Ancak şu farklılıklar söz konusudur [28]:

- Kalite grupları tüm çalışanların gönüllülük esasına dayanmadan kalite uygulamalarına katılımının sağlanmasıyla oluşur. Kişileri gönüllü olmaya motive etmek yerine, onları inandırmak ve tüm çalışanların gönüllü olmalarını sağlamak esastır. Burada esas olan çalışanların %100 katılımıdır. Bunun anlamı ise, yöneticilerin de grup üyeleri haline gelmesidir.
- Kalite çemberleri, yönetimin desteğinde, çalışanlar tarafından oluşturulur. Kalite grupları ise yönetim ve çalışanlar tarafından birlikte oluşturulur.

- Kalite gruplarında, kalite çemberlerinde olduğu gibi yönetime kaliteyle ilgili öneriler sunulmaz. Karar verme, yetki ve uygulaması kalite grubu seviyesinde gelişir.
- Kalite gruplarında küçük fikirler kabul edilir. Muhteşem olmayan fikirlerin bile uygulanabilme kolaylığı, sürecin gerçekten kuvvetli yönünü oluşturur.
- Kalite gruplarında, çalışanların firmanın çıkarlarını en iyi şekilde koruyacaklarına inanılır ve güvenilir. Eğer yöntem gerçekten çalışanların kalite sürecine aktif katılımını istiyorsa, fikirlerin uygulanması üzerindeki biçimsel kontrolü bırakmak zorundadır.
- Kalite gruplarında, grup liderlerinin en iyi şekilde eğitilmesi düşünülür. Hem liderlik hem de grup üyelerinin eğitimi konusunda onlara güvenilir.
- Kalite grupları uygulamasında, kalite çemberlerinde olduğu gibi çemberlere üye olanlarla olmayanlar arasındaki çatışma ve üye olmayanların statülerini kaybetme gibi endişeleri söz konusu değildir. Çünkü kalite gruplarının tanımında üye olmayanlar diye bir kavram yoktur.

Kalite grupları ile kalite çemberleri arasındaki ilişkinin belki de en önemli kısmı, kalite gruplarının, bir öneri sistemi olan kalite çemberlerinin bir sonraki gelişmiş şekli olarak ele alınmasıdır. Kalite grupları, kalite geliştirme uygulamasında herkesi sorumlu tutmaktadır.

3.1.10.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kendi kendini yöneten ekipler katılımcı yönetimdeki ekip kavramının en sonuncusudur. Bu ekipler başarılı kalite ekibi uygulamalarının uzantısıdır. Kendi kendini yöneten ekip ortamında, işgörenlere grupları içerisinde birçok kararı kendilerinin vermesi için yetki devri yapılır. Bu kararlar aşağıdaki konularda olabilir: [26].

- ⇒ Kalite, maliyet ve program hakkında kararlar,
- ⇒ Ekip üyelerinin değerlendirilmesi,
- ⇒ Ekip oluşturma kararları,

- ⇒ Süreç iyileştirmeleri,
- ⇒ Ekip hedeflerinin oluşturulması,
- ⇒ Ekip üyelerinin eğitilmesi.

Bu ekiplerin motivasyon ile ilgili konuları, kalite ekiplerininkine benzer. İnsanların çoğu kendilerine verilen ek sorumlulukları ödül olarak görmekte ve daha çoğunu istemektedir. Ancak işgörenlerin çoğu böyle bir ortamda işlerini iyi yapmazlar. Çok fazla sorumluluktan gözleri korkar, stres düzeyleri artar ve işlerinden mutluluk duymamaya başlarlar. Nezaretçilerin sorumluluğunu yüklendikçe, sorumluluklarının arttığını anlarlar, ancak maaşlarının da bu paralelde arttığını görmek istemezler. Kendi kendini yöneten ekiplerin işletmenin insan kaynaklarının katkılarının iyileştirilmesinde sunduğu fırsatlar çok fazladır, ancak hala gereği gibi anlaşılammış tuzakları da yok değildir. Birçok Amerikan şirketi kendi kendini yöneten ekip kavramından oldukça yararlı sonuçlar elde etmiştir.

3.1.11. Toplam Katılımcı Yaklaşım

3.1.11.1. Tam Katılım

Modern işletmelerde insanların düşünce, davranış ve çalışmalarının -ekip çalışması ve işbirliği ile ortak hedefler üzerinde odaklaştıklarında - çok önemli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. İnsanlar birey olarak zeki olabilirler ve kendilerini normal insandan ayıracak bir çok katkıda bulunabilirler, ancak birlikte çalışan bir grup her zaman için tek başına çalışan insandan daha etkili olacaktır.

Değişim ihtiyacı, işletmeyi yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Bu gelişmeler işletme içinde hiyerarşi kademelerinin birbirleri ile iletişimini ve hiyerarşik atlamalarının yoğunlaşmasını sağlamıştır. Bu hiyerarşiyi basıklaşmaya iten bir durumdur. Hiyerarşide basık işletmelerde, yönetime katılım artmıştır.

Yönetime katılımın diğer önemli bir boyutu işletmenin içinden, çalışanlardan gelen baskıdır. Günümüzde çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. Toplumun genel refah düzeyi, entelektüel seviye, bilime ve sanata duyulan ilgi ile yönetime katılım baskısı arasında yoğun bir ilişki vardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarıma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bu konuma sahip olma ihtiyacı "tam katılım"ın oluşmasında ve gelişmesinde en önemli etkenlerdir [29].

Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Tam katılım için sorumluluk paylaşımı esastır. Tam katılım, yetkili kılınma değildir. Tam katılımı, gönüllülük, sorumluluk ve katkı vardır. Yönetimden ve yönetilenden "ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim, bu organizasyonu nasıl değiştirebilirim" sorusunu sorması beklenir.

TKY'de tam katılımın hedefi, yöneticinin düşünüp astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef, her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. Bu da üst yönetimin liderliği, takım çalışması ve ruhunun oluşturulması ile sağlanabilir [30].

3.1.11.2. Katılımın Bütünleyici Özelliği

İşletme, birçok insan ve süreçten oluşan büyük bir sistemdir. Bağımsız olarak çalışılması ile insanlar asla en büyük ve en iyi şeylerin yapılması üzerine odaklanamayacaktır. Halat çekmede olduğu gibi herkes kazanmak için halatı birlikte çekmelidir. Farklı insanlar ve süreçleri bağlayacak bir sistematik araca gereksinim vardır. Halat çekme oyununda bu bağlantıyı halat gerçekleştirir; bir işletmede bağlantıyı yapan vizyonların, planların ve karar almanın paylaştırılmasının oluşturulmasında kullanılan sistem "planlama"dır. Bu araçlara

mevcut durumu birlikte incelemeye ve olabilecek değişiklikleri anlamaya zaman ayırmalıdır. Değişikliklerden bazıları lokal olarak kontrol edilebilir, bazıları ise edilemez. Farkın bilinmesi çok önemlidir, çünkü kontrol edilemeyenler için bir reaksiyon planına, kontrol edilebilenler için de bir önleme planına gereksinim vardır. Bilginin çoğu süreç dışından -örneğin, müşterilerden- elde edilir, kalanını ise ekip üyeleri kendisi yaratır.

Mevcut ve gelecekteki durumlar anlaşıldıktan sonra, ekip amacını, beklenen katkısını ve beklenen değişikliklere reaksiyonunu tanımlamalıdır. Bu aşamada olası edimlerin hepsinin tanımlanması ve önceliklendirilmesi için beyin fırtınası oturumlarına zaman ayrılması gerekecektir. Bu süreç bitince ekip ilgilendiği değişikliğin sınırlarını daha iyi bir şekilde anlamış olacaktır. Değişimin sınırları muhtemelen aşağıdaki konularla ilişkili olacaktır:

- i. Müşteri beklentisindeki değişimler
- ii. Ürünlerdeki ya da hizmetteki değişimler
- iii. Teknoloji ve süreçteki değişimler
- iv. Ekonomik ortamdaki değişimler
- v. Politika ya da felsefedeki değişimler

En zor bölüm, ekibin sürecinin daha önce tanımlandığı gibi gelecekte fonksiyonunu ne ile ve nasıl etkili bir şekilde yürüteceği konusudur. Sözcükler belirlendikten sonra, ekip vizyon paylaşımını yaratmış demektir.

3.1.11.4. Planların Paylaşılması

Planlar, ekiplerin vizyonu gerçekleştirmek için yapacağı özel çalışmalardır. Ekipler, kalite, maliyet ve teslimat ile ilgili olarak özel değişiklikleri nasıl yapacaklarını tanımlamalıdır. Burada ürün, süreç, eğitim ve politika ile ilgili değişiklikler de göz önüne alınmalıdır. Her konudaki değişiklik miktarı gerekli yatırım miktarı ile kaynakların nasıl paylaşılacağı konularında yol gösterecektir. Paylaşılmış planların geliştirilmesi ekiplerin birlikte çalışmalarını ve bütün olası

insanların belirli bir amaca birlikte odaklanmalarını sağlamak için gereksinim duyulur.

Japon “hoshin” sistemi ile politika bütün çalışanlara yayılır. Süreç şirket yönetim kurulu başkanının gelecek bir yıl için çok sınırlı sayıda anahtar hedefleri belirlemesi ile başlar. Bu hedefler kalite, maliyet ya da teslimata ilişkin olabilir. Başkana bağlı grup bu hedeflerin anlaşılmasında ve hedeflere ulaşılmasında stratejilerin geliştirilmesinde bir ekip olarak çalışır. Herbirinden yeni bir alt düzey hedefler kümesi gelir ve onlar kendilerine bağlı olanlarla bu hedeflerle ilgili uzlaşmaya varırlar. Bu süreç kuruluştaki herkes o yıl için belirli bir “hoshin”e sahip olana dek sürdürülür. Bu şekilde herkesin amaç ve stratejileri birbirine bağlanır ve herkes aynı zamanda, aynı yöne doğru çekilir [26].

İşletme lideri çevredeki değişiklikleri algılayarak bir vizyon yaratır ve bu değişikliklerden işletmenin nasıl yararlanacağını göz önüne getirir. Doğru bağlantıların oluşturulması için kuruluştaki herkesin bu vizyonu paylaşması ve işi ile ilişkilendirmesi gerekir. Bir birey, ortak vizyonun ekip arkadaşları tarafından anlaşılmasına yardımcı olmalıdır. Ekip (ortak süreç ve hedefleri paylaşan bir çalışma grubu olarak tanımlanır), başkanın vizyonu ile ekibin süreci arasındaki ilişkinin anlaşılmasında yöneticisinden yardım almalıdır.

Ekipler, paylaşılmış vizyon ve planların incelenmesi ve yenilenmesi için yöneticileri ile düzenli olarak toplanmalıdır. Yöneticiler vizyonu sürekli olarak bildirmek, vizyonun anlaşılmasını sağlamak ve uzlaşmaya varılmasından sorumludur. Bu, her süreç için olduğu gibi sürekli iyileştirme sürecidir. Vizyonun herkes tarafından daha iyi anlaşılması ile herkesin planları ve çalışmaları işletmenin hedeflerini sürekli destekleyecektir.

3.1.11.3. Vizyonun Paylaşılması

Vizyon, işletmenin çevredeki olması umulan değişikliklerin avantajından nasıl yararlanacağını gösteren bir tanımdır. Ekipler süreçlerindeki ve çevresindeki

seçeneklerin araştırılmasını gerektirir. Burada farklı yolların maliyet ve faydalarının analizi yapılmalıdır. Ekip kararını aşağıdaki konulara göre vermelidir:

- Hangi alternatif çalışmalar seçilecektir?
- Yatırım miktarı nedir?
- Umulan sonuçlar nelerdir?
- Sonuçlar nasıl ölülecektir?
- Sonuçlar nasıl incelenecektir?
- dller/riskler nelerdir?
- Başarı nasıl kutlanacaktır?

Bu soruların yanıtları ekibin paylaşılmış planlarını oluşturacaktır.

3.1.11.5. Uzlaşma

Uzlaşmaya, bir grup insanın bir çalışmayı ortak olarak desteklemeye karar verdikleri anda ulaşılır. Bir ekip herhangi bir konuda uzlaşmaya varma becerisine sahip değılse, o bir ekip değıldir. özmlenmemiş konular herkesin zamanının boşa gitmesine yol açacaktır. İnsanlar doğıası gereğı kabul etmedikleri şeyi desteklemezler. Bir konu çözüme kavuşturulmadığı için sonsuza dek konuşulacaktır ve ekibin bazı yeleri çalışmanın başarısı için gerekli olan katkılarını yapmayacaklardır. Japonlar “uzlaşma” konusunda çok etkili çalışırlar. Onlara göre uzlaşmaya ulaşılması çok zaman gerektirir, ancak uzlaşmaya ulaşıldığında çalışmaların sonuçları çok daha fazla verimlidir.

Uzlaşma sağılanamamış konuların olduğı bir işletmede şüphe, belirsizlik ve yanlış anlamalar yaratılabilecektir. özmlenmemiş konuların düzeyi çok yüksekse , sistem bir bütün olarak etkisiz olacaktır, gerilim artacaktır ve ilerleme duracaktır. Ekipler ortak bir sonuca ulaşmak için birlikte çalışmalı ve onu kendi seçimleri imiş gibi desteklemelidir.

Uzlaşmaya varılması her zaman kolay değildir, ancak uzlaşmaya sistematik bir şekilde ulaşılabilir. İlk adım, konunun açık bir şekilde tanımlanmasıdır. Gruptaki herkese tanıma katkıda bulunmasını sağlayacak fırsat verilmelidir. Bu “yüksek sesle” konuşanların düşüncelerinin dikkate alınacağı anlamına gelmez; herkese tanıma katkılarının olup olmadığının sorulacağı anlamına gelir. Çekimserler de daha sonra tanımı desteklememe ya da şikayet etme hakkından vazgeçmiş olurlar. Daha sonraki basamak olası nedenler üzerinde beyin fırtınası yapılmasıdır. Beyin fırtınası herkesin düşüncelerinin eşit olarak kabul edilmesi ve yorum ve/veya değerlendirme yapılmaksızın kaydedileceği anlamına gelir. Düşünceler yazılır ve herkesin katkıda bulunması sağlanır. Bir sonraki aşama, en muhtemel nedenin belirlenmesi için grubun düşüncelerinin önceliklendirilmesidir. Önceliklendirme yapılırken Pareto Analizi Yöntemi kullanılır. Sonraki aşamada muhtemel çalışma konuları ile ilgili olarak yeniden beyin fırtınası yapılır ve bilginin organize edilmesi için pareto-tipi araç kullanılır. İyi ve yeterli verinin olmaması durumunda, daha özel bir yöntem kullanılabilir. Bu yöntemde ekip üyelerinin oylarına başvurulur. Her ekip üyesi seçimi yaparken en yüksek öncelik tanıdığı konuya bir oy verir. Bu süreç bittikten sonra, herhangi bir kişinin çalışmayı desteklememesi için bir neden kalmayacaktır. Ekibin karar alma sürecine geri gitmeksizin bu desteği vermek istemeyenler ekipten dışlanmalıdır. Bu, bir uzlaşma sürecidir.

3.1.12. Müşteri Odaklılık

3.1.12.1. Müşteri Tatmini

Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmaktadır. Bu farklılık anlayışı renkte, tasarımda, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki avantajda, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini gösterir. Bu arayış toplumdaki değişikliklere paralel olarak, dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta yoğun rekabette şirket, müşterinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir.

Rekabetin baskısı, yaptığı satan olmaktan çıkarıp, satılabileni yapan hale getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu belirlemek için "kaliteyi müşteri belirler" anlayışını belirlemek gereklidir. Müşterinin görünür isteklerinin yanında saklı isteklerini de saptayabilme (cazip kalite) ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilir. Müşteri isteklerinin tatminini temel şirket felsefesi haline dönüştüren firmalar müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi "olmazsa olmaz" bir düstur olarak kabullenen şirket kültürü oluştururlar [31].

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin en önemli prensiplerinden biri böyle bir şirket kültürünün geliştirilmesidir. TKY'nin bu ögesi, belki de etkili olarak uygulaması en zor, ancak uzun vadede firmaya en çok katkı sağlayacak olanıdır. Rekabetin ana hedefi müşteridir.

3.1.12.2. İç ve Dış Müşteri Kavramları

Toplam kalite yönetiminin müşteriler konusunda diğer yönetim tarzlarından farklılığı, iç ve dış müşteri ayrımını yapmasıdır. Klasik yaklaşımda firmalar, genellikle, rakiplerinin ne yaptığı pazarda hangi ürünlerin satıldığıyla ilgilendirlerdi. Ancak, toplam kalite yönetimi, müşterinin tam olarak ne istediğini anlamaya çalışmakla, başarıyı elde etmeyi hedeflemektedir. Buradaki müşteri, firmanın dış müşterisidir.

Toplam kalite yönetimi felsefesinde bir de iç müşteri kavramı vardır. Firma içinde, bir prosesin, sürecin veya yarı mamulün bir sonraki adımdaki kullanıcısı olan kişiler de iç müşterilerdir. Toplam kalite yönetimi felsefesinde, dış müşteri tatmini kadar iç müşteri tatmini de hedeflenmelidir. Çünkü dış müşteriye sunulan ürün veya hizmetin kalitesi, o ürün veya hizmeti oluşturan süreçlerin, proseslerin, girdilerin ve ara ürünlerin kalitesine bağlıdır. Ayrıca iç müşterinin tatmini, şirket çalışanlarının motivasyonu ve daha verimli çalışmaları gibi sonuçlar doğuracaktır.

Toplam kalite yönetiminde, müşteri gereksinimlerini sürekli olarak anlamak ve bu gereksinimlere uygun ürün ve hizmet sunmak esastır. Ürün ve hizmetler, müşterilerin, kalite, fiyat ve teslim konusundaki gereksinimlerine yanıt vermelidir. Firmalar, müşterilerin, teknolojik ve ekonomik değişikliklerden ötürü değişen gereksinimlerine de cevap verebilmeli, yüksek kaliteli, düşük maliyetli, hızlı yanıt veren proseslere sahip olmalıdır.

Her ürün ve hizmet, üretim, satış koşulları, müşteri hizmetleri, satış sonrası hizmet ve sunuş şekilleri ile bir bütün olarak düşünölmeli ve tasarlanmalıdır. Bu bütönsellik, müşteri tatminini sağlayacaktır.

3.1.13. Benchmarking (Hedef Belirleme-Kıyaslama)

Benchmarking, sürekli gelişime inanmış kuruluşların müşteri doyumunu ve rekabet üstönlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlerde mükemmellik örneğı olan lider kuruluşların gelişmiş ve etken uygulamalarını kendi kuruluşlarına uyarlamak amacıyla kullanacakları sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemidir [32].

Benchmarking bir ölçüm yöntemi olarak kuruluşlara [32];

- ⇒ Karşılaştırılabilir performans standartları sağlar
- ⇒ Lider kuruluşların “başarı güçleri”ni belirleyerek, mükemmel performansa nasıl ulaşılabileceğini gösterir.
- ⇒ Sürekli yeni bilgi girdisini sağlar.

Benchmarking’in uygulama aşamaları şu sırayı izler [32]:

- 1. Planlama:** Benchmarking’e başalayacak kuruluş öncelikle nerede olduğunu ve nereye gitmesi gerektiğini belirler. Bunun için geliştirilecek süreçlerle ilgili hedefler ve performans ölçütleri belirlenir. Bu belirlemeler, çalışanların katılımı sağlanarak yapılmalı, yönetim çalışmalara yeterli kaynağı sağlamalı ve destek vermelidir.

Benchmarking başlangıçta mutlaka kalite gelişimine katkıda bulunma amacıyla kullanılmalıdır. Bu nedenle karşılaştırma için seçilen kuruluşlar , müşteriye en iyi yanıt verenler olmalıdır. Belli bir kalite olgunluğuna gelmiş kuruluşlarda, karar süreçleri dahil tüm süreçlerde Benchmarking uygulanabilir.

2. **Eş Kuruluşun Seçimi:** Uygun kuruluşların, ilgili süreçlere ilişkin durumları araştırılır. Bu ön araştırma dolaylı yollardan yapılır; yazılı ve görsel yayınlar, anketler, danışmanlardan bilgi sağlama vb. eş seçiminde aynı işi sizden daha iyi yapanlar araştırılırken, onların da sizden öğrenebileceklerini ortaya koymak gerekir, böylece işbirliği ortamı daha rahat kurulabilir.

Daha sonra hedef alınan kuruluşla doğrudan iletişim kurulur, işbirliği ortamı hazırlanır. Bu ilişkilerde şeffaflık ve güvenilirlik temeldir. Amaçlar açık ve kesin olarak ortaya konulursa ortaklık daha kolay kurulur.

3. **Analiz:** Bu aşamada iki kuruluş arasındaki performans açığı ve liderin performansını belirleyen “Başarı Güçleri” araştırılır ve belirlenir. Benchmarking’de başarı güçlerinin ortaya çıkartılması çok önemlidir. Bu güçler kuruluşun geliştirme amacıyla kullanabileceği anahtarlardır. Analizler için veriler, kuruluşta yapılacak direkt gözlemlerden, işbirliği içinde oluşturulan grup çalışmalarından sağlanır. Toplanan veriler değerlendirilerek gelişme önerileri hazırlanır.

4. **Önerileri Uygulama:** Bu aşamada, lider kuruluşun “Başarı Güçleri”nin, kuruluşu uyarlanması aşamasıdır. Gerekli düzenlemeler, kaynaklar ve değişimler tamamlanarak, önerilen gelişmeler kuruluşun süreç yapısı içinde uygulamaya geçilir.

Benchmarking'de 4 ana ilke [32]:

⇒ **Karşılıklılık:** Katılımcılar, karşılıklı olarak birbirlerinden yararlanmalıdırlar. Kazanan sadece bir taraf olmamalıdır.

⇒ **Benzerlik:** Uygulamanın başarısı için ele alınan işlevsel süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler var olmalıdır.

⇒ **Ölçüm:** Benchmarking bir ölçme yöntemidir. Amaç, belirlenen alanlarda yüksek performansa nasıl ulaşıldığının öğrenilmesidir. Bu nedenle ölçümler sistematik ve nesnel olmalı ve yeterli örneklemelere dayandırılmalıdır.

⇒ **Doğruluk:** Kullanılan verilerin nesnelliği ve güvenilirliği olmalıdır. Tahmini ve öznel değerlendirmelerin kullanılmasından sakınılmalıdır.

Benchmarking uygulamaları:

- İşletme içi (Internal) Benchmarking
- Rekabetçi (Competitive) Benchmarking
- İşlevsel (Functional) Benchmarking
- Genel (Generic) Benchmarking

3.1.14. İş Süreçlerinin Geliştirilmesi - Re-engineering

İş süreçleri geliştirme - Business Process Re-engineering (BPR); maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır. Bu tanımda üzerinde durulması gereken dört anahtar kelime vardır [15]:

- **Temel**

BPR, organizasyonlar ve işleyiş şekilleri hakkında, en temel soru olan “neden” sorusunu sormaktadır. Başka bir deyişle “yapılan işler neden yapılmaktadır ve neden bu şekilde yapılmaktadır?” temel sorularına cevap aranmaktadır.

- **Radikal**

BPR tanımında, radikal sözcüğü ile yeniden tasarlamada işlerin köküne inilmesi ifade edilir. Yani, mevcut olana yapay değişiklikler yapılması değil; var olan tüm yapıların ve prosedürlerin göz ardı edilerek, iş yapmanın tamamen yeni yollarının yaratılması kastedilir. Aksi halde işlerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi BPR kavramına girmez.

- **Çarpıcı**

BPR’ın amacı, marjinal ya da kademeli geliştirmeler yapılması değil, günümüzün performans ölçülerinde önemli sıçramalar gerçekleştirilmesidir. Eğer bir firma kalite, maliyet, hizmet veya hız konularında marjinal bir iyileştirmeye gereksinim duyuyorsa, o firmanın iş süreçlerine re-engineering uygulamak gerekli olmayabilir. Teşvik unsurlarının kullanılması ya da aşamalı kalite programlarının uygulanması gibi geleneksel yöntemler, bu gereksinimlere yanıt verebilmektedir. BPR ise büyük patlamaya gereksinim duyulan hallerde uygulanmaktadır.

- **Süreç**

Süreç kavramı, bir veya birkaç girdiye çeşitli operasyonların uygulanmasıyla, müşteriler için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamı olarak belirtilmektedir. Ancak gözden kaçırılmaması gereken nokta ise dar anlamda tanımlanmış görevlere bağlı kalınmadan ve önceden belirlenmiş organizasyon sınırları içerisinde sıkışmadan, gerektiğinde organizasyon sınırları ötesine geçen bir süreç kavramı oluşturulmasıdır.

Süreçlerine BPR uygulamak durumunda olan bir firma, ilk aşamada “neler”den çok “kimler” üzerine eğilmek durumundadır, çünkü BPR’ı

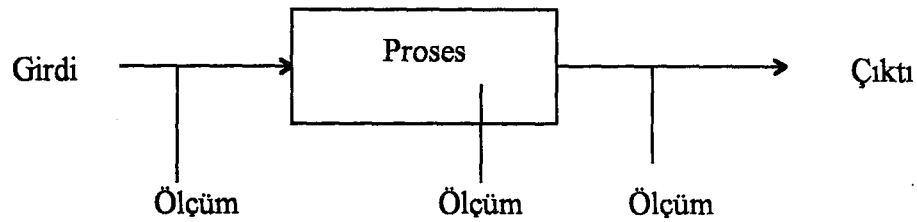
uygulayacak olan şirketler değil, insanlardır ve bu kişileri seçmek ve organize etmek çalışmanın başarıya ulaşmasındaki anahtardır [32].

3.2. İSTATİSTİK VE ANALİZ YÖNTEMLERİ

3.2.1. Veri Toplama

Bir işletmenin veya bir prosesin performansını geliştirmek için mutlaka verilere ihtiyaç vardır. “Gerçeklere Dayalı Yönetim” ve sürekli gelişme ancak doğru, zamanlı ve güvenilir verilerle gerçekleştirilebilir. Daha çok veri, daha başarılı bir yönetim anlamına gelmez. Sadece gerekli veriler toplanmalıdır. Veriler, belli bir amaç için ve o amaca uygun yöntemlerle toplanır, değerlendirilir ve gereği yapılır. Bu nedenle [33];

- Amaç açıkça belirlenir,
- Amaca hizmet edecek verilen hangileri olduğu kararlaştırılır,
- Bu verilerin hangi örnekleme yöntemi ile ve nasıl toplanacağı saptanır,
- Verilerin kim(ler) tarafından, hangi tarihte, nasıl ve hangi birimlerle toplandığı kaydedilir. Bu amaçla özel bir form geliştirilebilir.
- Verilerin istenilen hassasiyette ve doğru olması için, ölçü aletlerinin uygunluğu ve güvenilirliği sağlanır; tekrarlanabilirlik güvenceye alınır.



Şekil 3.3. Belirli bir proste veri toplama noktaları

Veriler otomatik bir sistemle, ya da manuel olarak toplanır. Tercih edilmesi gereken manuel bir veri toplama yöntemidir. Teknolojik gelişme ile çelişkili görünen bu tercihin çok köklü nedenleri vardır. Bunlar [24]:

- Manuel veri toplama işi yapanı prosese yaklaştırır, onu daha iyi anlamasını ve hissetmesini sağlar.
- Olaylar veya zaman ilerledikçe veriyi toplayan kişi prosesi izlerken sebep-sonuç ilişkileri görmeye, bazı keşifler yapmaya başlayacaktır. Esas amaç da zaten bunu başarmaktır.
- Bu şekilde veri toplama, yaklaşımı dinamik hale getirecektir. Kimi verilerin gereksizliği ortaya çıkacak ve veriler toplanmayacak, kimi zaman da yeni faktörler araştırılarak onların verileri toplanacaktır. Böylece optimum bir veri toplama düzeneği kısa sürede kurulabilecektir.
- “Sürekli gelişme” amaçlı veri toplama araştırma niteliklidir ve geçicidir. Gelişme sağlanınca, araştırılacak yeni konuya bağımlı olarak mahiyeti değiştirilecektir. Geçici faaliyetler için manuel sistemler daha esnek ve ucuzdur.

Burada sıralanan gerekçeler otomatik sistemlerin hiçbir zaman kullanılmaması anlamına gelmez. Aşağıdaki durumlarda otomatik veri toplamı sistemleri avantajlı, hatta zorunlu olabilir [33]:

- ⇒ Değişimin çok hızlı olduğu durumlarda,
- ⇒ Çok sayıda verinin aynı anda toplanması gerektiğinde,
- ⇒ Sağlık yada emniyet nedeni ile, normal veri toplamanın riskli olması halinde,
- ⇒ Veri toplamalarının matematiksel analizinin de yapılması gerektiğinde,

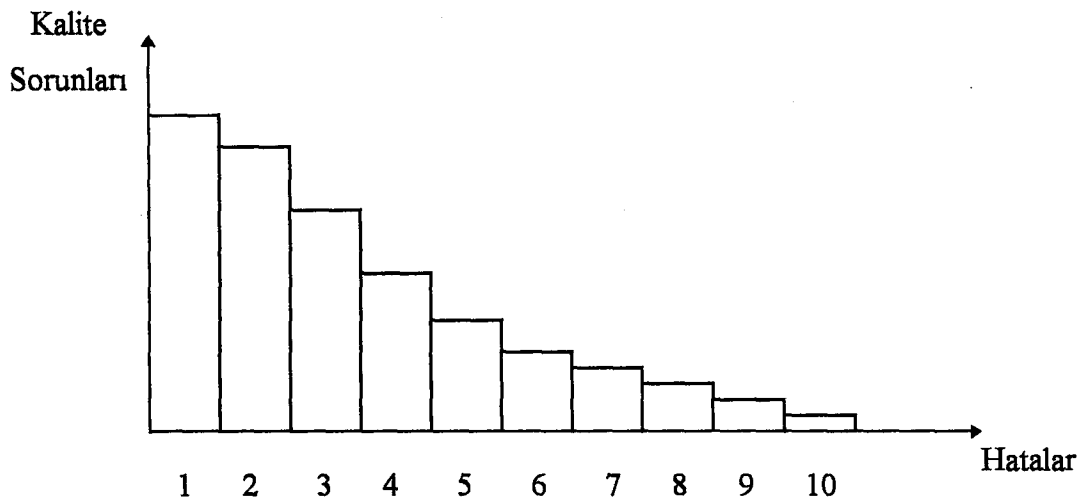
Veriler iki şekilde kayıt edilir:

1. Sayısal olarak tablolara veya formlara
2. Grafiksel olarak çizelgelere.

Grafiksel kayıt aynı zamanda görsel analize de olanak sağladığından hem kayıt, hem de değerlendirme işlevi görür. Bu bakımdan başka bir neden yoksa her fırsatta tercih edilmelidir.

3.2.2. Pareto Analizi

Kalite geliştirme çalışmalarında en çok kullanılan tekniklerden biri “pareto analizi”dir. Ünlü iktisatçı Pareto araştırmaları sırasında, işletmelerde stoklara bağlı paranın %80’inin ürünlerin sadece %20’sine ilişkin olduğunu tespit etmiştir. Pareto’nun bu gözlemi bugün “80:20 Kuralı” diye bilinen ilişkiye yol açmıştır. Gerçekten de herhangi bir sonuca neden olan faktörler önemlerine göre sıralandığında Şekil 3.4’teki görünüm ortaya çıkmaktadır. Bu gerçekten hareketle önemliyi önemsizden ayırt etmekte pareto analizi yaygın olarak kullanılır. Örneğin, kalite sorunlarının büyük kısmını çözmek için hata kaynaklarının en önemlilerini ortadan kaldırmak yetmektedir.



Şekil 3.4. Pareto Analizi - 80:20 Kuralı

Pareto analizi sadece ölçümlerle ilgili olmayabilir. Özellikle sık kullanıldığı bir diğer alan, oylama sonuçlarının değerlendirilmesidir. Örneğin, bir işletmede karşılaşılan sorunlar belirlendikten sonra ilgililerce önem sırasına sokulabilir. Pareto diyagramının bir diğer özelliği de Şekil 3.4’ te gösterilen “azalan marjinal fayda” eğrisini de içermesidir [24].

3.2.3. Histogram ve Dağılım

Histogramlar ve dağılımlar verilerin görsel olarak incelenmesine ve değerlendirilmesine yarayan grafik araçlardır. Tipik bir histogram verilerin farklı değerlerini gösteren bir çubuk diyagramıdır. Kalite geliştirme çalışmasında en çok kullanılan teknikler arasında histogramlar gelir.

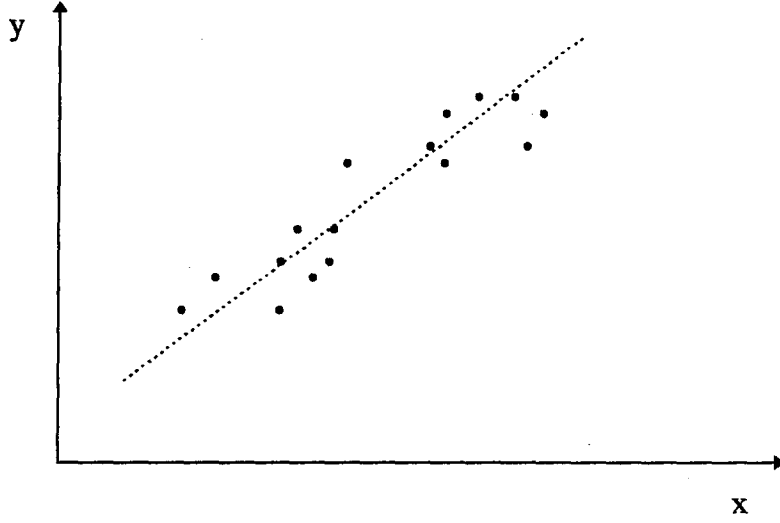
Sistematik bir etkinin bulunmadığı doğal olayların histogramı simetrik bir şekil alır. Bu normal dağılımdır. Normal denmesinin nedeni, doğal olayların, bu eğriye çok yakın bir karakterde olmasıdır. Doğal olaylarda olduğu kadar insanoğlunun etken olduğu olaylarda da normal dağılıma sıkça rastlanır. Üretimde ya da kalite kontrolde, normal dağılıma başvurulmasının -ya da kıyaslama yapmanın- temel bir nedeni vardır, o da “normal dışı” etkenleri saptamaktır.

3.2.4. Dağılım ve Korelasyon

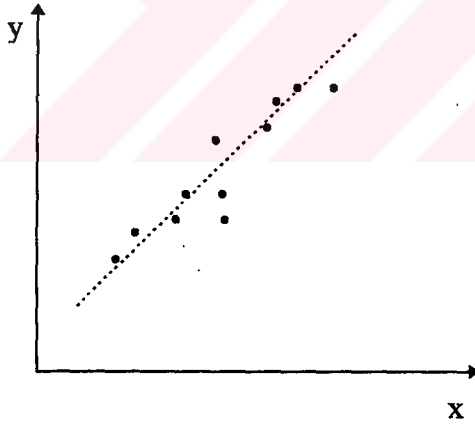
Kalite sorunlarının çözümünde çoğu kez hatalara neden olan faktörler araştırılır. Tipik olarak bir değişkenin başka bir değişkenle ilişkisi incelenir. Neden-sonuç analizlerinde ve değişkenler arasındaki ilişki araştırmalarında Dağılım Diyagramlarından ve Korelasyon analizlerinden yararlanılır [33].

Dağılım diyagramı, bir değişkenin ilişki aranan diğer değişkene göre gösterimidir. İki değişkenin biri artarken diğeri de artıyorsa, o iki değişken arasında pozitif ilişki vardır. Eğer iki değişkenden biri artarken diğeri azalıyorsa, o iki değişken arasında negatif ilişki vardır. İki değişken arasında

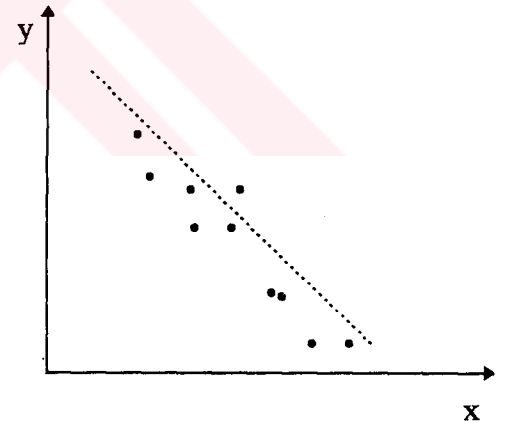
hiçbir ilişki yoksa, veriler gelişigüzel dağılacak, aralarında belirgin bir eğilim gözlenmeyecektir.



Şekil 3.5. İlişkili İki Değişkenin Dağılımı



x ve y değişkenleri
pozitif ilişkili

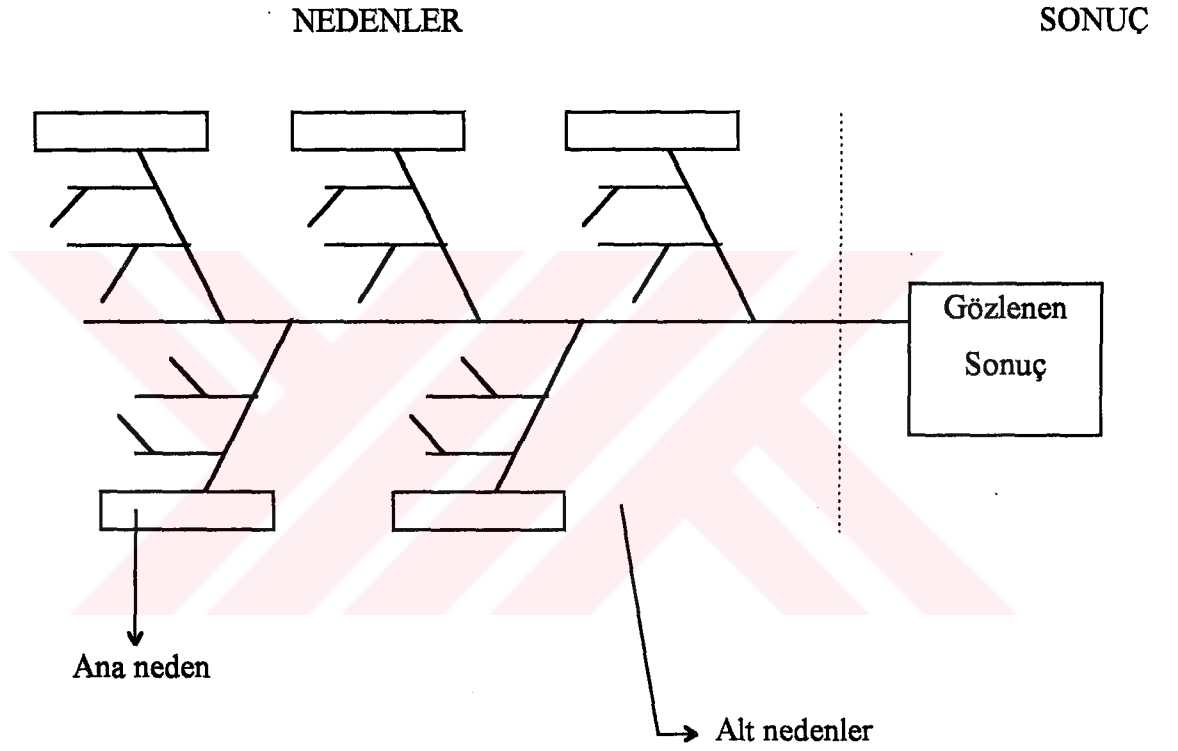


x ve y değişkenleri
negatif ilişkili

Şekil 3.6. Pozitif ve Negatif İlişkili Değişkenler

3.2.5. Neden-Sonuç Analizi (Balık Kılçığı Diyagramı)

Japon kalite devriminin mimarlarından Ishikawa'nın, işletmelerde kalite sorunlarının nedenlerini belirlemek için geliştirdiği metot "balık kılçığı diyagramı" olarak anılır. Uygulanması oldukça basit olan bu yöntem, sorunun nedenlerini sistemli bir şekilde araştırmaya yöneliktir [33].



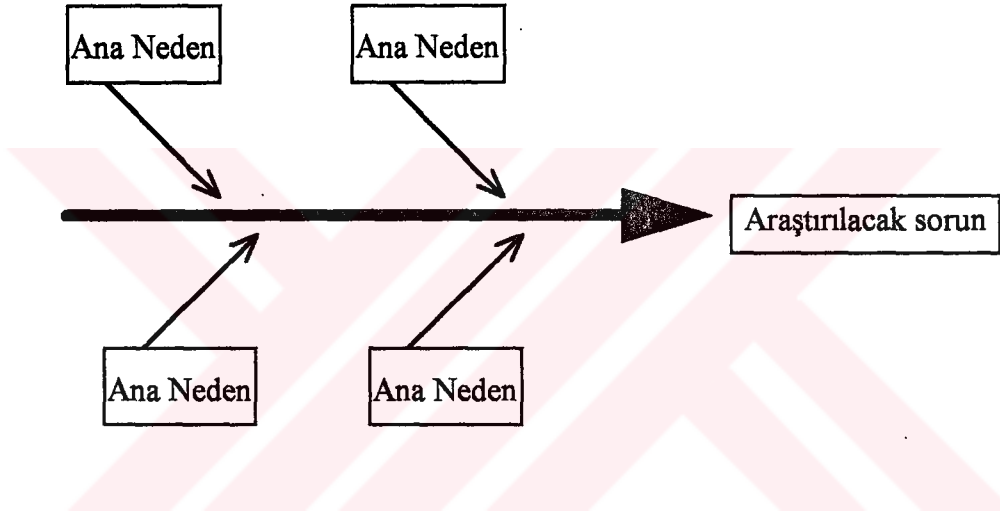
Şekil 3.7. Balık Kılçığı Diyagramı

Balık kılçığı diyagramı aşağıdaki sıra içinde geliştirilir [33]:

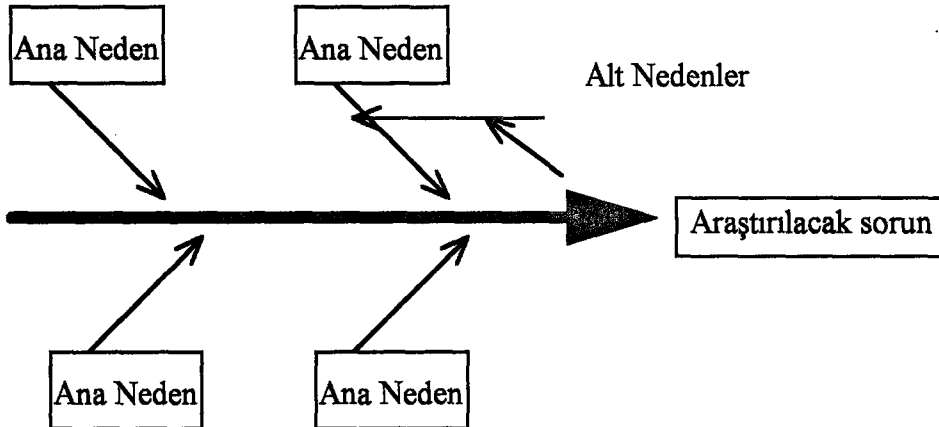
1. Araştırılacak sorun bir kutu içine alınır ve kalın bir okla gösterilir.



2. Bu soruna sebep olabilecek ana nedenler birer kutu içine alınarak bu oka bağlanır.



3. Her ana nedenin hataya sebep olabilecek alt nedenleri işaretlenir.



Şekil 3.8. Balık Kılçığı Diyagramı Oluşturma Adımları

BÖLÜM 4 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

Bu bölümde, toplam kalite yönetiminin bir firmada uygulanması sırasında izlenmesi gereken adımlar, toplam kalite yönetiminin firmaya sağlayacağı yararlar ve toplam kalite yönetimine geçişte karşılaşılabilecek engeller yer almaktadır.

4.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

Toplam kalite yönetiminin bir firmada başarıyla uygulanabilmesi için daha önceki bölümlerde anlatılmış olan toplam kalite yönetiminin temel prensiplerinin firmada uygulanıyor olması ve toplam kalite yönetimiyle ilgili yönetsel, organizasyonel, istatistiksel ve insan odaklı faktörlerin ve toplam kalite yönetimi ile ilgili güncel yeniliklerden haberdar olunması gereklidir. Toplam kalite yönetimi için gerekli alt yapı kurulduktan ve felsefe benimsendikten sonra, yönetim modeli uygulamaya geçirilebilir. Bu bölümde, toplam kalite yönetimi sistem modeli ve uygulama adımlarından bahsedilecektir [2].

4.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Sistem Yaklaşımı

4.1.1.1. Sistem Analizi

Toplam kalite yönetimine geçilmesi düşünülen bir firmada öncelikle çok sağlıklı bir sistem analizi çalışması yapılması gereklidir. Bunun için öncelikle sistemin çok iyi tanınması gereklidir. Bu aşamada üst yönetimin toplam kalite yönetimi konusundaki bağlılığı ve yaklaşımı da ortaya çıkarılmalıdır. Sistem analizi sonunda, firmanın yönetim şekli, bilgi akışı, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli süreçler, kalite problemleri ve organizasyonun eğitim gereksinimleri ortaya çıkarılır. Sistem analizi sırasında ortaya çıkarılacak diğer bir konu da,

yönetimin toplam kalite yönetimi ilkelerine bağlı olma istekleridir. Bu ilkeler şöyledir [34]:

- Müşteri tatminine bağlılık
- Değişkenliğin sürekli azaltılması
- Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için takımlar kurma ve çalışma
- Rekabet için sistem ve teknoloji geliştirme
- Çağdaş yönetim ve işgören ilişkileri
 - İşgören ve kuruluşa sadık liderlik
 - Haberleşme ve karşılıklı saygı
 - İşgörenin kuruluşa olan bağlılığı
 - Sürekli eğitim ve ekip seferberliği
- Ölçüm ve istatistik

4.1.1.2. Sistem Tasarımı

Toplam kalite yönetimi sistemini tasarımının uygun ve uygulanabilir olmasının ilk koşulu, tasarlanan sistemin üst yönetim tarafından benimsenmesi ve üst yönetimin bu sistemin ilkelerine bağlılığıdır.

Sistemin tanınması amacıyla yapılan sistem analizinin ardından toplam kalite yönetimi organizasyonu kurulmalıdır. Öncelikle kurulacak olan bir kalite konseyi veya kalite çekirdek organizasyonu diyebileceğimiz grup, tüm üst ve orta düzey yöneticileriyle bir araya gelebilecekleri toplantılar yaparak toplam kalite yönetimi sistemi kapsamında incelenecek olan alt sistemleri ortaya çıkarırlar. Kalite konseyi veya kalite çekirdek organizasyonu olarak adlandırabileceğimiz grubun, başlangıçta yapılacak olan tüm çalışmaları yönlendirmesi amaçlanmaktadır. Kalite konusundaki çalışmaların, işletmenin tüm birimlerine yayılması, ileride bahsedileceği gibi tam katılım, öneri sistemleri ve grup çalışmaları ile olacaktır. Ancak tasarımın ilk aşamalarının bir çekirdek grupla yapılmasında yarar vardır [32].

Toplam kalite yönetimi sistemi içinde tasarlanması gereken alt sistemler şöyledir. Bu alt sistemler, firmanın durumuna göre şöyle çeşitlendirilebilir.

i. Firmanın Tanınması

- Organizasyon yapısı ve yönetim şekli
- Firmanın temel değerleri ve teknolojisi
- Amaç, hedef ve misyon
- Müşteri beklentileri ve değerlendirilmesi
- Eğitim faaliyetlerinin durumu
- Sorun ve aksaklıklar
- Kullanılan performans ölçütleri

ii. Süreçlerin belirlenmesi

iii. Kalite problemlerinin belirlenmesi

iv. Kalite iyileştirme gereksinimlerinin belirlenmesi

v. Organizasyon alt sisteminin tasarımı

vi. Kalite alt sisteminin tasarımı

vii. Performans ölçüm alt sisteminin tasarımı

viii. Eğitim alt sisteminin tasarlanması

ix. Motivasyon alt sisteminin tasarlanması

x. Politika belirleme ve yaygınlaştırma alt sisteminin tasarlanması

4.1.2. Toplam Kalite Yönetimine Geçişte İnsan Faktörünün Kullanımı

Tablo 4.1. Toplam Kalite Yönetimine Geçişte İnsan Faktörünün Kullanımı
[28]

	Olması Gereken	Bazen Yapılan
Adım 1	Çalışanlar üretmeyle ilgilidirler ve bilgilerini kullanırlar, karar vermeye katkıda bulunurlar.	Kararlar, çalışanlardan bağımsız olarak ve katkıları olmadan alınır.
Adım 2	Çalışanlar tanımlamalar katılırlar. Gerekliyse bir danışmandan yardım alınır.	Keyfi kararlar alınır. Bilgi gereksinimini tanımlamak için hiçbir çaba gösterilmez, çalışanlar tedirgin olmaya başlarlar.
Adım 3 Mevcut sistemin analizi	Çalışanlar sorunları tanımlamak ve bilgi ihtiyaçlarını belirlemek için kendi çalışma alanlarını analiz ederler, (kullanılıyorsa bir danışmandan yardım alırlar)	Yeterli briefing olmadan, dışarıdan bir danışman getirilir. Çalışanlara kendi işlerini açıklamaları ve danışmanla karşılıklı mesleki ilişkileri geliştirme fırsatı verilmez. Güvensizlik ve düşmanlık gelişir.
Adım 4 Öneri hazırlama	Çalışanlar, analiz sonucu ortaya çıkan sorunların çözümü için öneriler üretir, (kullanılıyorsa bir danışmandan yardım alırlar)	Öneriler, yönetime danışman tarafında getirilir, çalışanlardan önerileri alınmaz.
Adım 5 Finansal kaynakların gözden geçirilmesi	Yönetim, çalışanlar tarafından belirlenen, tartışılan ve geliştirme için bütçelenen önerilerin ilk mali belirtilerini gözden geçirir.	Kaynakların ihtiyaçları konusunda hiçbir gözden geçirilme yapılmaz.
Adım 6 Sistemin yapısı konusunda anlaşılması	Yönetim ve çalışanlar mevcut bütçe olanakları ile uygulanabilecek sisteme ilişkin görüş birliğine varırlar. (kullanılıyorsa bir danışmandan yardım alırlar)	Yönetim, çalışanlara danışmadan, danışmanın belirlediği sistem konusunda karar alır.

Tablo 4.1. Toplam Kalite Yönetimine Geçişte İnsan Faktörünün Kullanımı
(Devam) [28]

	Olması Gereken	Bazen Yapılan
Adım 7 Ayrıntılı planlama	Çalışanlar, (kullanılıyorsa bir danışmandan yardım alarak) yöntemler, yazılan ve denenilen sistem belgeleri, yerleştirilen ve belgelenen prosedürler, prosedürlerin denetimi üzerinde karar verirler.	Sistemin ayrıntıları çalışanların katılımı olmaksızın belirlenir, herhangi bir gözden geçirme prosedürü kullanılmaz.
Adım 8 Uygulama programı üzerinde karar verme	Adım adım uygulanacak olan programa beraberce karar verilir.	Hiçbir uygulama programı geliştirilmez.
Adım 9 Uygulama için eğitim	İlk safhayı uygulayacak anahtar personele eğitim verilir.	Hiçbir eğitim programı yoktur.
Adım 10 Pilot safhanın uygulanması	Uygulama başlar, çalışanlar gelişmeyi izler, gerekli değişiklikleri yaparlar. Gelişme önerileri çalışanlar tarafından getirilir, uygulanır ve izlenir.	Bazı çalışanlar, anlamadan talimatları yerine getirirler. Diğerleri, çalışmalara ortak olmazlar. Yeni sistem tam olarak denenmeden, eski sistem duraklar.
Adım 11	İl safha sonuçları, bir sonraki safhanın uygulaması için kullanılır. İlk safhada çalışanlar, eğitici ve danışman olarak, devam eden safhalardaki iş arkadaşlarını eğitirler.	İzleme olmadığından, sorunun nereden kaynaklandığı bilinemez. Hatalardan bir şeyler öğrenme fırsatı kaçırlılır.
Adım 12	Çalışanlar kendi sistemlerinde yeni beceriler ve güven kazanmışlardır. Kalite geliştirmenin ilk hedeflerine ulaşılmış ve daha ilerideki gelişmeler için adım atılmıştır.	Çalışanlar hiçbir şey kazanmamıştır. Yatırım için harcanan zaman ve para boşa gitmiştir. Ortaya çıkan durum, bir öncekinden daha kötüdür.

4.1.3. Kalite Organizasyonu

4.1.3.1. Kalite Organizasyonunun Kurulması

Kalite organizasyonlarının kurulması, mevcut organizasyon yapısına paralel olan bir yapının kurulmasıdır ve üç adımdan oluşur:

1. Adım: Bir kalite organizasyonu kurulmasında ilk adım, bir kalite konseyi kurulmasıdır. Kalite konseyi, gerekli yetkileri ve desteği verecek, toplam kalite prosesinin tasarlanmasını, uygulanmasını ve geliştirilmesini sağlayacak olan ve genellikle üst düzey yöneticilerden oluşan bir gruptur. Bu konsey, kalite prosesinin kurulmasından sonra da sürekli olarak konumunu koruyacaktır. Kalite konseyinin, üst düzey yöneticilerden kurulmasında büyük yarar vardır. Kalite konseyi ilk toplantısında, kalite konusunda yüklenilecek sorumluluklar, kalite konusunda izlenecek strateji ve misyon belirlenir [35].

Bu çalışmaların hemen ardından kalite konseyi, kendi içinden bir kişiyi kalite müdürlüğüne atamalıdır. Kalite müdürlüğüne getirilen kişinin, firmanın en başarılı ve liderlik yeteneği kuvvetli olan üst düzey yöneticilerinden biri olmasında ve birkaç aylık süre için, firmadaki diğer görevlerinden arındırılmasında yarar vardır.

Kalite müdürü, firma çalışanları arasından bir dizayn grubu kurmalıdır. Dizayn grubu, orta kademe yöneticilerden veya organizasyonun çeşitli birimlerinde gelen ve yapıyı iyi tanıyan kişilerden oluşmalıdır. Kalite müdürü gibi dizayn grubu da liderlik özellikleri taşıyan ve insanlarla iyi iletişim kurabilen kişilerden oluşmalıdır. Dizayn grubunun görevleri şöyle sıralanabilir [15]:

- i. Toplam kalite yönetimi düşüncesi ve uygulamaları ile ilgili geniş çaplı araştırma ve çalışmalar yapmak.
- ii. Verilerin desteklediği açık ve esin önerilerde bulunmak.

iii. Ana adımları, gerekli zaman, gerekli kaynaklar ve beklenen faydaları içeren, başlangıç niteliğinde uygulama planları önermek.

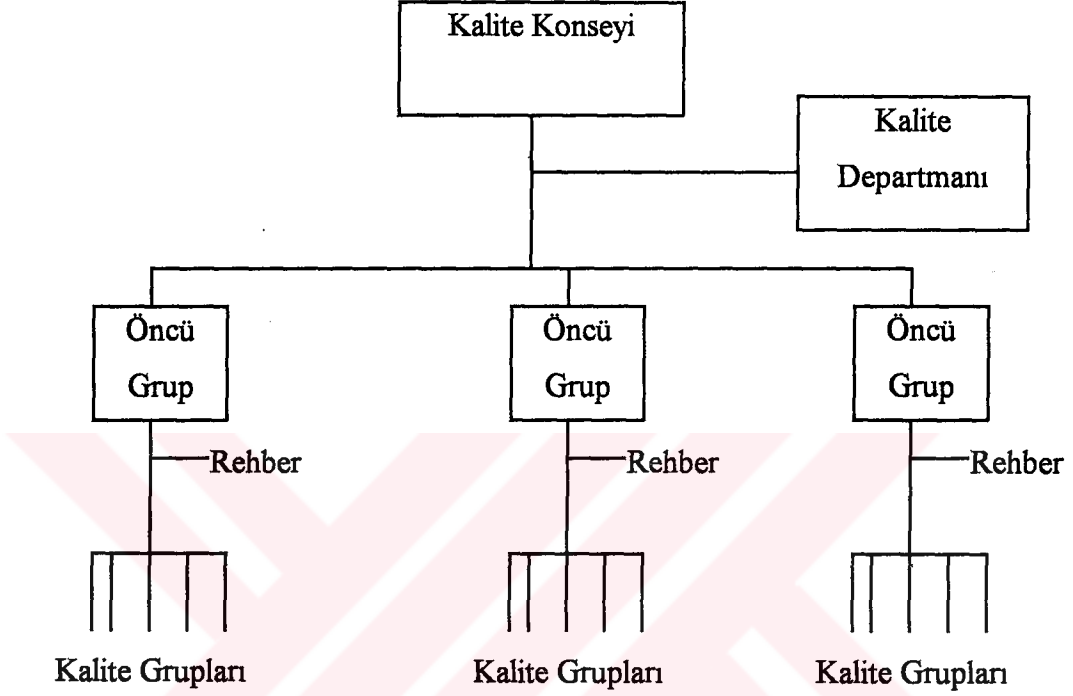
Dizayn grubu son derece önemlidir. Çünkü orta kademe yöneticilerin kaliteye katılımı genellikle daha zor olmakta ve yeni kalite felsefesini bir tehdit olarak görmektedirler. Bu nedenle, orta kademe yöneticilerden oluşan bir dizayn grubu kurulması büyük önem taşır. Dizayn grubu, toplam kalite yönetimine geçiş aşamasında 6 aylık bir süre sonra misyonunu yerine getirmiş olduğu düşünülerek dağılır. Ancak, müşteri odaklı stratejilerde, orta kademe yöneticilerin kalite ile ilgili görevleri sürekli'dir [36].

Dizayn grubunun üyeleri ve eğitim birimi içinden seçilen kişilerden, kalite müdürüne bağlı bir kalite departmanı oluşturulmalıdır. Kalite departmanının görevi, firma içinde danışmanlık yapmaktır. Bu departmanda bulunan kişilerin, toplam kalite yönetimi konusunda son derece bilgili olması, organizasyonu geliştirme ve danışmanlık yapma yeteneğine sahip olması gereklidir. Bu kişiler, ayrıca kendi fonksiyonel birimlerini, kalite öncü gruplarını destekleyecek şekilde organize etmede, kalite konseyine karşı sorumlu olmalıdır [36].

2. Adım: Firmanın her bölümünün kendi içinde kalite öncü gruplarını (quality lead team) kurmasıdır. Öncü gruplar, bölümlerinin başında bulunan üst düzey yöneticilerin başkanlığında kurulur ve sorumlulukları ve yaptıkları işler konusunda, yöneticilerine rapor veren kişilerden oluşur. Öncü grupların görevi, toplam kalite prosesini öğrenmek ve kendi sorumluluk alanlarında toplam kalite yönetiminin etkin olarak uygulanmasını sağlamaktır. Bu gruplar, kalite organizasyonu içinde kalite konseyine bağlı olmalıdır. Öncü grupların ilk görevi, kalite konseyinin misyonuna benzer bir misyon ve sorumluluk listesi hazırlamaktır. Daha sonra ise hedefler ve zaman planlarını içeren bir toplam kalite uygulama planı hazırlayarak, kalite konseyinin onayını alarak uygulamaya geçmelidirler.

3. Adım: Bu adım ise rehberlerin seçilmesi ve kalite iyileştirme gruplarının kurulmasıdır. Rehberler, kalite iyileştirme grup liderlerine danışmanlık yaparlar.

Tavsiye, destek ve talimatlarıyla rehberlere yol göstererek zaman kayıplarını önler ve grupların başarılarını artırırlar. Rehberler öncü gruplar tarafından seçilmelidir. Bunlar, öncü gruplara rapor vermeli ve kendi profesyonel gelişmeleri konusunda kalite departmanına bağlı olmalıdırlar (Şekil 4.1.) [36].



Şekil 4.1. Kalite organizasyon şeması

Çalışanların katılımını sağlamak için, her firmada farklı uygulamalar söz konusu olabilir. Bazı firmalar, kalite grupları oluştururken bazı firmalar da kalite çemberleri oluştururlar. Kalite organizasyon yapıları farklı olsa da önemli olan katılımın sağlanacağı bir model geliştirmektir.

Ayrıca toplam kalite yönetimi sürecinin ileri adımlarında, çeşitli kalite sorunlarının çözülmesi veya firmaya katkısı olacak yeni tasarımların yapılması için **süreç** ve **proje takımları** kurulur. Proje takımları, işlevler arası kalite problemlerini çözmek amacıyla farklı birimlerden gelen kişilerden oluşan gruplardır. Akımda yöneticiler, profesyoneller ve diğer çalışanlar bulunur. Bu takımlar, misyonlarını yerine getirdikten sonra dağılırlar [37].

Kalite organizasyonunu aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz [36]:

Kademe	Fonksiyon
Tepe yönetici	Kalite konseyi başkanı
Üst düzey yöneticiler	Kalite konseyinin üyeleri
Orta düzey yöneticiler	Kalite programı uygulayıcı ve izleyiciler
Rehberler	Kalite programı uygulaması rehberleri
Çalışanlar	Kalite grup (çember) veya takımların elemanları

4.1.3.2. Kalite Organizasyonunun Kurulmasındaki Farklı Yaklaşımlar

4.1.3.2.1. Çalışanlar Düzeyinde Başlama

Toplam kalite uzmanları, kalite iyileştirme programlarına üst yönetimden başlanmasını önerirler. Üst yönetimin politikaları ve kararları ile kalite iyileştirme programı, firmanın tümüne yayılacaktır. Daha sonra kararlı bir liderlik, programın garantisi olacaktır. Bu yaklaşıma alternatif olarak gösterilen diğer yaklaşım ise kalite programına çalışanlar düzeyinde başlanmasıdır [34].

Yöneticiler, rehberler ve iş görenlere kalite programları hakkında değil; ürün iyileştirme, hizmet iyileştirme ve iş geliştirmeden söz edilmelidir. Burada yanıt aranması gereken noktalar şöyledir:

- Çalışma yöntemi nasıl iyileştirilebilir?
- İş nasıl daha iyi yapılabilir?
- Hangi değişikliklere gereksinim vardır?
- Düzeltmesi gereken hatalı çalışmalar var mıdır?

Özel olarak üzerinde durulması gereken konular şunlardır: İş basitleştirme, ekipman ve yöntemin iyileştirilmesi, kusurlu materyaller, gecikmelerin aşırılığı,

işbirliği noksanlığı, yüksek hata oranları, iletişim sorunları, talimatların daha detaylı ve açık olması ve daha iyi tanımlanmış hedefler.

Çalışmalara bir orta düzey yönetici, bir uzman, bir rehber ve rehberler grubu ile başlanabilir. İşgörenler ve rehberler, işbirliğinin sağlanması ve önemli sorunların listesinin oluşturulması için toplantılar düzenlemelidir.

4.1.3.2.2. Orta Düzeyden Başlayarak Yukarıya ve Aşağıya Doğru Yaygınlaştırma

Günümüzde birçok üst düzey yönetici, bazı orta düzey yöneticilerin kalite konusunda kendilerinden daha ileride olduklarını belirtmektedirler. Bu durum, kalite iyileştirme programlarının başarısında, orta düzey yöneticilerin desteğine olan yoğun gereksinimi göstermektedir.

Bazı kuruluşlarda, kalite programı yürütülmesinde inisiyatif, bölüm yöneticilerine verilmiştir. Böylece kalite, işlem gruplarından üst yönetime akmaktadır. Üst yönetim onlara gerekli desteği vermelidir. Böylece kalite, kuruluşun köklerinden üst yönetime ulaşmakta, oradan da tekrar aşağıya dönmüş olmaktadır [34].

Programların başarıya ulaşması için üst yönetimin desteği kaçınılmazdır. Ancak işin yürütülmesinden sorumlu olan orta düzey yöneticilerin konuyla yeterince ilgileniyor olması zorunludur.

Kalite programlarında izlenecek yol, kuruluştan kuruluşa değişebilir. Önemli olan, kalite iyileştirme programına bağlılığın en üst düzeyden tüm çalışanlara kadar vazgeçilmez bir olgu olmasıdır.

4.1.3.2.3. Yukarıdan Aşağıya Olan Yaklaşımın Zayıf Yönleri

Toplam kalite yönetimi içinde en genel olan yaklaşım daha önceden de bahsedildiği gibi, en üst düzeyden aşağıya doğru yayılması şeklinde olanıdır. Ancak bu yöntemin bazı zayıf yönleri bulunmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir:

- Bütün yöneticileri ve bölümleri işbirliğine yönlendirmenin zorluğu
- Üst yönetimin kalite düşüncesini kabul etmesindeki yavaşlık
- Organizasyonun tümüne kalite kavramlarının iletilmesinin zaman olarak uzunluğu
- Gerekli olan teknik bilgilerin eksikliği
- Kaliteye dengeli bir yaklaşımın zor ve zaman alıcı olması
- Üst yönetimin, sorunların gerçekten nereden kaynaklandığını bilmemesi
- Üst yönetimin kendisini kendi kalite performansının sorumlusu olarak görmemesi ve kendisini işgörenler üzerine konsantre etmesi

4.1.4. Çalışanların Görüşlerinin Alınması, Firma Kültürünün Belirlenmesi

Çalışanların çoğunun firma ve yönetimden hoşnut olmaması, toplam kalite yönetimine aktif ve istekli olarak katılımı zorlaştırır. Bu sebeple firma içinde iki ana başlıkta araştırma yapılması gereklidir. İlk bölüm çalışanların, çalışma hayatı,, ücret tatmini, iletişimler, denetimler ve takdirler ile ilgili düşüncelerini ortaya çıkarmaktır. İkinci bölümde ise, firma kültürü değerlendirilmelidir. Bir organizasyon, çalışanlarının günlük politikalar yoluyla kendisi için neyin doğru ve önemli olduğunu gösteren sinyaller yollar. Çalışanlar bu sinyalleri kendilerine göre yorumlar ve yorumlara bağlı olarak davranış gösterirler [32].

Firma kültürünün değerlendirilmesi, toplam kalite yönetimi prosesini desteklemek için gerekli olan programların, politikaların ve yönetim davranışlarındaki gerekli değişikliklerin belirlenmesini sağlayacaktır. Bu araştırmanın genel amacı güven, takım çalışması, problem çözme, sorumlulukları paylaşma gibi konuları içeren kalite kültürünün yaratılmasına, çalışanların hazır ve istekli olarak katılımını sağlamaktır.

Bu değerlendirmeler sonucunda, firmanın mevcut kültürü ve ulaşılması istenen toplam kalite kültürü karşılaştırılır ve hedeflenen kalite kültürünün öğeleri ortaya

koyulur. İki kültür arasındaki geçiş için gereksinimler ve yapılması gerekenler belirlenir.

Toplam kalite kültürünün bazı ana noktaları şöyledir [32]:

- Müşteri her şeyden önce gelir
- Takım çalışması ve işbirliği esastır
- Uzun dönemli iyileştirmeler daha iyi sonuç verir
- İyileştirme ve geliştirme faaliyetleri süreklidir
- Öncezi ve tahminler değil, gerçekler ve veriler önem taşır
- Hata bulmak değil, hataların kaynaklarını bulmak ve çözüm üretmek önemlidir
- Toplam kalite programı süreli ve firma yaşamından ayrı bir program değil, genel bir şirket felsefesidir
- Toplam kalite yönetimi, sermaye yoğun değil, insan yoğun bir prosestir

Bu kültür değişimini yakalamak için, kalite kültürünün özünü, tüm üst düzeyin ve çalışanların anlaması ve benimsemesi gereklidir.

4.1.5. Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi

Kalite organizasyonun kurulmasından ve ortak kültürün belirlenmesinde sonra, hem gelecekte elde edilecek sonuçları karşılaştırmaya yarayacak bir baz elde etmek, hem de müşterilerde tatminsizlik yaratan konuları belirlemek için müşterilerin incelenmesi gerekir. Müşterilerden, müşteri tatmini ile ilgili önemli bilgiler almak, kalite ve müşteri tatmininin göstergelerini belirlemek çok büyük önem taşır.

Başarılı ve müşteri odaklı bir organizasyonun yaratılmasında, bir müşteri şikayet ve geribildirim sistemin kurulması, müşteri tatmininin araştırılması, firmanın rekabet gücünün ölçülmesi ve doğru ürünlerin tasarlanması çok önemlidir.

Kalite politikası, bir kuruluşun kaliteye bakış açısının, kalite anlayışının üst yönetimce belirlenmesidir. Kalite programlarının başarıya ulaşmasında, kalite politikasının gerçekçi hedeflere dayandırılması ve anlaşılır olmasının önemi büyüktür. Kalite politikası anlaşılır ve inandırıcı olduğu takdirde, tüm çalışanlarca anlaşılması ve katılımın artması sağlanır.

Politika devamlı tekrar eden bir süreç olduğu için uygulanması kolayca devredilebilir. Kalite politikası, yaratılan vizyonun bir sonucudur ve planlamaya temel oluşturur [38].

4.1.6.2. Kalite Politikası Oluşturma Süreci

Kalite politikasının gerçekçi hedeflere dayandırılması için birtakım ön çalışmaların yapılması gereklidir. Kalite, verimlilik gibi üst yönetimin devredemeyeceği sorumluluklar arasındadır. Kalite politikası, kalite konseyi tarafından hazırlanır. Kalite politikası oluşturma süreci dört aşamada gerçekleşmektedir:

- **Karar:** Bu aşamada üretilen ürün ve sunulan hizmetin kalite oluşum süreci analiz edilerek, hangi faktörlerin kaliteyi etkilediği belirlenir. Kalitenin sağlanabilmesi için her aşamaya ilişkin kararlar alınır.
- **Sorun Belirleme:** Kalite sağlamaya yönelik olarak alınan kararların gerçekleştirilmesini engelleyen sorunlar belirlenir. Daha sonra da bu sorunların giderilmesi için önleyici tedbirler alınır.
- **Hedef Belirleme:** Bu aşamada öncelikle, genel yönetim politikası ortaya koyulur. Daha sonra kuruluşun hedefine ulaşmasında engelleyici güç unsurları, yani zayıf yönleri ortaya konur. Ardından destekleyici güç unsurları, yani kuvvetli yönleri belirlenerek ne tür fırsatlara sahip olduğu saptanır. Sonuçta yönetim politikası kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönleri ile fırsatları çerçevesinde ulaşılacak kalite hedefleri belirlenir.

Çalışanların, firmanın müşterilerinin gereksinimlerine yanıt verme derecesi de araştırılabilir. Firma çalışanları, müşterilerin neler hissettikleri konusunda genellikle doğru düşüncelere sahiptirler. Çalışanlardan, müşterilerin beklentilerini önem sırasına göre listelemeleri de istenebilir. Bunun dışında, müşteri görüşlerini doğrudan müşterilerden almak için profesyonel pazar araştırma gruplarından yararlanılabilir. Pazar araştırmaları ve anketler her yıl yapılmalı, müşteri beklenti ve tatmin seviyeleri belirlenmelidir. Müşteri ziyaretleri, mülakatlar ve müşteriyle kontakta olunan çoğu olayda yapılan küçük anketler de müşteri beklentileri konusunda fikir veren araçlardır.

Müşterinin ne istediğinin belirlenmesinde pazar araştırmaları en etkili yöntemdir. Ancak müşteri isteklerinde önceliğin belirlenmesi, yöneticilerin karşılaştığı ortak sorunlardandır [31].

Müşterinin en çok neyi istediğini belirlemenin yöntemlerinden biri, anket veya görüşmeler sırasında müşterinin öncelik belirtmesini istemektir. Genelde uygulanan anketler dört ana gruptan oluşur. Bunlar:

- ii. Önem sırasına göre dizilmiş hizmet değişkenleri
- iii. Beklenen hizmet performansı ya da standardı
- iv. Tedarikçilerin hizmetlerinin geliştirilmesi
- v. Anketi yanıtlayanların demografik yapısı

Anketlerin sonucunda, hangi hizmet bileşenlerinin tüketiciler tarafından tercih edildiği ve müşterinin neler beklediği belirlenir.

4.1.6. Kalite Politikası Belirleme

4.1.6.1. Kalite Politikası

Toplam kalite yönetimi uygulamasında, hedeflenen kaliteye ulaşmak için öncelikle kalite politikasının belirlenmesi gereklidir [38].

- **Dokümantasyon:** Kalite hedeflerine ulaşabilmek için belirlenen kalite politikası yazılı hale getirilir. Yazılı hale getirilen kalite politikası tüm çalışanlara duyurularak bu hedeflerin benimsenmesi ve bu doğrultuda çalışılması sağlanır. Ayrıca kalite politikası müşterilere de duyurularak, hedeflerin neler olduğu; bu hedefler doğrultusunda çalışıldığı, sistematik bir yaklaşıma sahip olduğu ve üst yönetimin bu konuya sahip çıktığı gösterilmiş olur. Aşağıda örnek bir kalite politikası yer almaktadır. (Tablo 4.2.)

Tablo 4.2. Örnek Kalite Politikası [38]

XYZ Şirketi Kalite Politikası Hizmetlerimizin kalitesi, şirketimizin sürekliliğinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Şirketimizdeki tüm faaliyetlerin bütünüyle kontrol edilmesini amaçlayan bir kalite sisteminin kurulmasıyla, en üst düzeyde bir kaliteye, verimliliğe ve esnekliğe ulaşılabilecektir. Kalite politikamızın ana hatları şunlardır: • Müşterilerimizin beklentilerini zamanında karşılayacak hizmetler güvenilir ve tutarlı bir şekilde sunulacaktır. • Kalite iyileştirme, bir bütün olarak yönetimin ana hedefi ve sorumluluğudur. • Kalite iyileştirme, sistematik ve planlı bir şekilde yürütülecek ve izlenecektir. • Tedarikçilerimiz, kalite sistemimize daha yakından dahil olmak zorundadır. Tedarikçilerimizin kalite iyileştirme programları desteklenecek ve gerektiğinde danışmanlık ve eğitim hizmetleri verilecektir. • Şirketimizde çalışan herkesin kalite iyileştirme programlarına katılması sağlanacaktır. • Bütün işler, ilk seferde doğru olarak yapılacaktır. • Kalite hedeflerine çalışmada, bir ekip olarak çalışılacaktır. İMZALAR (Üst Yönetim) TARİH

Şirketin genel kalite politikası olduğu gibi, tüm birimlerde bulunan kalite grupları da kendi içlerinde, faaliyet alanlarıyla ilişkili olarak ve şirketin kalite politikası sınırları içinde alt politikalarını oluşturabilirler.

4.1.7. Kalite Prosesinin Dizaynı

Kalite prosesinin dizaynı üç ana adımdan oluşur:

- Kalite iyileştirme gruplarının kurulması
- Kalite planlamanın yapılması
- Birimler bazında kalitenin sağlanması

4.1.7.1. Kalite İyileştirme Gruplarının Kurulması

Kalite iyileştirme grupları, iş proseslerini sürekli olarak iyileştirmeye çalışırlar. Kalite problemlerini, problem çözme proseslerini ve bazı istatistiksel proses kontrol yöntemlerini kullanarak incelerler. Grup üyeleri, aynı birim ya da fonksiyondan gelen kişilerden olduğu gibi farklı birimlerden gelen kişilerden de oluşabilir. Çoğu kez, bu gruplar firma içinde, haftada birkaç saat süren toplantılar yaparlar ve grup lideri ile ona yardım eden rehber tarafından yönsendirilirler. Grup üyeleri, araştırılan konu ile ilgili, bilgilerine ve/veya yeteneklerine ya da yetkilerine göre bir gruba atanırlar [35].

Çalışanları, kalite iyileştirme gruplarında çalışmaya hazırlamak için eğitim programları düzenlenir. Eğitilen bu gruplar, departmanlar arası karmaşık problemlerin çözülmesi ve organizasyonel proseslerin iyileştirilmesi için çalışırlar. Rehberlerin seçilmesi ve eğitilmesi, grupların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Kalite gruplarında, grup liderleri de eğitilirler. Grup liderlerine, kişilerin düşünce ve fikirlerini ortaya çıkarabilmek için toplantıları nasıl idare edecekleri öğretilir.

Grup üyeleri, problemleri tanımlamak, analiz etmek ve çözümler üretmek için kendi bireysel deneyimlerini bir grup çatısı altında ortaya koyarlar. Gruplar, öncelikle, sorunları belirleyecek, ardından da sorunlar için çözüm yolları geliştireceklerdir.

- Belirlenen özelliklerin, üretilen ürünlerde mevcut olup olmadığının nasıl ölçüleceğinin belirlenmesi
- Ürün ve hizmetin, verimli ve etkin olarak nasıl geliştirileceğinin planlanması
- Ürün ve hizmetin pazarlanmadan önce, firma içinde tüm çalışanlara tanıtılması

iii. Kalite prosesinin planlanması: Kalite iyileştirme grupları, iç ve dış müşterilere hizmet sağlayan prosesleri iyileştirmeye ve problemleri inceleyerek çözmeye çalışacaklardır. Bu çalışmalar, firma içindeki kalite prosesinin planlanması ve iyileştirilmesini içerir. Kalite proses planlama, müşteri dostu proseslerin ve sistemlerin tasarlanması ve uygulanması için, müşterinin bakış açısından firmanın değerlendirilmesini sağlar.

Planlama süresince kalite, maliyetler, müşteriye sunum ve eğitim gibi dört önemli faktörün üzerinde önemle durulması gereklidir. Planlama prosesi sistematik düşünme, daha iyi koordinasyon, belirgin amaçlar ve gelişmiş performans standartları gibi pek çok fayda sağlayacaktır.

4.1.7.3. Birimler Bazında Kalitenin Sağlanması

Birim bazında kalitenin sağlanması, her birimde kalitenin planlanması, sorunların tanımlanması, çözümlenmesi ve iyileştirilmelerin yapılmasıdır. Kalite prosesinin bir parçası olan birim seviyesinde kalite, planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma adımlarından oluşan Deming Döngüsü olarak bilinen faaliyetlerden oluşur. Bunlar şöyledir [39]:

1. Planlama: Yapılacakların planlanması
2. Uygulama: Planların uygulanması
3. Kontrol: Yapılanların kontrol edilmesi
4. Önlem alma: Daha iyi sonuçlara ulaşmak için gerekli düzeltmelerin yapılması

Kalite grupları, geleneksel organizasyon yapısının bir uzantısı olabilirler. Hiyerarşik düzende, bir grubun yönetici, kalite grubunun da lideri olabilir. Kalite grup liderlerinin, birim yöneticileri olması, hem günlük işlerini yürütmelerini hem de kalite ile ilgili çalışmaları yürütmelerini kolaylaştırır.

4.1.7.2. Kalite Planlama

Uzun bir süreyi kapsayacak olan kalite iyileştirme ve geliştirme sürecinin etkin bir şekilde planlanması gereklidir. Olası çalışmaların, ne zaman, kimin tarafından, nasıl, nerede ve ne şekilde yapılacağının önceden planlanması, çalışmaların etkinlik ve verimliliğini arttıracaktır.

Kalite planlamanın büyük bir kısmı, üst yönetimin sorumluluğundadır. Kalite planlama üç bölüme ayrılabilir [36]:

i. Kalite iş planlama: Kalite iş planlama prosesi, firmanın misyonunu yerine getirebilmesi için gerekli olan çok önemli birkaç hedef ve amaç üzerine yoğunlaşır ve başarının ölçülmesinde kullanılacak göstergeleri belirler. Kalite iş planlama, müşteri beklentilerinin tam olarak anlaşılmasıyla yapılabilir ve bu planlar, firmayı bütün olarak birleşik amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için harekete geçirir.

ii. Ürün ve hizmet kalitesinin planlanması: Ürün ve hizmet kalitesinin planlanması; müşteri gereksinimlerinin ve rakiplerin belirli ürünler konusunda sahip oldukları güçlü yönlerin analiz edilmesiyle, pazarlanacak ürün ve hizmetlerin nasıl geliştirileceğinin planlanmasıdır. Bu planlama şu adımları içerir:

- Mevcut ya da yeni bir ürünün dizaynı için hedef kitlenin belirlenmesi
- Hedeflenen müşterilerin ihtiyaçlarının araştırılması
- Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ürünün özelliklerinin belirlenmesi

Bu faaliyetler, birbirini takip eden ve sürekli devam eden bir sürecin adımlarıdır. Yeniden planlama, yeniden uygulama, yeniden kontrol etme ve yeniden önlem alma daha iyiye ulaşmak için sürekli tekrarlanacaktır.

Birim bazında planlamadaki alt adımlar şöyledir:

- Birim misyonunun belirlenmesi
- Birimin ürettiği ürün ve hizmetlerin tanımlanması
- Bu ürün ve hizmetlerinin önceliklerinin belirlenmesi
- Müşterilerin belirlenmesi (İç, dış müşteri, son kullanıcı veya bayi gibi)
- Bu müşterilerin ihtiyaçlarının kendilerinden öğrenilmesi
- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için neler yapılması gerektiğinin belirlenmesi
- Kalite ölçülerinin belirlenmesi
- Planların yapılması

4.1.8. Eğitim

Toplam kalite yönetim prosesinin etkinliği için sürekli eğitim ön koşuldur. Toplam kalite yönetimin dünyadaki uygulamaları, sadece iş süreçlerinin kalitesini iyileştirmeye yönelik çabaların istenilen sonuçları elde etmekte başarısız kaldığını göstermektedir. İş süreçlerinin ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ancak insan kaynağının yeterliliğinin geliştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Toplam kalite yönetiminin temeli, katılım ve sorumluluk almaya dayanır. Katılım ve sorumluluk almak için ise çalışanların eskisinden çok daha fazla, çok daha farklı bilgi ve becerilerle donatılmış olması ihtiyacı doğmaktadır. Bu bilgi ve beceriler sadece kalite teknik ve yöntemleri ile sınırlı değildir. Kalite programları temel matematikten iletişim becerilerine, grup dinamiklerinden istatistik yöntemlerine kadar pek çok konuda gelişmiş insan gücü talep etmektedir. Yönetimin, şirket çalışanlarına verilemesini talep ettiği konular ve edinmelerini istedikleri beceriler şöyledir:

- Ekonomik çevreyi anlama
- Kar etme kavramı

- İş yapma ve iş bitirme anlayışı
- İletişim
- Ekip çalışması
- Problem çözme
- Öğrenmeyi öğrenme

Kalite programları, eskinin kol gücünden daha çok beyin gücü ve düşünme yeteneği talep etmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması için eğitim, tüm kalite programlarının ayrılmaz bir parçası olmak durumundadır. Programların başarısı için; kurumların, çalışanlarının, yöneticilerin, tedarikçilerin ve müşterilerin eğitimi için ciddi ve uzun bir çalışmayı göze almaları gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi hem yöneticiler için hem de çalışanlar için kökten bir zihniyet değişimi öngörmektedir. Bu zihniyet değişikliğinin yaratılabilmesi için birkaç yeni kalite tekniğinin öğretilmesinden çok daha fazla şeyler gerekmektedir.

Geleneksel uzmanlaşmaya dayalı, bürokratik kurum modelinden çalışanların inisiyatif almasının, takım çalışmasını ve birden fazla konuda uzmanlaşmasını destekleyen bir modele geçilmektedir. Bu geçiş sürecinde hem yöneticilerin hem de çalışanların, bilgi ve beceri eğitimlerine ihtiyaçları olduğu kadar tutum ve davranış değişikliği için destekleyici başka eğitimlere de ihtiyaçları vardır.

4.1.9. Tedarikçilerin Kaliteye Katılımı

Tedarikçilerinin kaliteye katılımı olmayan kalite prosesi, asla toplam kalite prosesi değildir. Tedarikçilerin sağladıkları girdiler hatalı, güvenilirmez ve yetersiz olduğu ve istenilen zamanda temin edilmediği taktirde firmanın bütün amaçlarının gerçekleştirmesi mümkün olmayacaktır. Firma, tedarikçilerin müşterisi konumunda olduğundan, tedarikçilerin kaliteye önem vermesini sağlamada etkili olacaktır.

Firmanın tedarikçinin istenilen kaliteyi sağlaması için yapması gerekenler şöyle sıralanabilir [15]:

- Bir siparişle ilgili olarak bilmesi gereken her şeyin ve beklenen kalite seviyesinin tedarikçiye bildirilmesi.
- İki tarafın da problemlerinin anlaşılmasını ve çözülmesini kolaylaştırmak amacıyla karşılıklı ziyaretleri desteklemesi
- Kalite problemlerinin çözülmesine ve kalitenin iyileştirilmesi için, firmanın araştırma geliştirme faaliyetlerinden tedarikçileri de yararlandırması.
- Tedarikçi ve firma tarafından takip edilecek kalite programıyla ilgili yazılı ve açık bilginin tedarikçiye verilmesi
- İstikrarlı bir fiyat politikası izlenmesi
- Hatalı ürünlerin, tedarikçi tarafından kabul edilmesi ve geri alınmasının sağlanması
- Tedarikçi ilişkilerinde saygınlığın korunması

Tedarikçilere kendi toplam kalite yönetim proseslerini kurmaları için yol göstermek de firmaların sorumluluğundadır. Bu şekilde, firma toplam kalite çalışmalarına da yarar sağlayacaktır.

4.1.10. Toplam Kalite Yönetiminin Performansının Ölçülmesi

Performans ölçülmesi ve değerlendirilmesi, organizasyonla ilgili çok derin bilgilerin elde edilmesiyle mümkündür. Ölçülecek ve değerlendirilecek pek çok katman ve bu katmanın en üst seviyesinde, organizasyonun birleşik performansı yer almaktadır. Bu yapı, geleneksel olarak yönetim amaçları için ölçülüp değerlendirilen maddelerin, kalitenin sağlanması için ölçülmesine de olanak sağlar.

Toplam kalite yönetiminin başarılarını ölçebilmek için incelenmesi gereken birçok performans göstergesi mevcuttur. Bu göstergeler şöyle sıralanabilir [40]:

- Satış hasılatı
- Toplam giderler
- Vergi öncesi kar
- Müşterilerin sayısı
- Ürün ya da hizmetleri tekrar satın alan müşterilerin sayısı
- Müşteri araştırmalarının sonuçları
- Personel giderlerinin satış hasılatına oranı
- Müşteri şikayetlerinin sayısı
- Şikayetleri giderme oranı
- Kalite iyileştirme gruplarının sayısı
- Tamamlanan projelerin sayısı
- Kalite prosesinde yer alan çalışanların oranı
- Personelin memnuniyeti
- Tedarikçilerin kalite seviyeleri

Toplam kalite yönetiminin başarısı genel olarak üç gruba ayrılabilir, müşteri tatmininin artması, çalışanların iş tatmininin artması ve birim üretim maliyetlerinin azalması. Bu olumlu gelişmelerin gözlenebilmesi ve daha iyi sonuçların elde edilmesi için, toplam kalite yönetiminin organizasyona neler kazandırdığının araştırılması gerekir. Bu da ancak, performans değerlendirme kriterleri kullanılarak yapılabilir. Değerlendirme sonuçları, organizasyonu daha çok motive edecek ve yeni hedefler belirlenerek sürekli iyileşme sağlanacaktır.

4.1.11. Toplam Kalite Yönetim Prosesinin Sürekli İyileştirilmesi

Toplam kalite yönetiminde bu noktaya gelindiğinde, proses kendi ayakları üzerinde duruyor demektir. Ancak atılan her adımdan sonra Deming

döngüsünün yeniden tekrarlanması gerekir. Bu noktada toplam kalite yönetimini uygularken,

- İstenilen mükemmelliğe ulaşamayan bileşenler
- Yaşanan zorluklar
- Karşılaşılan engeller, gecikmeler ve boşa giden çalışmalar, ortaya çıkarılmalı ve bunları düzeltmek için yeniden harekete geçilmelidir.

Kaizen ya da sürekli iyileştirme; devamlı olarak yapılanların kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi, prosesi iyileştirme için gereken faaliyetlerin yeniden planlanması ve uygulanması ile gerçekleşebilir.

Toplam kalite prosesi, oluşturulduktan sonra, yapılması gereken hep daha iyiye varmayı hedeflemek ve bu doğrultuda çalışmaktır. İyileştirmeler ne kadar başarılı olursa olsun, bunlarla yetinmeyip ürünleri, hizmetleri, prosesleri ve insanları ileri seviyelere ulaştırmak, başarıların devamını sağlayacak ve çok önemli sonuçlar elde edilecektir [15].

4.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE KARŞILAŞILAN ENGELLER

4.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Geçiş

Toplam kalite yönetimi kültürünün oluşması ve yerleşmesi, bir kuruluştaki 5 evrede gerçekleşir. Bu evreleri şöyle sıralanabilir [32].

- **Başlama:** Organizasyondaki mevcut yönetim kadrosu ve çalışan gücünün sahip olduğu alışkanlıkları, duygu ve düşünceleri ele alınır. Bu devre, çalışanlara toplam kalite düşünce ve uygulamaları ile tanışma ve öğrenme dönemidir.
- **Değişime Direnç:** Her yenilikte olduğu gibi, toplam kalite yönetimi felsefesine de çalışanlarca bir tepki olabilir.

- **Güvenin Genişlemesi:** Bu aşamada, çalışanlar ve yöneticiler arasında toplam kaliteye olan güven duygusu artar. Eğitimle ve bilgilendirmeye, yeniliklere karşı olan direnç ve korku azaltılır. Zamanla yapılan iyileştirmeler, kişilerin toplam kaliteye olan inancını artırır.
- **İnsan ve Sistemlerin Etkileşimi Dönemi:** Güven ortamı oluşup, değişime karşı olan direnç azaldıktan sonra teknikler, yöntemler, prosedürler ve politikalar yeniden incelenir. Çalışanlar, yeni faaliyetlere katılmak isteyecek, yöneticiler de bu konuya daha fazla destek olacaklardır.
- **İnsan ve Sistemlerin Kaynaşması Dönemi:** Son aşamada, insan ve sistemlerin kaynaşması ve bütünleşmesi, tüm işletme çapında olur. Artık; değerler, bakış açıları, tarzlar ve yaklaşımlar değişmiştir. Bu aşamada, eğitim ve geliştirme programları tamamlanmıştır. İşletme içindeki herkes, iç ve müşteri tatminine yönelik sürekli iyileştirme çalışmalarına katılır ve toplam kaliteyi bir yaşam tarzı olarak benimserler.

4.2.2. Yönetimden Kaynaklanan Engeller

4.2.2.1. Yönetimin Algılama Hatası

Toplam kalite yönetimi, adında kalite sözcüğünün bulunması nedeniyle, kalite departmanının sorumluluğunda olan sektiyonel bir uygulama gibi algılanmaktadır. Birçok üst düzey yönetici, toplam kalite ile ilgili sorumluluğun, yalnızca kalite departmanı yöneticilerinde olduğunu düşünürler. Oysa, toplam kalite yönetimi, kalite departmanı yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa, diğer departman yöneticilerini de o denli ilgilendirir. Toplam kalite yönetiminin sorumluluğunu yalnızca bir yöneticiye bırakmak, başarısızlığa neden olacaktır [41].

Üst yönetimce, işletmenin mevcut durumu analiz edilmeli ve toplam kalite yönetimi ile elde edilecek rekabet üstünlüğünün açıkça görülmesi sağlanmalıdır. Toplam kalite yönetimi, üst yönetimin desteği olmadan, tek bir departmanın

başarabileceği bir yöntem değildir. Toplam kalite yönetimi, üst yönetimin sorumluluğunda ve onların yönlendirebileceği bir yöntemdir.

Bir başka algılama hatası da ISO 9000 belgesi almaya yönelik çalışmaların sonuçlanması ile, toplam kalite yönetimine geçilebileceğidir. ISO 9000 belgesi alınması, işletmede değişimin başlamasında bir basamaktır. Belge alma aşaması, toplam kalite yönetimi içinde yararlı bir uygulama olmakla birlikte tek başına değişimi sağlayamaz [41].

4.2.2.2. Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci

Değişimi gerçekleştirmenin olmazsa olmaz kuralı, önce kişilerin kendilerini değiştirmesidir. Toplam kalite yönetimi, sürekli geliştirme ve süreç iyileştirme baz alan yönetsel bir yaklaşımdır. Kalitenin yükseltilmesinde ve süreç geliştirmede, insan kaynakları önemli bir konudur. Toplam kalite yönetimi için katılımcı yönetim, ön koşuldur. Örgütte, süreç geliştirme ve sorun çözme konusunda grup dinamiği içinde çalışarak katkıda bulunacak olan insanların motivasyonunun sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle, üst yöneticilerin, değişim yönetiminde motivasyon açısından daha çok sorumlulukları vardır [41].

Çalışanların sorun çözme ya da süreç geliştirme alanında katkı sağlamak üzere grup olarak çalışmaya istekli olmaları, yönetimin onlara olan güven ve denetim anlayışının değişimini zorunlu kılar. İşletmelerde yönetimin astlara olan güvensizliği yaygındır. Diğer yaygın olan bir yaklaşım ise, sorunların kaynağını bulmak yerine, suçlu aramaktır. Üst yönetim, herhangi bir sorun ortaya çıktığında, soruna kimin neden olduğunu araştırır. Suçlu aramaya yönelik bu yaklaşım, çalışanları savunma ve saklamaya yöneltir. Böylece, sorunların gerçek boyutları, gizli kalmaktadır. Yönetimin denetim anlayışı, suçlu aramaktan çok, sorunun nedenlerini bulmaya ve çalışanların katılımıyla sorunların kaynaklarını ortadan kaldırmaya yönelik olmalıdır. Bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilmesi için denetimci ve merkeziyetçi klasik yönetim anlayışının değişmesi gereklidir [41].

Yönetimin anlayışının değiştirilmesi ve yöneticilerin kendilerini değiştirmesi güçlü bir dirençle karşılanmaktadır. Yönetim kavramını, varolan sistemlerin devamlılığını sağlama ve tüm yetkileri tek karar noktasında toplama olarak gören yöneticilerin değişerek, yetki devrini arttıran, astlarına güvenen, grup çalışmalarına ağırlık veren, iletişim üzerinde duran bir anlayış benimsemeleri gereklidir.

4.2.2.3. Araç Odaklı Olma

Kimi yöneticiler, toplam kalite yönetimi sisteminin bazı araçlarını tek başına amaç olarak algılamaktadırlar. Örneğin, kalite çemberlerini veya tam zamanında üretimi ya da ISO 9000 belgesi almayı nihai amaç olarak görmek, işletmede toplam kalite yönetimi yerleşmesine ve sisteminin gelişmesine engel olur [41].

4.2.2.4. Örgüt Kültürü Konusuna Yeterince Önem Vermeme

Özellikle teknik kökenli birçok yöneticinin örgüt kültürü konusunda yeterince duyarlı olmadığı gözlenmektedir. Bazı yöneticiler de insan kaynaklarının çok önemli olduğunu belirtmelerine karşın uygulamada tam tersi bir tutum içindedirler. İnsan kaynaklarının önemi konusunda bilinçli olmamak, toplam kalite yönetimi açısından önemli bir engeldir. Yöneticilerin, örgüt kültürü ve verimlilik arasındaki bağlantıyı iyi kurabilmeleri ve toplam kalite yönetimi felsefesinin temelinde çok önemli bir yer tutan insan kaynaklarının önemini daha gerçekçi kavrayabilmeleri gereklidir. Katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmemesi, değişim yolunda önemli bir engeldir [41].

4.2.2.5. Birimler Arası Rekabeti Özendirmek

Rekabet, gelişmeyi sağlayan önemli bir unsur olmakla birlikte, örgüt içinde birimlerin ya da kişilerin, rekabet değil, işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Kişiler veya birimler arasında rekabetin olması, iç iletişimi ve bilgi akışını engellemektedir. Bilgi akışının engellenmesi, sorun çözme, süreç geliştirme,

düşünce üretimi etkinliklerini olumsuz etkilemektedir. Özellikle daha önce yöneticiliğini yaptıkları birimleri daha üstün görme eğiliminde olan üst düzey yöneticilerin varlığı, birimler arası işbirliğini azaltmaktadır.

4.2.2.6. Süreç Geliştirmeyi Tek Yönlü Olarak Görmek

Süreç geliştirme ve sorun çözme, toplam kalite yönetimi uygulamalarının önemli unsurlarıdır. Grup dinamiği içinde çalışarak gerçekleştirilmesi beklenen bu etkinlikler, bütün olarak algılanıp uygulamaya konmalıdır. Ancak yaygın olan yaklaşım, süreç geliştirmenin sadece üretim süreçlerinin geliştirilmesi olarak görülmesi ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesinin gözardı edilmesidir. Oysa ki; yönetim süreçleri ve yönetim uygulamaları geliştirilmedikçe, toplam kalite yönetiminin başarı şansı azalır. Her düzeydeki yöneticiler ve uzmanlardan oluşturulacak grupların yönetim süreçlerini geliştirmesi, sistemin işlerlik kazanmasına katkıda bulunacaktır [41].

4.2.2.7. Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Sorumluluğu Bir Orta Kademe Yöneticiye Devretme

Yetki devrinin gerekliliği savunulsa da; toplam kalite yönetiminde, üst düzey yöneticilerin liderlik görevleri devredilemez. Toplam kalite yönetiminde, üst yönetimin liderliği ve desteği zorunludur. Üst yönetim, bu konudaki görev ve sorumluluklarını devredemez. Üst yönetim, hem birim yöneticilerine, hem de yönetsel çalışmaları ile tüm çalışanlara, toplam kalite yönetimi konusunda liderlik yapmak durumundadır [42].

4.2.2.8. Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimini Askıya Alma Eğilimi

İlk başlarda, toplam kalite yönetimi konusunda girişimlerde bulunan, önemine inandığını açıklayan bazı yöneticiler, yönetim alışkanlıklarını değiştirmeleri gerektiğinde veya kriz dönemlerinde toplam kalite çalışmalarına ara verme eğilimindedirler. Kriz dönemlerinde daha da yaygınlaştırılması gereken yetki

devri yerine klasik yönetim anlayışı olan merkeziyetçiliğe yönelinir. Bu da toplam kalite yönetimi çalışmalarına darbe vurur. Toplam kalite yönetimi, sürekliliğe dayanan bir felsefe olduğundan çalışmalara ara verilmemesi gereklidir [41].

4.2.3. Orta Düzey Yöneticiler ve Uzmanlardan Kaynaklanan Engeller

Toplam kalite yönetimine geçişte, orta düzey yöneticiler ve uzmanlardan da kaynaklanan bazı engeller oluşur. Bu olumsuz etkenler şöyledir:

4.2.3.1. Astların Başarisından Duyulan Hoşnutsuzluk

Astlar tarafından oluşturulan sorun çözme ve süreç geliştirme amaçlı grupların yaptıkları çalışmalar, uzmanları ve ara kademe yöneticileri rahatsız edebilir. Bunun sonucu olarak, gruplara yardım etmeme ve bilgi aktarmama eğilimi kendini gösterir. Genellikle, bir danışmanla çalışmayan şirketlerde, orta düzey yönetimin ve uzmanların yeterince bilgilendirilmemesi ve motive edilmemesi sonucunda bu türlü olumsuz sonuçlar gözlenebilir [41].

4.2.3.2. Departman Yöneticileri Arasındaki Rekabet

Departman yöneticileri arasındaki rekabetin varlığı, birimler arasındaki bilgi akışını ve işbirliğini etkileyen önemli bir faktördür. İletişimin bilgi ağırlıklı ve çok yönlü işlememesi hem grupların çalışmasını engelleyecek hem de sorunların çözülememesine neden olacaktır.

4.2.3.3. Orta Düzey Yöneticilerle Uzmanlar Arası Rekabet

Orta düzey yöneticilerle mühendis ve uzmanlar arasında, yönetim gücünün paylaşımı ve yükselme hırsı nedeniyle rekabet oluşabilmektedir. Bu tip bir rekabet ortamı, toplam kalite yönetimi çalışmalarını olumsuz etkileyecektir. Rekabet yüzünden çalışanlar arası uyum bozulacaktır.

4.2.3.4. Uzman ve Mühendislerin Meslek Odaklı Yaklaşımları

İşletmelerde uzman veya mühendis olarak çalışanların toplam kalite yönetimine, kendi meslekleri açısından yaklaşımları da önemli bir sorundur. İşletmeciler, yalnızca insan ve yönetim odaklı yaklaşırken; mühendisler, toplam kalite yönetimini teknik açıdan ele almaktadır. Bu durum da kişilerin ortak kararlar alabilmelerini ve tek bir hedefe yönlenebilmelerini engellemekte ve dolayısıyla da toplam kalite yönetimi açısından engel oluşturmaktadır [41].

4.2.4. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, insan odaklı bir yöntemdir. Onların yaratıcı yönlerini harekete geçiren, katılımcı bir çalışma yöntemi olduğu için çalışanlara konunun baştan iyi anlatılması gereklidir. Çalışanların, felsefeyi tam olarak anlamaları ve benimsemeleri, konuya karşı olabilecek bilinçli veya bilinçsiz dirençleri ortadan kaldıracaktır. Çalışanların eğitimlerine, sürekli zaman ve kaynak ayrılmasıyla, motivasyon artışı elde edilecektir [41].

Çalışanların katılımının sağlanmasının temelinde, insan kaynakları yönetiminin ve endüstriyel ilişkilerin iyi olması yatmaktadır. Çalışanların motivasyonu için çalışan ve işverenlerin arasında karşılıklı güven ve saygının bulunması temel koşuldur. Bunlar sağlanmadığı taktirde çalışanlarda, toplam kalite yönetimi sürecine karşı bir direnç oluşacak ve katılım sağlanamayacaktır.

BÖLÜM 5 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE HİZMET KALİTESİ

5.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE HİZMET KALİTESİ

Kalite kavramının dünyadaki gelişimi, üretim sektöründe başlamış ve uzun bir süre kalite, ürün kalitesi olarak algılanmıştır. Ancak toplam kalite yönetimi kavramı ile kalite, kalite geliştirme, kalite iyileştirme gibi kavramlar yalnızca ürünler için değil; aynı zamanda sunulan hizmetler, kişiler arası ilişkiler ve işletme prosesleri için de kullanılır olmuştur. Toplam kalite yönetimi felsefesi, hem üretim hem de hizmet sektörü için geçerli bir felsefe olduğundan; bu bölümde, kavram olarak daha yabancı olduğumuz hizmet kalitesi ve hizmet kalitesinin bileşenleri üzerinde durulacaktır.

Toplam kalite yönetimi felsefesi ile yalnızca somut ürünlerde değil, firmaların sunduğu hizmetlerde de kalitenin önemli olduğu yaklaşımı benimsenmiştir. Kalite yönetimi, toplu bir yaklaşım olduğundan hizmet kalitesi, şirket kalitesinden ayrı düşünülemez [43].

5.2. HİZMET KALİTESİ VE BİLEŞENLERİ

Hizmet kalitesi, soyut bir kavram olmakla birlikte bu kavramın bileşenlerinin ayrıntılı olarak incelenmesiyle somut bir hale getirilebilir.

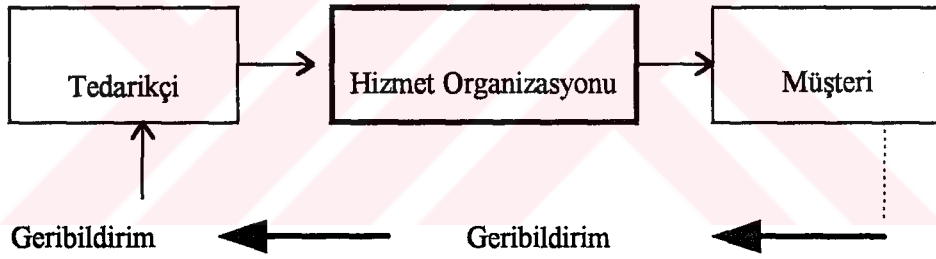
Hizmet kalitesi aşağıdaki özellikleri göstermektedir [44]:

- Hizmet kalitesinin tüketici tarafından değerlendirilmesi, ürün kalitesinin değerlendirilmesinden daha zordur.
- Hizmet kalitesinin algılanması, tüketici beklentileri ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması ile olur.

- Kalite değerlendirilmesi sadece bir hizmetin sonuçları dikkate alınarak değil, hizmetin iletilmesi işleminin de değerlendirilmesi ile yapılır.

Hizmet kalitesi, verilen hizmet seviyesinin müşteri beklentilerini ne kadar iyi karşıladığıyla ölçülür [44].

Kalite gibi hizmet kalitesi de çok boyutludur ve bu nedenle basit bir tanımı yoktur. Hizmet kalitesi, genişletilmiş süreç olarak düşünüldüğünde daha iyi kavranabilecektir. Genişletilmiş süreç, tedarikçileri ve müşterileri de içine alır. Hizmet organizasyonu, tedarikçisinin kendisine gerekliliklere uygun ve kusursuz ürün temin edeceğinden emin olmalıdır. Hizmet organizasyonu, kendi personelinin de işlerini kalite gerekliliklerine uygun olarak yapacağından da emin olmalıdır. Genişletilmiş süreç, Şekil-5.1'de gösterilmektedir [45].



Şekil 5.1. Genişletilmiş Süreç

Müşteriden alınacak olan geri bildirim bilgileri, hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde önemli yer tutar. Hizmet organizasyonu, müşteriden aldığı geri bildirim ve kendi deneyimlerini birleştirerek tedarikçi kalitesini iyileştirmek için gerekli önlemleri almalıdır.

5.3. HİZMET KALİTESİNİN KARAKTERİSTİKLERİ

Hizmet kalitesinin ne anlama geldiğinin anlaşılabilmesi için öncelikle hizmet karakteristiklerinin incelenmesi ve hizmet üretimi ile sunumunun mal üretimi ve sunumundan farklılıklarının ortaya konması gerekir. Hizmet karakteristikleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir [46]:

- Hizmet fiziksel olarak boyutlandırılmaz, tanımlanamaz ve bu şekilde ölçülemez. Bu özelliği hizmetin statik değil, dinamik oluşundan kaynaklanmaktadır. Hizmet bir fonksiyon olup fiziksel bir yapı değildir.
- Hizmet depolanamaz, saklanamaz ve geri kazanımı mümkün değildir. Bir kez sunumu yapıldıktan sonra tüketilmiş demektir ve ancak tekrar edilebilir. Hizmet üretildikçe tüketilir.
- Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi aktiviteden oluşur. Bu aktiviteler hizmetin tanımlanabilen bileşenlerini oluşturur. İnsan faktörü, bu bileşenlerin hepsi için aşağıdakiler çerçevesinde dikkate alınmalıdır:
 - Hizmetin kapsadığı sosyal işleri yönetmek,
 - İnsan ilişkilerini hizmetin önemli bir parçası olarak kabul etmek,
 - Hizmet verilen kişinin (müşteri), kuruluşu görünüş, kültür ve verimlilik açısından değerlendirmesinin önemini kabul etmek,
 - Personelin tecrübe ve yeterliliğini geliştirmek,
 - Kaliteyi geliştirmek ve müşteri beklentilerini yerine getirmek için personeli motive etmek.
- Hizmet bir eşya veya nesne gibi test ve muayene edilemez. Ancak hizmetin sunumunu ve kalitesini etkileyen fiziksel koşullar ve nesneler test ve muayene edilebilir.
- Bir nesne için söz konusu olan kullanım ömrü, hizmet için söz konusu değildir. Hizmetin kullanım ömrü değil sürekliliği olabilir.

- Hizmetin bir zaman boyutu vardır. Bu boyut, bir başlangıç ve bir bitiş noktası olan zaman dilimi ile tanımlanır. Hizmet süresi içindeki faaliyet birimlerine ilişkin alt zaman dilimleri, hizmetin kalitesini ve performansını doğrudan etkiler. Örneğin; gecikmeler, zaman kayıpları, bekleme süreleri vb...
- Hizmet talebe bağlı olarak verilir. Bu bağlılık iki türdür: Birincisi, anlık talebin karşılanması şeklindedir. Örneğin, telefon ahizesini kaldırıp numarayı çevirdiğimizde aradığımız numara ile konuşmamız gibi. İkincisi ise, programlı bir talebin karşılanmasıdır. Örneğin, bankacılık, sigortacılık, sağlık ve ulaşım hizmetleri.
- Hizmet sektöründe personel yönetimi önemlidir. Verilen hizmetin kalitesi üzerinde insan faktörünün etkisi fazladır. Bu nedenle, personel seçimi, eğitimi, geliştirilmesi, oryantasyonu ve motivasyonu gibi konulara önem verilmesi gerekir.
- Kendisine hizmet verilen kişi bu hizmeti, hizmeti veren kuruluşun örgütsel hiyerarşisinin ve ücret sıralamasının nispeten alt kademelerinde bulunan personelinden alır. Bu nedenle personelin tavır, tutum ve bilgi düzeyinin geliştirilmesine özel bir önem verilmelidir.
- Kalite hem objektif hem de subjektif boyutları olan bir kavramdır.
 - Kalite objektiftir, çünkü kişisel duygu ve hislerden bağımsız somut kriterler ve önceden yapılan somut tanımlara, şartnamelere, standartlara ve spesifikasyonlara bağlı olarak ölçülür.
 - Kalite subjektiftir; çünkü kalite insanın değer yargılarından, beğenilerinden ve psikolojisinden de etkilenmektedir.

Hizmet kalitesinin tüketici tarafından değerlendirilmesi, mal kalitesinin değerlendirilmesinden daha zordur. Kalitenin algılanılması, tüketici beklentilerinin ve gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması sonucu

oluşur. Ayrıca değerlendirme sadece bir hizmetin sonuçları dikkate alınarak değil, hizmetin iletilmesi işleminde değerlendirilmesi ile yapılır.

5.4. HİZMET KALİTESİNİN KRİTERLERİ

Hizmet kavramının niteliklerinin farklılık göstermesi, net bir şekilde açıklanamaması, tanımında zorlukları getirmektedir. Ancak hizmet kalitesini açıklayacak kriterler tanımlamada yardımcı olabilir:

Erişilebilirlik: Müşterinin hizmeti veren birimle rahat temas kurabilme derecesidir. Müşteri ile hizmet veren şirket arasında ilişki kurabilme kolaylığını ve şirketin yaklaşılabirlik ölçüsünü belirler.

Örnek:

- Hizmet verilen noktalar müşterinin rahatlıkla ulaşılabilceği yerler olmalıdır.
- Çalışma saatleri hizmeti sınırlamamalıdır.
- Müşterinin hizmeti alması için beklemesi gereken süre fazla olmamalıdır.
- Verilen hizmet telefonla kolaylıkla erişilebilir olmalıdır.

Çalışanların Tutumu: Çalışanların hizmeti vermeye istekli ve hazır olmalarının ölçüsünü açıklar.

Örnek;

- Anında hizmet vermek,
- Müşteriye söz verilen zamanda hizmet götürmek, aramak, istenilen evrakları postalamak,
- Hizmetin çeşitli aşamalarında müşterinin aramasını beklemeden müşteri ile temasta bulunmak,

Hizmetin Zamanlaması

Hizmeti, müşterinin beklediği zaman çerçevesi içinde tamamlama derecesidir.

Güvenilirlik

Şirketin imajı ile eylemlerinin uyumlu olması, şirketin söyledikleri ile yaptıklarının uyumu bu kriter çerçevesinde değerlendirilebilir.

Hizmet Bütünlüğü

Hizmetin bütününe tamamlanma derecesini açıklar. Tek bir imza yüzünden tamamlanmamış bir iş, kalite kriterinin sağlanmadığının göstergesidir.

Hizmetin Doğruluğu

Hizmetin, işin gereklerine ve yönetmeliklere uygun olarak gerçekleştirilme derecesini açıklar. Hizmetin ilk seferde doğru ve tam olarak yapılması kalite açısından önemli bir kriterdir.

Profesyonellik

Hizmet veren birimlerin veya kişilerin, müşteri ile çalışırken gösterdikleri davranışı, profesyonellik derecesini belirler.

Şirkete Güven

Müşterinin; şirket ile karşılıklı ilişkilerinde güven duyması, kendisinin özel olduğuna ve bilgilerinin şirket ile aralarında kalacağına ve taahhüt edilen hizmeti gerektiğinde alabileceğine inanma derecesidir.

Verilen Hizmetin Anlaşılabilirliği

Verilen hizmetin ve müşterinin anlaşılması ve algılanması için gösterilen çabanın derecesidir. Hizmet açıklanırken veya çalışma şartları ve detaylar müşteriye iletilirken müşterinin deneyim derecesine göre hareket etmek gerekir. Anlaşılmayan, aşırı teknik açıklanan bir konu, deneyimsiz bir müşteri için hiçbir şey ifade etmeyebilir.

Örnek:

- Verilen hizmetin anlaşılır bir şekilde açıklanmalıdır.
- Maliyetinin ne olacağının açıklanmalıdır.

Hizmetin Sürekliliği

Verilen hizmetin aynı kalitede devam etme derecesidir.

Esneklik

Hizmetin ve müşteri özelliklerinin değişmesi durumunda yeni koşullara uyum sağlamanın derecesini açıklar.

Ortam

Hizmetin oluşturduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumunu açıklamaktadır. Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliği, düzeyi, birbirlerine gösterdikleri davranışın özellikleri ve bunun sonucunda oluşan örgütsel kimlik bu kriter çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Görünüm

Hizmetin oluşturulduğu ve sunulduğu ortama ait fiziksel görünümün durumunu açıklamaktadır.

Örnek:

- Fiziksel Donanım
- Personelin Görünümü
- Hizmet vermede kullanılan araç ve gereçler

5.5. KALİTE AÇISINDAN ÜRÜN VE HİZMETLER ARASINDAKİ FARKLAR

5.5.1. Hizmetleri Somut Ürünlerden Ayıran Özellikler

- **Hizmetler soyuttur.** Hizmetin soyut olması demek, hizmetin elle tutulamaz, görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimiyle ifade edilemez, paketlenemez ve taşınamaz oluşudur. Tüm bunların sonucunda hizmet dayanıksızdır.

Tüketiciler, hizmeti satın almadan önce hizmetin niteliğini ve değerini ölçemezler. Tüketici, bir hizmeti satın alırken daha çok geçmişteki deneyimlerinden yararlanır. Hizmetlerin fiziksel bir varlığa sahip olmamaları sonucunda, genellikle patentle korunmaları ve fiyatlandırılmaları da güçtür.

- **Hizmette üretim ve tüketim eş zamanlıdır.** Mallar üretilir, satılır ve tüketilir. Hizmetler ise, üretildiği anda tüketilir. Hizmetin üretilmesi ile tüketilmesi eş zamanlıdır. Bunun iki önemli sonucu vardır: Birincisi, hizmeti sunan kişinin, hizmetin bir parçası olmasıdır. Diğer bir sonucu ise, müşterinin de hizmetin bir parçası olmasıdır. Bu açıdan hizmetin pazarlanmasında başarı veya başarısızlık, hizmeti üreten ile satın alan kişi arasındaki ilişkiye bağlıdır.
- **Hizmetler heterojendir.** Hizmetler çeşitlilik gösterdiğinden, standartlaştırılmaları zordur. Hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışlarıyla gerçekleşir. Bu nedenle aynı kişinin üretilip sunduğu hizmetler bile birbirinden farklı olabilir. Hizmet, kalitesi, kapasitesi ve kapsamı açısından farklılık gösterir. Bu değişkenlik, üretici ile tüketici arasındaki ilişkiye ve içinde bulunulan duruma göre oluşabilir. Bu nedenle, hizmetin kalitesi ve performansı önceden kesin olarak ölçülemez. Hizmetin niteliği onu üreten insanın beceri ve kapasitesinden ayrılamaz.
- **Hizmete olan talep değişkendir.** Bu talep yalnızca yıllara, mevsimlere ve aylara göre değil, günden güne, hatta günün içindeki saatlere göre bile değişebilir. Bu durumda sunulan hizmet ile, talep edilen hizmet arasındaki dengeyi kurmak kolay olmaz. Kimi zaman, talebin artması durumunda hizmet arzı yetersiz kalırken, kimi zamanda talep azlığı, ekonomik kayıplara neden olabilmektedir.
- **Hizmet üretimi insan odaklıdır.** Hizmet, insanlar arası ilişkilerle ilgilidir. Dolayısıyla hizmet sektöründe insan varlığı kesin ve kaçınılmaz bir zorunluluktur. Emek yoğun ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmette kalite

ve performans da insana bağlıdır. Hizmeti üretip pazarlayanın kişisel özellikleri, hizmetin satın alınma kararını da etkileyecektir.

Yukarıda açıklanan özellikler, hizmetin bir ürün ya da maldan önemli noktalarda farklılıklar içerdiğini göstermektedir. Bu aşağıdaki tabloda karşılaştırılmalı olarak özetlenmiştir (Tablo 5.1.) [46].



Tablo 5.1. Ürün ve Hizmetlerin Karşılaştırılması [46]

Değerlendirme Ölçütü	Hizmet	Ürün
İşlemler	• İnsan odaklı • Belirsiz, kararsız • Merkezkaç • Müşteri sürecin bir parçası • Sistem, müşteriyle doğrudan ilişkili • Yanıt süresi kısa	• Teknik • Kararlı, kestirilir • Merkezi • Müşteri, süreçten ayrı • Sistem, müşteriyle dolaylı ilişkili • Yanıt süresi uzun
Çıktılar	• Üretim ve tüketim eş zamanlı • Stoklanamaz • Taşınamaz • Toptan üretilemez • Fabrikasyon olanaksız • Genellikle patentle korunamaz • Soyut, dayanıksız • Daha az standart • Değişken ve belirsiz verimlilik • Değişken ve belirsiz kapasite • Ölçümü zor, öznel kalite	• Önce üretilir, sonra tüketilir • Stoklanabilir • Taşınabilir • Toptan üretilbilir • Fabrikasyon olanaklı • Patentle korunur • Fiziksel, dayanıklı • Standarttır • Kararlı verimlilik • Belirlenebilir kapasite • Ölçümü kolay, nitel kalite
Çalışanlar	• Kolay denetlenemez • İnsanları etkileyebilmek gerekir • Büyük ölçüde kişisel kararlar var • Müşteriyle çok yoğun ilişki	• Kolay denetlenir • Sadece teknik ustalık ister • Kişisel kararlar daha sınırlıdır • Müşteri ile ilişki azdır veya hiç yoktur

5.5.2. Hizmet ve Mal Üreten Kuruluşların Yapıları

Hizmet ve üretim sektörleri arasında kalite uygulamalarını etkileyen önemli farklılıklar vardır [45].

- Hizmet kuruluşlarında işlemler, birçok insanla doğrudan yapılır. (Müşteri, sigortalı, tüketici, banka müşterisi, yolcu, hasta vb gibi)
- İşlem hacimleri genellikle çok büyüktür.
- Kağıt kullanımı çok fazladır.
- Yazışma hacmi oldukça fazladır.
- İşlem başına düşen para miktarı görece olarak daha azdır.
- Hata yapılabilecek noktalar daha fazladır.
- Makine ve cihazlarla yapılabilecek kontroller yoktur veya çok azdır. (bilgisayarlar hariç)
- İşlemler büyük ölçeklidir.
- Ürün satın alınmasında, hizmet satın alınmasına göre daha fazla rekabet vardır.
- Müşteri alacağı hizmetin kalitesi için formal bir spesifikasyon hazırlamaz ve hizmet tedarikçisi ile ek bir sözleşme yapmaz.
- Kalite denenmeden belirlenemez. Müşteri, hizmeti satın almadan önce, kalitesi hakkında bilgi sahibi olamaz.
- Hizmetler, genelde, kuruluştaki en ucuz birimde çalışan ve nispeten düşük ücret alan çalışanlar tarafından üretilir. Müşteri ile ilişkiyi nispeten düşük ücretli çalışanların yapıyor olması, kalitenin yetersiz olduğu anlamına gelmez, ancak sürekli eğitim programları ve motivasyonu artırıcı etkinliklerle çalışanların desteklenmesini gerektirir.
- Hizmet üreten kuruluşlarda, kalite sorunlarının ve kalitesizliğin maliyetinin ana nedenleri, satın alınan ürünlerdeki kusurlar, insan hataları, boşa geçen kayıp zamanlar, kabul edilemeyen insan davranışları, çok yüksek fiyat, müşteri şikayetleri, kayıp müşteriler, kusur, güvenli olmayan koşullar ya da uygulamalar yer alır [45].

5.6. HİZMET KALİTESİ VE İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

5.6.1. Hizmet Kalitesinin Çalışanlarla İlgili Boyutları

Hizmet kalitesinin işgörenle ilişkisini değerlendirmede gözönünde tutulacak ilk nokta, çalışanların kişisel özelliklerinin hizmete uygunluğudur. Eğer işgörenler, müşterilere hizmet etmekten, çalışmaları karşılığında ödül almaktan ya da hizmetin gereklerini yerine getirmek için becerilerini geliştirmekten hoşlanmıyorsa, kaliteli hizmet sunmaları mümkün olmayacaktır [32].

İşgörenlerin, işleriyle ilgili bilgi ve becerileri, hizmet kalitesini doğrudan etkiler. Çalışana işiyle ilgili temel bilgi ve becerileri kazandırmak gereklidir. Ayrıca, işgörenin, kuruluşu iyi tanınması, temel hizmet ilkelerini ve davranış kurallarını bilmesi de önemlidir.

Hizmet kalitesiyle doğrudan ilgili diğer bir etken de işgörenlerin, kuruluşun kendileriyle ilgili anlayış ve uygulamaları nasıl algıladıklarıdır. Çalışanların, kendilerine değer verildiğini, amaç ve gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olduğunu, başarılı olmaları için gerekli desteğin sağlandığını duymasaları, işlerinden tatmin duymalarının temelini oluşturur [32].

5.6.2. Hizmet Kalitesinin Örgüt İklimiyle İlgili Boyutları

Örgüt iklimi, işletmenin tüm fiziksel ortamı ile yönetim anlayışının yansıttığı psiko-sosyal koşulları kapsar. Bir hizmet işletmesinde örgüt ikliminin fiziksel boyutu, daha çok hizmet iklimini tanımlar. İşletmenin büyüklüğü, çeşitli hizmetler için ayrılan alanlar, hizmeti kolaylaştıran araç-gereç ve yöntemler (teknoloji), hizmet için yeterli sayı ve nitelikte işgören ve uzmanların bulunması, hizmet yönetimine ilişkin planlama, örgütleme, yürütme gibi işlevler ile hizmeti kolaylaştıracak pazarlama, personel, halkla ilişkiler gibi destek hizmetler,

müşteri istek ve şikayetlerine çözümlenmesi için oluşturulan mekanizmalar, örgüt ikliminin hizmete ilişkin boyutlarıdır [32].

Hizmet iklimi, müşterinin kendini iyi hissetmesini ve tüm gereksinimlerinin zamanında ve gerektiği gibi karşılanmasını sağlayan koşullardır. Bunun yanında, örgüt ikliminin psiko-sosyal boyutları, daha çok işgörenlerin kendilerini nasıl hissedeceklerini etkiler. İş etkileyen kural ve ilkeler, tüm iletişim biçimleri (dikey, yatay, çapraz ve işletme dışı), kişiler arası ilişkiler (ast-üst, meslektaş ve bölümler arası) ve insan kaynakları yönetimiyle ilgili tüm sistemler ve uygulamaları psiko-sosyal boyutları kapsar. Bu koşullar ilk olarak çalışanlarca algılanır ve onların tutum ve davranışları aracılığıyla müşterilere aktarılır.

Örgüt ikliminin bu iki boyutu, hem müşterilerin, hem de çalışanların hizmetle ilgili deneyimlerini etkileyecektir. Hizmet deneyimleri ile ilgili noktalar şöyledir:

- Nezaket/yeterlilik; çalışanların hizmet sunduğu müşterilere gösterdiği davranışlar,
- Yararlılık/güvenilirlik; müşterilere gerekli hizmetlerin sunulduğu düşüncesi, (Örneğin, müşterilerin bir bankada paralarının güvencede olmasını sağlayan zorunlu hizmetlerin olduğunu bilmesi)
- Yeterli uzmanlık; uzmanlık düzeyinin yeterli olduğunun ve geçici olmadığının göstergeleri,
- Hizmet birimlerinin yönetimi; birimlerin işleyişin düzeni.

5.6.3. Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Çalışanların şirket uygulamalarını algılamaları, müşterilerin de bu uygulamaları algılayışlarını etkilemektedir. Bu ilişki, insan kaynakları yönetiminin hizmet kalitesini tanımlama ve geliştirmede önemli bir rolü olduğunu gösterir. Ancak insan kaynakları yönetimi yoluyla hizmet kalitesini geliştirme çabalarının başarısı, insan kaynakları yönetimini geleneksel personel yönetiminden ayıran özelliklerini anlamaya, insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği kavramları benimsemeye ve uygulamaya bağlıdır [28].

Diğer işletmelerde olduğu gibi, hizmet işletmelerinde de yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakış açısı iki yaklaşıma dayanır. Birincisi, insan kaynakları yönetimini, geleneksel personel yönetimi çerçevesinde değerlendirerek işgören seçme, yerleştirme, yetiştirme, performans değerlendirme ve ücretleme gibi işlevleri dar ve teknik anlamda yerine getiren bir işlev olarak görmektir. Bu durumda, hizmet kalitesi ve insan kaynakları yönetimi birbirinden bağımsız olarak görülür.

İkincisi, insan kaynakları yönetimini, rekabet avantajı elde etmenin ana kaynağı olarak değerlendirmek; işletmeyi aynı alanda faaliyet gösteren diğerlerinden farklılaştırmanın bir aracı olarak görmektir. Bu durumda insan kaynakları yönetimini, işletmenin amaç ve stratejileriyle bütünleştiren bir yaklaşım söz konusudur. Bu bütünleşik yaklaşımla, hizmet kalitesini geliştirmenin ilk adımı, sürekli performans geliştirme felsefesini benimsemektir. Bu felsefe, hizmetlerin kalitesini geliştirmek kadar, çalışanların kalitesini ve performansını geliştirmeyi de kapsar [32].

İkinci adım, sürekli geliştirme felsefesinin rekabetçi bir yönetim felsefesiyle desteklenmesidir. Rekabetçi yapılanma, sürekli yeni fırsatlar arayarak daha yüksek bir rekabet avantajına sahip olmanın bir ölçüsü olarak görülmelidir. Bu yapılanma, işletmenin iç ve dış çevre koşullarındaki değişimlerin sürekli araştırılmasıyla yeni fırsatların aranmasını, tehlikelerden korunmasını ve yeni durumlara uyum sağlamasını kolaylaştırır.

Üçüncü adım, insanın önemli ve öncelikli olduğu bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve bireyin kalitesinin sürekli geliştirilmesidir. Sürekli performans geliştirme felsefesi ve rekabetçi yapılanma, insan kaynakları yönetimine stratejik bir nitelik kazandırır. Çalışanların verimliliğini artıracak koşulların araştırılması ve uygulamaya konulması "insanlar aracılığıyla verimlilik ve kalitenin sağlanacağı ve rekabet avantajının insanlar aracılığıyla elde edileceği" varsayımına dayanır.

Verimlilik ve kaliteyi geliştirme çabalarının her yönü, insan çabalarının yeterliliği, güdülenmesi ve genel olarak etkinliği ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetim sisteminin işletmenin stratejisiyle ilişkilendirilmesi kalitedeki kusursuzluk için önemlidir. İşletmelerin kalite geliştirme amaçlarının işletmeye inanan, işlerinden tatmin duyan ve üstün başarıyı kişisel şevk olarak benimseyen işgörenleri geliştirerek başarılabilceği görüşü, insan kaynakları yönetiminin odak noktasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi kavram ve uygulamalarının, geleneksel personel yönetiminin evrim geçirmesiyle ortaya çıktığı bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, hizmet kalitesini geliştirmedeki rolünü vurgulayabilmek için insan kaynakları yönetimindeki değişen kavramları vurgulamak yerinde olacaktır [32].

- **Örgüt kültürü:** Personel yönetiminin işgörenin bireysel tatminine olan ilgisi, önce örgüt iklimi, daha sonra da örgüt kültürü fikrine yönelmiştir. Örgüt kültürü, üyelerinin değişik durumlarda nasıl davranacaklarını belirleyen genel kabul görmüş, köklü inanç, tutum, beklenti ve varsayımlardan oluşur. İşletmede çalışan herkesin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için gereken çabayı göstermesi, ancak paylaşılan bir inanç, tutum ve değerler sistemi yaratılmasıyla olur.

Hizmet işletmelerinde, çalışanların tutum ve davranışlarına yön verecek kültürel değerlere güvenmek gerekir. Paylaşılan kültürel değerler, içselleştirildiği için gözlenemeyen durumlarda çalışanların nasıl davranacağını yöneticilerin tahmin etmesi daha kolay olacaktır.

- **Şirkete bağlılık:** Paylaşılan ortak bir kültüre sahip olan işletmelerde, çalışanların işletmeye bağlılığı da artacaktır. Birey - örgüt bağlantısında üç boyuttan söz edilebilir. Bunlar; işletmenin değer ve amaçları ile özdeşleşme, işletme için daha çok çalışma isteği ve işletmede kalma isteğidir. Bu üç boyut, daha düşük işgücü devir oranı ve işletmeye olan bağlılık olarak sonuçlanır.

Çalışanların bağlılığı, performanslarını ve müşterilerle olan ilişkilerini ve dolayısıyla hizmetin kalitesini de etkiler. Yönetim-işgören bağlantısı müşteriyle kurulan bağlantıyı biçimlendirir. Bağlılık duygusu yüksek olan işgörenler, müşterileri de tatmin etmeye daha istekli olurlar.

- **Sorumlu katılım ve gücün paylaşımı:** Katılımcı yönetim, çalışanların iş ve çalışma koşulları ile ilgili kararlara katılmalarını ve bunun sonucu olarak yönetim ve çalışanlar arasında psikolojik bir ortaklık kurulmasını sağlar. Katılımcı yönetimin gelişmesindeki önemli bir etken, çalışanların verimliliğin ve kalitenin geliştirilmesine etkisi olduğunun farkına varılmasıdır.

Katılımcı yönetim, iletişim sisteminde köklü değişim gerektirir. Yalnızca dikey iletişim değil, işbirliğini geliştirmeye yönelik yatay iletişim ve her türlü bilgi akışını kolaylaştıran çapraz iletişim yaygın olarak kullanılması gereken iletişim kanallarıdır.

- **Verimlilik ve kalite:** İşletmenin verimlilik düzeyi rekabet gücünü etkilemektedir. Düşük maliyetle daha çok ve nitelikli ürün ya da hizmet sunumu olarak tanımlanan verimlilik, insan kaynaklarının birçok yönüyle yakından ilgilidir. İş analizi, iş tasarımı, performans değerlendirme, teşvik ve ödüller verimlilikle ilgili çalışmalarda ön plana çıkmaktadır. Eğitim, geliştirme ve iletişimin de etkisi büyüktür. Özellikle hizmet işletmelerinde verimliliğin ölçütü, çalışanların performansıdır. Bu nedenle performansı geliştirici eğitim ve geliştirme, teşvik ve ödüller, etkili performans değerlendirme sistemleri, verimliliğin anahtarlarıdır.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, kalite ve müşteri kavramlarını, çalışanlara benimsetmekten yanadır. Hizmet sektöründe müşterilerin hizmet ile ilgili beklentilerinin tanımlanmamış olması, somut kalite standartlarını oluşturmayı güçleştirmektedir. Bu nedenle kalite geliştirme ve toplam kalite yönetimi gibi uygulamaların yerleştirilmesi için yönetimin çalışanlara karşı tutumlarında ya da çalışanların tutumlarında değişiklik yaratmak gerekir.

Hizmet işletmelerinde, hizmet kalitesi müşteri - işgören etkileşimi ile belirlenmektedir. İşletmenin hizmet için sağladığı olanaklar ve insan kaynaklarının yönetim anlayışı ve uygulamalarıyla biçimlenen örgüt iklimi, hizmet kalitesini etkilemektedir. Bu aşamada, insan kaynakları yönetiminin insan odaklı olması ve bireyin kalitesini sürekli geliştirme ilkeleri, hizmet kalitesinin iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır.



BÖLÜM 6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KALİTE GÜVENCESİ VE BELGELENDİRME

6.1. KALİTE GÜVENCESİ

Globalleşen sanayi ve ticaret beraberinde yoğun rekabeti getirmiş, bu ortamda da kalite en önemli rekabet unsuru olarak ortaya çıkmıştır. Önceki dönemlerde ölçek ekonomisi şirketlerin başarısında belirleyici olmaktaydı. Gelişmiş sanayi toplumlarında belli kalitede ürünü tüketicinin satın alabileceği bir fiyatla piyasaya sunmak alışılmış yaklaşımdı. Uzakdoğu kaynaklı vasat kalitede fakat çok düşük fiyatlı ürünler piyasalara hakim olmaya başladı. Bu bolluk tüketicide bir süre sonra belli bir doyuma neden oldu ve vasat kalitede ürünleri fiyatları düşük olsa da satmak güçleşti.

1980'li yıllarda pazarlarda yüksek kalitede ürün ve hizmet kavramı belirginleşti. 1990'lı yıllarda ise “ Sıfır Hata “ kavramı geçerli standart haline gelmişti. Bütün bunlar, müşterinin makul fiyata yüksek kalite isteği sonucudur.

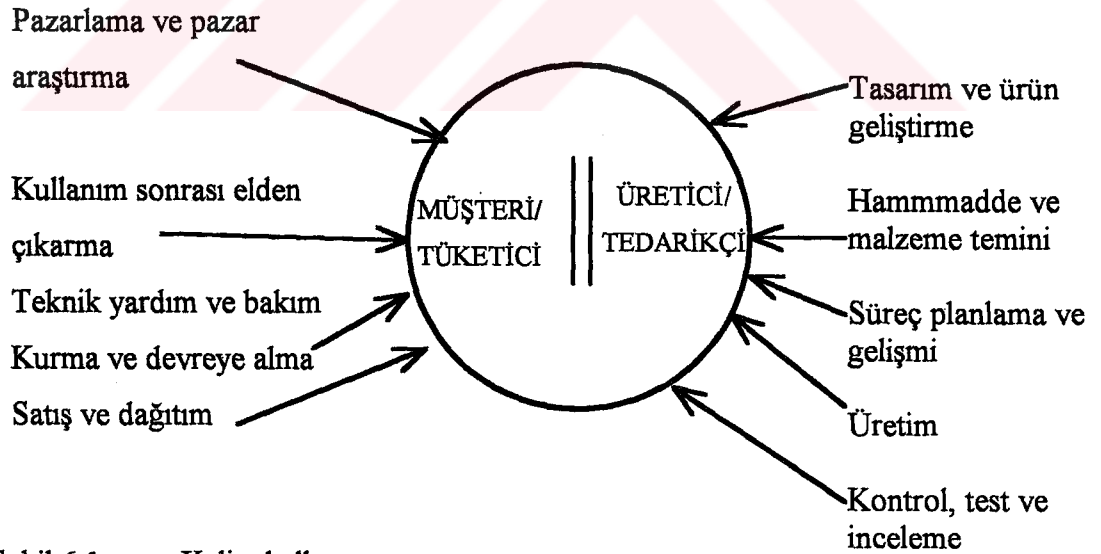
Kalite güvence sistemleri yaklaşık yarım asırlık bir geçmişe sahiptir. Öncelikle savunma sanayinde bu kavram gelişmiş, arkasından da uçak sanayi, tıbbi cihazlar ve ürünler alanında, daha sonra da nükleer tesislerde zorunlu hale gelmiştir. Geçmişteki kalite güvencesi çok sayıda ve titiz kalite kontrollerle gerçekleştirilmekteydi. Bu da pahalı bir sistem olması sonucunu doğurmaktaydı. Günümüzde ise yüksek kalite, hatasızlıkla ve tekrarlanmazlıkla ölçülmektedir.

Bu ise üretilmiş ürünlerde hataların ayıklanması yerine, proseslerin uygun şekilde denetlenerek hatalı ürün üretilmemesi ile eş anlamlıdır. Böyle bir önleyici kalite anlayışı aslında en ekonomik üretim şeklini de oluşturmaktadır. Bu nedenle “ sıfır hata ” ile yapılan üretim en düşük maliyetli üretim olmakta,

günümüzde geçerli olan da en yüksek kalitenin en düşük maliyetle gerçekleşmesidir.

Kalite güvencesinin sağlanması için tüm müşteri gereklilikleri öncelikle bilinmelidir. İşletmeler, müşterileri ile çok sıkı işbirliği içinde olmalıdır. Bu durum, bir kalite güvence programının olmazsa olmaz koşuludur. Herhangi bir çalışma başlamadan önce müşteriden yeterli bilgi toplanmalı, bütün talimatlar detaylı şekilde hazırlanmalıdır. Kalite güvencesi, bir işletmenin bütün fonksiyonlarının toplam olarak bütünleştirilmesini ve kontrolünü gerektirir. Kontrol ile kalite elde edilemez; kalite, müşteri gerekliliklerinin tanımlandığı aşamada tasarlanır ve kalite oluşturma çalışmaları, işletmenin tüm fonksiyonlarının tüm aşamalarında göz önünde bulundurulur [47].

Kalite sistemine bütünleştirilmiş bir yaklaşımda düşünülen tüm işletme fonksiyonları aşağıdaki Şekil 6.1.'de gösterilmektedir [48].



Kalite güvencesi, yönetimin devredemeyeceği fonksiyonlardan biridir. Tüm fonksiyonları bütünleştirme operasyonlarını yönetim yürütmelidir. Kalite güvencesi felsefesinin başarıya ulaşması için toplam bütünleşme gereklidir [47].

6.2. KALİTE VE STANDARDİZASYON

Kaynakların kısıtlanması sonucunda, ürünlerden en fazla yararı elde etmek, üretici ve tüketicinin çıkarlarını korumak amacıyla kalite, kalite kontrol ve standardizasyon gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Gerçekte istenilen kalitede bir üretim yapılmadığı takdirde, üretimi sürdürmek anlamsızdır. Standartlar oybirliğiyle oluşturulmuş dokümanlar olup uzun süreli, yinelenerek hazırlanan bir takım çalışmalar sonucunda, optimum düzeyi elde etmek amacıyla hazırlanmıştır [49].

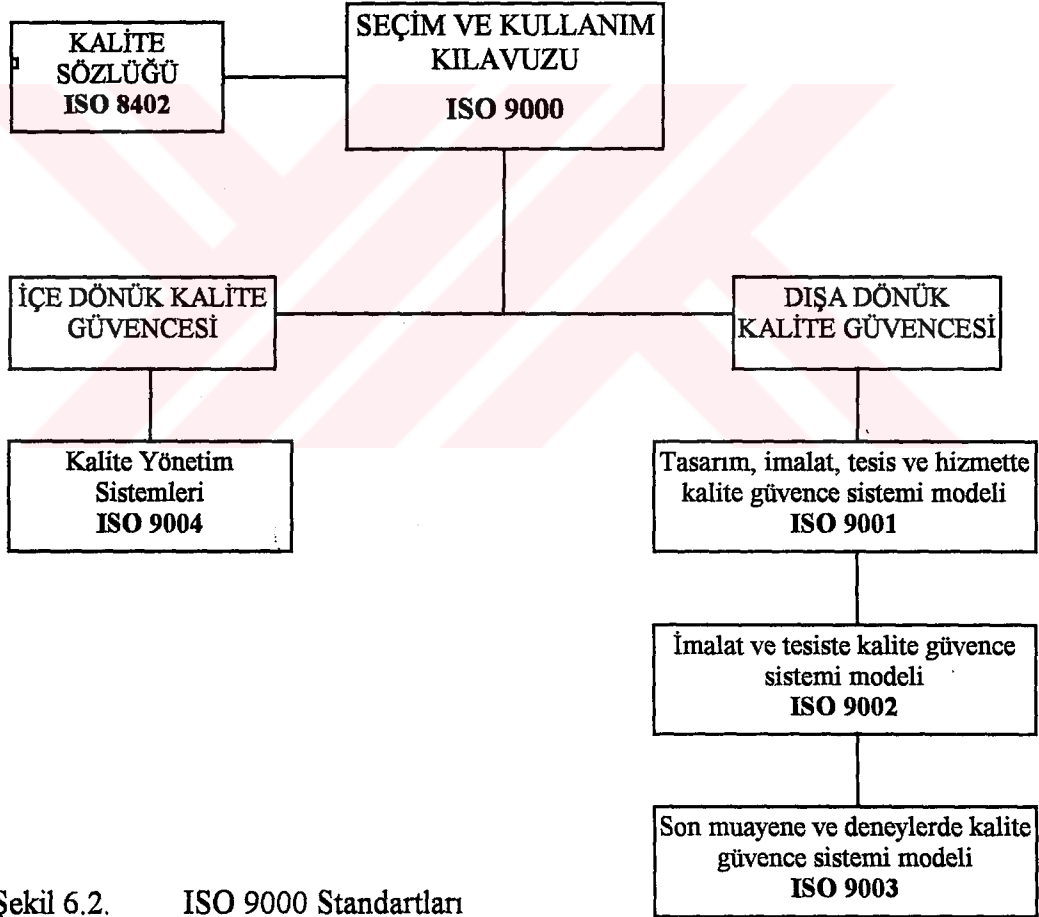
Standartlar, özellikle ticaretteki engelleri ortadan kaldırmak için konulmuştur. Standartların ikinci bir yararı da üretimde akışkanlığı sağlamasıdır. Ayrıca, standartların sağlık, güvenlik ve çevre koşullarını iyileştirmeye yönelik sonuçları da vardır. Kaliteli ürün ihtiyacına paralel olarak ülkeler, bünyelerinde kurumlar oluşturup mal ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar.

6.3. TS-ISO 9000 STANDARTLARI

ISO (International Standards Organization - Uluslararası Standartlar Örgütü), 1980 yılında başlattığı çalışmalarının sonucunda ISO 9000 serisi olarak anılan, kalite güvence sistemlerinin kurulmasına yönelik standartlar 1987 yılında yayınlanmıştır. Bunlar, AT tarafından da EN-29000 normu olarak kabul edilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Bu standartlar, 1991 yılında Türkçe'ye çevrilerek TS-ISO 9000 serisi olarak, ülkemizde kullanmaya başlanmıştır. ISO-9000 Kalite Güvencesi standartları aslında bu yapıyı sağlamaya dönük bir dizi öneridir. Bu standartlar, herhangi bir ürünü ya da prosesi tarif etmeyip tüm aşamalarda hatasızlığın nasıl sağlanabileceğinin bir çeşit kılavuzu olmaktadır.

ISO 9000, işletmenin koşullarına uygun bir Kalite Güvence Sistemi geliştirilmesinde ve/veya başka bir organizasyonun kalite güvence sisteminin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılabilecek bir modeldir. Bu modele

uygunluk ise bir işletme için birçok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslararası bir standarda uygun bir kalite güvence sistemine sahip olmak anlamına gelecektir. Model uygulandığında, kalitenin yönetilmesi için araçlar temin eden bir yönetim sisteminin gerekliliklerini tanımlar. Diğer yandan model, uygulandığı işletmeye işlem maliyetlerinin azaltılması, yönetim kontrolünün ve organizasyonun toplam etkinliğinin iyileştirilmesi, daha iyi ürün tasarımı yapılması, müşteri şikayetlerinde azalma, verimlilikte iyileşme, işçi-işveren ilişkilerinin düzeltilmesi, iş ortamındaki stresin azaltılması, şirketin kalite kültürünün iyileştirilmesi, çalışanlarda iş tatmini ve kalite bilincinin yükseltilmesi, müşterilere karşı işletmenin güveninin artırılması, şirket imaj ve itibarının iyileştirilmesi fırsatını verir [47].



Şekil 6.2. ISO 9000 Standartları

ISO 9000 standartları aşağıdaki standartlardan oluşur:

TS 9005	:Kalite Sözlüğü (ISO 8402)
TS-ISO 9000	:Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartları-Seçme ve Kullanma Kılavuzu
ISO 9000-2	:ISO 9001, 9002 ve 9003'ün Uygulanması İçin Genel Kılavuz
ISO 9000-3	:ISO 9001'in Yazılım Geliştirme, Temini Ve Bakımına Uygulanması İçin Kılavuz
ISO 9000-4	:Güvenilirlik Yönetimi İçin Uygulama
TS-ISO 9001	:Kalite Sistemleri - Tasarım/Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli (Belgelendirmeye esas standart)
TS-ISO 9002	:Kalite Sistemleri - Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli (Belgelendirmeye esas standart)
TS-ISO 9003	:Kalite Sistemleri - Son Muayene ve Deneylerde Kalite Güvencesi Modeli (Belgelendirmeye esas standart)
TS-ISO 9004	:Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Unsurları Kılavuzu (ISO 9004-1 olacak)
TS-ISO 9004-2	:Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Unsurları - Hizmet Sektörü İçin Kılavuz
TS-ISO 9004-3	:Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Unsurları - Proses Edilmiş Malzemeler İçin Kılavuz
ISO 9004-4	:Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Unsurları - Kalite İyileştirme Kılavuzu
ISO 9004-5	:Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Unsurları - Kalite Planları İçin Kılavuz
ISO 9004-6	:Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Unsurları - Proje Yönetimi İçin Kılavuz

ISO 10011-1	:Kalite Sistem Denetimi Kılavuzu - Denetleme
ISO 10011-2	:Kalite Sistem Denetimi Kılavuzu - Denetçi Nitelik Kriterleri
ISO 10012-1	:Ölçme Ekipmanları İçin Kalite Güvence Gereklilikleri
ISO 10013	:Kalite El Kitabı Geliştirme Kılavuzu

ISO 9000 serilerinin belgelendirmeye esas olan üç ana bölümü aşağıda daha ayrıntılı verilecektir.

6.3.1. ISO 9001 Standardı

Bir işletmenin tasarım / geliştirme, imalat veya tesis kurma ile ilgili gerekliliklerini tanımlar. Burada yer alan kalite sistem unsurlarından bir ya da daha çoğu işletmenin fonksiyonları içinde yer almıyorsa, bu durum kalite el kitabında belirtilmelidir.

ISO 9001, hizmet organizasyonları için de uygulanabilir özelliğe sahiptir. Standart, işletmenin büyüklüğüne değil, fonksiyonuna bağlıdır. Ürün tasarımı ve satış sonrası hizmet işlevi olan işletmeler ISO 9001'e göre belgelenir. Yine hizmet organizasyonlarından olan bankalar da ISO 9001'e göre belgelendirilmektedir.

6.3.2. ISO 9002 Standardı

Özellikle daha öncede oluşturulmuş ve onaylanmış tasarımlar doğrultusunda imalat yapan işletmeler için uygundur. ISO 9002, ISO 9001'deki maddelerin ikisi dışında hepsini içerir ve bazı maddeleri ISO 9001'e göre daha kesindir. Ürün geliştirme fonksiyonu olmayan herhangi bir imalatçı ya da nakliye, ambalajlama, dağıtım ve taşıma gibi işler yapan hizmet firmaları kalite sistemlerini bu standarda göre belgelendirirler.

6.3.3. ISO 9003 Standardı

Süreçlerin çok basit olduğu ve ürün kalitesinin nihai ürün üzerinde yapılan muayene ve testlerle belirlendiği işletmeler için uygulanır. Örneğin, işletme bitmiş yarı mamulleri alarak bunları müşterinin tasarımı doğrultusunda monte ediyorsa, bu işletme ISO 9003'e göre belgelendirilebilir.

Tablo 6.1. ISO 9004'ün kapsamı ve ilgili standartlar

ISO 9004 - KAPSAM	STANDARTLAR		
	9001	9002	9003
4. Yönetimin sorumluluğu	4.1	4.1	4.1
5. Kalite Sistemi Prensipleri	4.2	4.2	4.2
5.4. İç Kalite Denetimleri	4.17	4.16	-
6. Ekonomi: Kalite Maliyetleri	-	-	-
7. Pazarlama ve Kalite	4.3	4.3	-
8. Spesifikasyon ve Tasarımda Kalite	4.4	-	-
9. Teminde Kalite	4.6	4.5	-
10. Üretimde Kalite	4.9	4.8	-
11.2. Malzeme Kontrolü ve İzlenebilirlik	4.8	4.7	4.4
11.7. Doğrulama Durumunun Kontrolü	4.12	4.11	4.7
12. Ürün Doğrulama	4.10	4.9	4.5
13. Ölçme ve Test Ekipmanının Kontrolü	4.11	4.10	4.6
14. Uygunsuzluk	4.13	4.12	4.8
15. Düzeltici Faaliyetler	4.14	4.13	-
16. Taşıma ve Üretim Sonrası Fonksiyonlar	4.15	4.14	4.9
16.2. Satış Sonrası Hizmet	4.19	-	-
17. Kalite Dokümantasyonu ve Kayıtlar	4.5	4.4	4.3
17.3. Kalite Kayıtları	4.16	4.15	4.10
18. Personel (Eğitim)	4.18	4.17	4.11
19. Ürün Güvenliği ve Sorumluluğu	-	-	-
20. İstatistiksel Teknikler	4.20	4.18	4.12
- Müşterinin Temin Ettiği Ürün	4.7	4.6	-
- Sistem unsuru dahil değil			

6.3.4. ISO 9004 / Kalite Sistem Gereklilikleri

ISO 9004, kalite sistem gereklilikleri standardıdır ve aşağıdaki maddeler bu standartta yer almaktadır [48].

6.3.4.1. Madde 4.1-Yönetimin Sorumluluğu

Madde 4.1.1. Kalite Politikası :

İşletme yönetimi, resmi olarak kalite ile ilgili politikasını dokümente etmeli,, bütün çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamalı ve politikada yer alan sorumlulukların tamamen uygulanmasını sağlamak için gerekli çalışmaları yapmalıdır. Kalite politikası, bütün ilgililerin ve uzmanların katılımıyla belirlenmelidir.

Madde 4.1.2. Organizasyon:

Sorumluluk ve Yetki: Kaliteyi etkileyen,yapan ve doğrulayan tüm personelin yetkileri, sorumlulukları ve karşılıklı ilişkileri belirlenecektir.

Doğrulama Kaynakları ve Personeli: Kalite sisteminin etkili bir şekilde işlevini sürdürebilmesi için yönetim, ürün parametrelerinin doğrulanmasında gerekli olan kaynakları tanımlamalı ve temin etmelidir. Bu kaynaklar, ürün ya da hizmete bağlı olarak aşağıdaki grupların hepsi veya bazılarından oluşur:

- Doğrulama için yeterli sayıda eğitilmiş personel
- Standartlar veya detaylı talimatlar
- Ölçme ekipmanları
- Kalite sisteminin, sürecin ve/veya ürünün denetimlerinin bağımsız personelce yapılması

Yönetimin Temsili: Kalite sisteminin işlevselliğinin izlenmesi için yönetim, bir sorumlu temsilci atar. Yönetim temsilcisi, sistemin etkili olarak uygulanmasında yeterli kaynakları bulundurmak için gerekli önlemleri alır.

Madde 4.1.3. Yönetimin Kalite Sistemini İncelemesi

ISO 9002'nin gerekliliklerini karşılamak için uygulanan kalite sistemi, işletme yönetimi tarafından belli aralıklarla incelenmelidir. Bu inceleme aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

- Kalite sisteminin işleyişi ve sorunlar
- Organizasyonel yapı, personel ve kaynakların uygunluğu
- Ürün ve hizmetin, kalite gerekliliklerini karşılama düzeyi
- Pazardaki en iyi ürünlere göre ürünlerin kalite düzeyi
- Müşteri şikayetleri ve giderilmesi gerekli konular
- Kalite düzeyi ile ilgili yeni gelişmeler
- Personelin eğitim, motivasyon ve katılımcılık durumu
- İç denetim sonuçları
- Kalite iyileştirme çalışmalarının izlenmesi
- İnceleme periyodunun uygunluğunun değerlendirilmesi
- Kalite ekonomisi verileri

6.3.4.2. Madde 4.2. Kalite Sitemi

İşletmede, ürün ve hizmetin belirlenen gerekliliklere uygunluğunu sağlamada, kalite sistem dokümantasyonu bir araç olarak kullanılmaktadır. Kalite sistem dokümantasyonu, kalite el kitabı, prosedürler el kitabı, iş talimatları, formlar, kayıtlar, çizimler gibi dokümanların bulunduğu destek dokümantasyondan oluşur.

Hazırlanan kalite sistemi bir bütün olarak uygulanmalı ve değişen ihtiyaçlara göre sürekli olarak güncelleştirilmelidir.

6.3.4.3. Madde 4.3. Sözleşmenin İncelenmesi

İşletmenin her tür müşterisiyle yapacağı sözleşmeler,

- Ürünle ve hizmetle ilgili her tür teknik spesifikasyon ve bilginin dokümanite edildiği
- Şartname içeriğinde daha sonra yapılacak olan değişikliklerin karara bağlandığı
- İşletmenin sözleşme gerekliliklerini karşılayacak yeterliliğe sahip olduğunun doğrulandığı bir yapıda olmalıdır.

6.3.4.4. Madde 4.4. Doküman Kontrol

Kalite sisteminde, kalite el kitabı, prosedürler el kitabı, iş talimatları, formlar, kayıtlar, çizimler, spesifikasyonlar, kalite kayıtları ve diğer destek dokümantasyon kontrol edilmelidir.

Doküman Onaylanması ve Yayınlanması: Kalite sistemi dokümanları, yayınlanmadan önce, işletmenin yetkilisi tarafından incelenmeli ve onaylandıktan sonra yayınlanmalıdır. Dokümanların en son değişiklik yapılmış ve yürürlükte olan kopyaları, belli yerlerde saklanmalıdır. Yürürlükten kaldırılan dokümanlar, prosedürde belirtildiği şekilde imha edilmelidir.

Doküman Değişiklikleri ve Revizyonları: Kalite sistem dokümantasyonundaki değişiklikler, dokümantasyon üzerinde belirtilmeli, değişiklik yapılan prosedürler listelenerek ilgili kişilere gönderilmelidir.

6.3.4.5. Madde 4.5. Satın Alma

İşletmeye satın alınan tüm malzeme ve hizmetlerin müşteri gerekliliklerini karşılaması yönetimin sorumluluğundadır. Satın alma aşağıdaki koşulları sağlamalıdır:

- İşletme tedarikçilerinin değerlendirilmesi ve seçilmesi
- Satın alma siparişlerinde gerekli tüm spesifikasyon ve çözümlerin yer alması
- Satın alınan ürün veya hizmetin doğrulanması
- Ürün ve hizmet kalitesinin ve tedarikçinin kalite güvence sisteminin incelenmesi
- Tedarikçi performansının teslimattan sonra değerlendirilmesi ve izlenmesi

Satın alma prosesinde, satın alma verilerini içeren dokümantasyon hazırlanıp onaylanarak tedarikçiye gönderilir. Prosesin ikinci aşaması ise, satın alınan ürün veya hizmetin, istenen koşulları sağlayıp sağlamadığının doğrulanmasıdır.

6.3.4.6. Madde 4.6. Alıcının Temin Ettiği Ürün

Müşterinin temin ettiği ve işletmeye kendi ürününde kullanılmak üzere teslim ettiği malzeme ve girdinin kaybolmaması, zarar görmemesi için gerekli önlemlerin alınması da işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Müşteriye, zarar görmüş malzeme ve girdiler hakkında rapor verilmelidir.

6.3.4.7. Madde 4.7. Ürün Tanımlama ve İzlenebilirliği

Ürün tanımlama ve izlenebilirliği sistemi ile kusurların analizi ve düzeltici çalışmaların belirlenmesi süreci kılacak ve kusurlu parçanın müşteriden veya kullanıcıdan geri alınması mümkün olabilecektir.

6.3.4.8. Madde 4.8. Proses Kontrol

İşletme yönetimi, kaliteyi doğrudan etkileyen süreçleri, girdileri ve operasyonları da belirterek planlamalıdır.

Operasyon emirleri, çalışanlara iş talimatları olarak dağıtılır ve bunlara uygun çalışmaları sağlanır.

6.3.4.9. Madde 4.9. Muayene ve Deney

İşletme içi yapılan muayene ve deneyler şu başlıklarda toplanmaktadır:

- Giriş kontrol
- Süreç sırasında yapılan muayene ve deney
- Son kontrol

Muayene ve deney kayıtları: Muayene ve deney kayıtları, sürecin çeşitli aşamalarında kalite kontrol çalışmalarının yapıldığının gösterilmesi ve bitmiş ürünün müşteri gerekliliklerinin tam olarak karşılandığının kanıtı olarak gereklidir.

6.3.4.10. Madde 4.15. Kalite Kayıtları

Kalite kayıtları, ürün veya hizmetin beklenen kalite düzeyine ulaştığının ve kalite sistemi unsurlarının etkili bir şekilde uygulandığının kanıtıdır. Kalite sisteminin her unsuru için yazılacak prosedürlerde, hangi kayıtların ne şekilde ve ne süre ile tutulacağı belirtilmelidir.

6.3.4.11. Madde 4.16. İç Denetim

İşletme yönetimi, kalite prosedürleri ve talimatlarının standart gerekliliklerine uygunluğunu doğrulamak amacıyla sistematik denetimler yapmalı veya yapılmasını sağlamalıdır. Denetimin bir başka amacı da işletmedeki bütün çalışmaların, kalite sisteminin ana hedefine ulaşması ve dokümante edilmiş bütün prosedürlere uygunluğunun kontrol edilmesidir. Kalite sisteminin bütün unsurları belli bir plan dahilinde, ilk kuruluşu takip eden sürede üçer aylık periyotlarda yapılırken, ilerleyen sürede yılda bir kez yapılmalıdır.

İç denetimin etkinliği, denetimi yapan personelin iyi bir şekilde eğitilmiş olmasına bağlıdır.

6.3.4.12. Madde 4.17. Eğitim

İşletme yönetimi, kaliteyi etkileyen işlerde çalışan bütün personelin eğitim gereksinimlerini sistematik olarak belirlemeli ve eğitimi gerçekleştirmek için prosedür hazırlayarak çalışmalarını bu prosedüre göre yürütmelidir.

İşletme yönetiminin, kalite sisteminin unsurları, işletilmesi ve etkinliğinin değerlendirilmesi kriterlerini gereği gibi anlayabilmesi için seminerlere katılması ve literatürü takip etmesi gereklidir.

Kalite sisteminin uygulanmasında önemli rolü olan orta kademe yöneticilerin ve uzmanların, kendi çalışma konuları ve kalite sistemi hakkında sistematik bir şekilde bilgilendirilmesi gereklidir.

Çalışanlara ise, kendi işlerini nasıl yapacakları, genel kalite kavramları ve kalite dokümantasyonları hakkında eğitimler verilmelidir.

Kalite sistemi ile ilgili eğitimler verilirken, yıllık eğitim programları hazırlanmalı, her personel için eğitim takip kartı tutulmalıdır.

6.3.4.13. Madde 4.18. İstatistiksel Teknikler

Süreç yeterliliğinin ve ürün/hizmet karakteristiğinin kabul edilebilirliğinin doğrulanması için uygun istatistiksel tekniklerin kullanılması, işletme yönetiminin isteğine bırakılmıştır. İşletme yönetimi, hangi istatistiksel tekniği nerede uygulayacağını planlamalı, prosedür ve talimatları hazırlayarak ilgili personele dağıtmalıdır.

6.4. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ KURMA SÜRECİ

İşletmelerde kalite güvence sistemi kurma sürecine başlamadan önce yönetimin bu konuya inanması, bu konuda yeterli bilgiyi edinmesi ve gereken desteği

sağlamaya hazır olması gereklidir. Kalite güvence sistemi kurma sürecine başlamadan önce aşağıdaki konularda bilgi edinilmesinde yarar vardır:

- Kalite ilgili temel kavramlar
- Kalite güvence sistem gereklilikleri
- ISO 9000 standartlar serisi
- Kalite sisteminin dokümantasyonu
- Kalite sisteminin iç denetimi
- Kalite ekonomisi
- İstatistiksel süreç kontrolü
- Toplam kalite
- Sürekli iyileştirmede kullanılan araç ve teknikler

Üst yönetim bu konularda bilgi sahibi olduktan sonra, kalite güvence sistemi kurma sürecinde aşağıdaki adımlar izlenir:

6.4.1. Orta Düzey Yönetim İçin Temel Kalite Eğitimi

Kalite güvence sisteminin kurulmasında büyük görev ve sorumluluk orta düzey yönetime düştüğü için, verilecek kalite ile ilgili eğitim kapsamlı ve uygulamaya yönelik olmalıdır.

6.4.2. Kalite Kampanyasının Başlatılması

Kalite güvence sistemi kurma çalışmalarının bir kampanya şeklinde yürütülmesi, kalite ile ilgili yapılan çalışmaların tüm çalışanlarca duyulmasının sağlanması ve katılımı arttırması açısından yararlıdır. Ayrıca, bu kampanyanın duyurulması, çalışanların, psikolojik olarak da hazırlanmalarına yardımcı olur [48].

6.4.3. Kalite Güvence Grubunun Kurulması

Üst düzey yöneticiler, uzmanlar ve gerekli görülecek diğer personelden oluşan bu grup, öncelikli olarak kalite sistemin kurma sürecini planlar. Planlamayı;

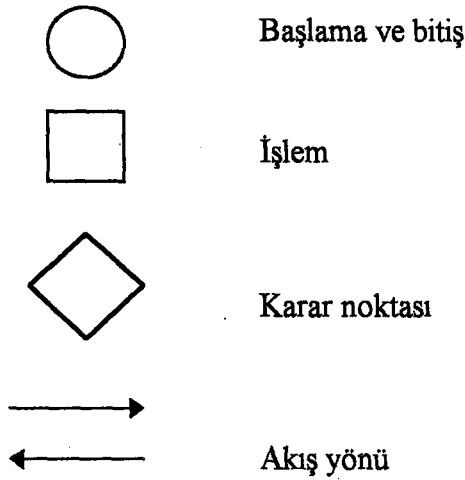
- Kalite politikası,
- Kalite hedeflerinin belirlenmesi adımları izler.

6.4.4. İşletme Sürecinin Hazırlanması

İşletmenin ana işlem basamakları tanımlandıktan sonra akış diyagramları kullanılarak, her işletme fonksiyonuna ait akış diyagramları hazırlanır. Bu aşama, kalite güvence sistemi kurma sürecinin en önemli ve en çok zaman ve emek gerektiren aşamasıdır. İş akışlarının çıkartılmasının amacı;

- ⇒ Kalite güvence sisteminin ana hatlarının belirlenmesi
- ⇒ İlgili ISO 9000 standardı gözönüne alınarak hazırlanması gereken prosedür ve iş talimatlarının belirlenmesi,
- ⇒ İstatistiksel süreç kontrol noktalarının belirlenmesi,
- ⇒ İyileştirme yapılması gereken yerlerin belirlenmesi
- ⇒ Eğitim aracı olarak kullanılacak olmasıdır.

İş akışlarında aşağıdaki şekiller kullanılabilir:



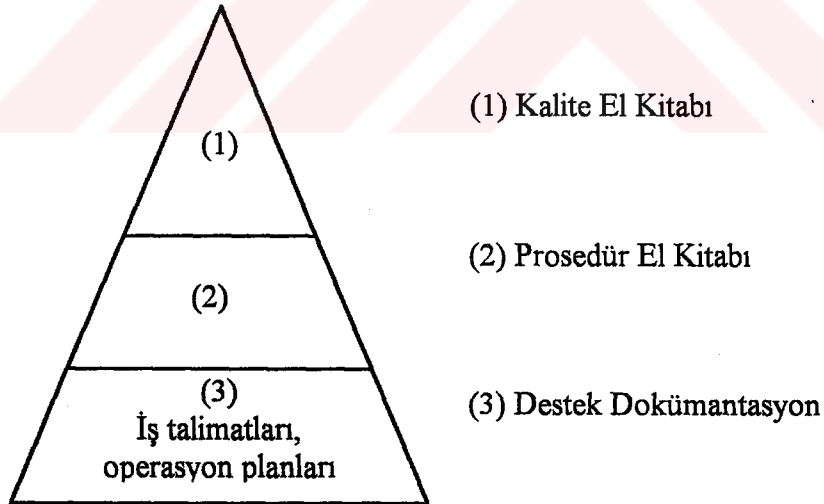
Şekil 6.3. İş akış şeması gösterim sembolleri

6.4.5. Dokümantasyon Hazırlama ve Yayın Değişikliği Prosedürünün Hazırlanması

Prosedürler, talimatlar ve formların hazırlanmasında işletme genelinde tek düzelğin sağlanması için, "Doküman Hazırlama, Yayın Değişikliği Prosedürü"ne gereksinim vardır. Bu prosedürün amacı, prosedürlerin hazırlanma, yayın ve revizyon yöntemlerinin tanımlanmasıdır.

6.4.6. Sistemin Dokümantasyonu

Kalite güvence sistemi kurma süreci içinde, sistem dokümantasyonunun hazırlanması da uzun süre alan bir adımdır. Ancak, iş akışlarının gereken detayda ve yapıda hazırlanması ile bu süre kısılacaktır. ISO 10013 Kalite El Kitabı Hazırlama Kılavuzu, kalite sistem dokümantasyonu işlemleri için standartları içermektedir [48].



Şekil 6.4. Dokümantasyon yapısı

6.4.6.1. Prosedürler

Bir prosedürün amacı, uygulayan ve inceleyen kişiyi, kontrol edilmesi gereken faaliyetin yapısı hakkında açık ve anlaşılır bir şekilde yönlendirmektir. Prosedürlerde, bir faaliyetin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılmakta olduğu ve diğer faaliyetlerle ilgisinin nerelerde olduğu sorularına yanıt verir. Bu nedenle, prosedürleri yazarken anlaşılır, basit anlatımlar kullanılmalıdır [48].

Bir işletmede, ne sayıda prosedür hazırlanacağı, işletme faaliyetlerinin ve iş akışlarının çıkarılmasından sonra belirlenir. Tüm ana işletme faaliyetleri için prosedür hazırlanır. Genel olarak, kalite sistemi bileşenlerinde yer alan tüm maddeler için bir prosedür hazırlanmaktadır.

6.4.6.2. Kalite El Kitabı

Kalite el kitapları, kalite güvence sisteminin uygulanması ve sürekliliği için kalıcı bir referans ve sistemin tanımlanması için kullanılan bir araçtır. ISO 9004'te kalite el kitabı hazırlama bir gereklilik olarak verilmektedir.

Kalite el kitabının bazı önemli yararları şöyle sıralanabilir [48]:

- Çok uygun bir eğitim dokümanıdır.
- İşe yeni alınan personele verilen eğitim ve işe uyum süresini kısaltır.
- İyi yazılmış bir kalite el kitabı, yararlı bir pazarlama aracı olarak kullanılabilir.

Bir kalite el kitabında, en az bulunması gereken bölümler şöyledir:

- **Kapak sayfası:** Kapak sayfasına el kitabının "kontrollü kopya" ya da "kontROLSÜZ kopya" durumu yazılır. Kontrollü kopyalarda, düzeltme ve değişiklikler yapılmaktadır ve yalnızca sorumlu personele verilmektedir. KontROLSÜZ kopyalar ise, kalite sistemini tanıtmak amacıyla, potansiyel

müşterilere veya tedarikçilere gönderilen kopyalardır ve revizyonların yapılması zorunluluğu yoktur.

- **Dağıtım ve Revizyon:** Bu bölümde, dağıtım ve revizyonla ilgili gereklilikler açıklanır ve kaç numaralı kopyanın, hangi tarihte, kimlere verildiği yer alır.
- **Yayın Hakkı:** Kalite el kitabının yayın hakkı, işletmeye özgü bir dokümandır ve yayın hakkının o işletmeye ait olduğu, kitabın bu bölümünde belirtilir.
- **Kalite Sistemi El Kitabının Amacı:** Amaçlar bu bölümde belirtilir.
- **İşletmenin Tanıtımı:** İşletmenin kısa bir tanıtımı yapılır.
- **Yerleşim Planı:** İşletmenin sahip olduğu ofis, cihaz ve olanaklar burada uygun bir ölçekte verilir. Cihaz ve olanaklar, kodlanarak bir sonraki sayfada açıklanmalıdır.
- **İş Akışı:** Genel işletme süreci, ana işlem basamakları bu bölümde gösterilir.
- **Organizasyon Şeması:** İşletme bir bütün olarak ve fonksiyonel bölümlerine ait organizasyon şemaları verilir.
- **Görev Tanımları:** İletmede, kaliteyi etkileyen işleri, yapan, yöneten denetleyen bütün personelin görev tanımları burada verilir. Sorumluluklar, yetkiler ve karşılıklı ilişkiler belirtilmelidir.
- **Kalite Politikası:** İşletmenin kalite politikası, üst yönetimin imzasıyla bu bölümde yer alır.
- **Kalite Hedefleri:** İşletmenin kalite konusunda hedeflenen kalite ve performans seviyesi burada belirtilir.

- **Sistemin Ana Hatları:** İşletmenin ISO 9000 standartlarına göre ana fonksiyonları bu bölümde yer alır. İşletmede, standardın herhangi bir gerekliliğini karşılayacak bir çalışma yapılmıyorsa, bu standart yazılır ve karşısına "işletmemiz için uygun değildir" cümlesi yazılmalıdır.
- **Prosedür ve Talimat Listesi:** Kalite el kitabının son bölümüne, sistemde yer alan, tüm prosedür ve talimatlar, kod numaraları ile birlikte yazılır.

6.4.7. Dokümantasyonun Onayı ve Dağıtılması

Prosedür, talimatlar ve kalite el kitabı, tamamlandıktan sonra kontrol edilir ve üst düzey yönetici tarafından onaylanarak yürürlüğe koyulur [48].

İşletmedeki personele, kendi işiyle ilgili talimat, prosedürler ve kalite el kitabının ilgili bölümü verilir.

6.4.8. İstatistiksel Teknikler

İş akışları çıkartılırken belirlenen noktalarda, istatistiksel kontrol teknikleri uygulanmaya başlanır.

6.4.9. Kalite Ekonomisi

İşletmedeki, maliyet muhasebesi sistemine, kalite ekonomisi sistemi de eklenir ve kalite güvence sisteminin de performansı izlenmeye başlanır.

6.4.10. İç Denetim

İşletmede, kalite güvence sistemi uygulanmaya başladıktan bir süre sonra, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken konuların belirlenmesi için iç denetim yapılmalıdır. İç denetimler, sistematik ve periyodik olarak yapıldığı gibi, belli bir sorunun çözümü amacıyla özel amaçlı olarak da yapılabilir.

6.4.11. Sürekli İyileştirme

Kalite güvence sistemi kurulduktan sonra, sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmaya başlanmalıdır. İşletmenin her düzeyindeki personele sürekli iyileştirmede kullanılan araç ve teknikler konusunda eğitim verilir. Kalite güvence sistemi, sürekli iyileştirme çalışmaları sayesinde, kalite gerekliliklerine daha iyi ve hızla yanıt verebilir.

6.5. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN BELGELENDİRME SÜRECİ

Kalite güvence standartları, üründen ya da uygulama alanından bağımsızdır. Bu standartlarda kalite sisteminin asgari gereklilikleri tarif edilmekte ancak uygulanması kuruluşa bırakılmaktadır. Standartlar, neyin uygulanması gerektiğini belirtmekte, nasıl uygulanması gerektiğini ise belli esaslar çerçevesinde işletmeye bırakmaktadır. Üretim süreçlerinin kontrol altında tutulmasının yararlarını yalnızca şirketler değil, o şirketlerin müşterileri de görmeye başlamıştır.

Kalite yönetim sistemi kurmayı, yalnızca müşterileri tatmin edecek bir araç olarak görmemek, bu uygulamanın tüm işletme süreçlerini iyileştirici ve dolayısıyla verimliliği ve karlılığı arttırıcı bir işlev olduğunu unutmamak gereklidir.

ISO 48 "Üçüncü Kişi Belgelendirme ve Bir Tedarikçinin Kalite Sisteminin Tescili" kılavuzunda, belgelendirme süreci ile ilgili gereklilikler şöyle belirtilmektedir [48]:

- Belgelendirme başvurusu
- Kayıt dokümanı
- Gözetim ve değişiklikler.
- Sembol ve logoların kullanılması

- Açıklık
- Hatalı kullanım ve belgelerin askıya alınması

ISO 9000 belgesi alan bir işletme;

- Müşterilerini bu konuda bilgilendirebilir.
- Tescil belgesini sergileyebilir.
- Özel olarak yetki verildiği şekilde logoyu kullanabilir.

Belgelendirme sürecinde aşağıdaki aşamalar izlenir:

1. İlk başvuru ve başvuru ücretlerinin yatırılması
2. Kalite sistem dokümantasyonunun incelenmesi
3. Denetim
4. Denetim raporunun hazırlanması
5. Belge düzenlenmesi
6. Belgeleme sonrası işlemler (İzleme denetimleri)

6.5.1. İlk Başvuru ve Başvuru Ücretlerinin Yatırılması

İlk başvuru aşağıdaki bilgileri içerecektir:

- Dilekçe
- Başvuru formu
- Soru formu
- Ücret detayları
- Açıklayıcı bilgi

Soru formunda aşağıdaki bilgiler yer alır:

- Tedarikçi değerlendirmesi
- Süreç içi muayene
- Yerinde ve son muayene

- Eğitim
- Kalibrasyon
- Politika
- Kalite el kitabı
- Doküman kontrol prosedürü
- İncelemeler
- Tasarım
- Müşteriye verilen garantiler
- Kusur / başarısızlık kayıtları

6.5.2. Kalite Sistem Dokümantasyonunun İncelenmesi

Genel yönetmelikte, Kalite El Kitabının olması zorunluluğu vardır. Belgelendirme kuruluşu, işletmenin kalite el kitabı ve dokümantasyonunu inceleyerek belirlediği aksaklıkların düzeltilmesi için başvuru sahibi firmaya geri gönderir.

6.5.3. Denetim

Deneyim sahibi denetçilerden oluşturulan ekip, işletme dokümantasyonunun incelenmesi sonrası sonuç olumlu ise bir denetim planı hazırlar. Bu plan kapsamında tüm kalite sistemini inceleyerek aşağıdaki kapsamda belgelendirme denetimini gerçekleştirir:

- Açılış toplantısı
- Veri toplama
- Bulguların, işletmede kaliteden sorumlu personele aktarılması
- Denetçilerin değerlendirme toplantısı
- Kapanış toplantısı ve denetim raporunun onaylanması

6.5.4. Denetim Raporunun Hazırlanması

Denetim sonrası, varsa saptanmış olan uygunsuzlukları, bunları ortadan kaldıracak ve kalite sisteminin iyileştirilmesi / geliştirilmesine yönelik önerileri ve yapılacak çalışmayı içeren taslak bir rapor hazırlanarak kapanış toplantısında işletmeye sunulur.

6.5.5. Belge Düzenlenmesi

Belgelendirme denetimi sonrasında aşağıdaki kararlardan biri alınır:

- **Belgelendirme:** Yapılan denetimde herhangi bir uygunsuzluk bulunmamıştır ve işletme kalite sistemine uygun çalıştığını açıkça göstermiştir. İşletmeye belge düzenlenir.
- **Koşullu Belgelendirme:** Denetim sonucunda az sayıda, önemsiz sayılabilecek uygunsuzluklar gözlenmiştir. Ancak bu uygunsuzlukların kısa sürede giderilebilecekleri kabul edilmiştir. Belgelendirmeye, bunların ortadan kaldırılması koşuluna bağlı olarak karar verilir. Belge verilmeden önce, denetçiler tarafından son kontrol yapılır.
- **Belgelendirme Yapılmaması:** Uygulamada buna çok sık rastlanmaz. Belge verilmemesi, prosedürler ya da kalite sisteminin bütünselliğinde büyük eksikliğin olduğu durumlarda söz konusudur.

Belgelendirmede simge ve logoların kullanılmasına yönelik birçok kural ve yönetmelik vardır. Simge ya da logo, bir ürünün üzerine konulamaz. İşletme bunları, kendi logosunun ve adının yer aldığı yazılarında, satış materyalleri ve reklamlarında kullanabilir.

6.5.6. Belgeleme Sonrası İşlemler (İzleme Denetimleri)

Belgelendirme sonrasında, işletmeye her yıl 2 veya 4 kez habersiz izleme denetimi yapılır. Burada amaç ISO 9000 gerekliliklerinin kağıt üzerinde kalmasını engellemektir.

6.6. ISO 9000 STANDARTLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PRENSİPLERİNİN BİRBİRLERİNİ TAMAMLAYICI YÖNLERİ

Diğer bölümlerde bir işletmenin toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemesi ve onun prensiplerine uymasının, o işletmeye getireceği faydalar belirtilmiştir. Toplam kalite yönetimi, işletmenin, rekabet gücünü, müşteri tatmini artırıcı, karlılık, verimlilik, etkinlik sağlayıcı, çalışanları mutlu etmeye yönelik sonuçlar doğurmaktadır. İşletmelerin, toplam kalite yönetimi seferberliği devam bir prosestir ve sürekli iyileştirme ve geliştirilme esasına dayanır. Bu seferberliğin bir adımı da, işletmenin kalitesinin dışarıdan bir kuruluşa denetlenmesi ve kalitesinin dış çevrede kabul edilir ve tanınır olmasının sağlanmasıdır. Bunun yolu da kalite güvence sistemi kurulması ve belge alınmasıyla olmaktadır. Ancak, belgelendirme, toplam kalite yönetiminin işletmeye yerleştirilmesi anlamına gelmez, toplam kalite yönetimi daha kapsamlı bir çalışmadır.

İşletmelerde, kalite güvence sisteminin kurulması ve etkili bir şekilde uygulanması bir anlamda modern yönetim tekniklerinin kullanılmasıdır. Ancak, ISO 9000 standartları, bir işletmenin aşağıda yer alan ve kalite yönetimi açısından yaşamsal bir önem taşıyan fonksiyonlarına yanıt verememektedir:

- Kalite maliyet analiz ve uygulamaları
- Yönetimin kalite çalışmalarını planlama, kontrol ve iyileştirmesi anlamında bir işletme stratejisi olarak yönlendirilmesi ve liderlik
- Motivasyon
- Yapılan işlerden zevk alınması ve gurur duyulması

- İyileştirme çalışmalarının projelerle sağlanması
- Proje ekipleri ve kalite çemberleriyle çalışanların katılımcılığının sağlanması
- Varyasyonların azaltılması
- Tek tedarikçi ile uzun vade ve karşılıklı güvene dayalı ilişki
- Yenilik
- Müşteri tatmini
- İşçi sağlığı ve güvenliği

Yukarıda sayılan ve ISO 9000 standartlarının eksiklikleri olan konular, toplam kalite yönetimi felsefesi içinde yer almaktadır ve bu felsefenin öngördüğü prensiplere uymakla sağlanabilecektir. Bu açıdan bakıldığında, kalite güvence sistemi, toplam kalite yönetiminin bir alt kümesi olarak değerlendirilebilir.

6.7. DİĞER KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ VE ISO 9000

ISO 9000'in diğer kalite güvence sistemlerinin içindeki yeri şöyle özetlenebilir[10]:

- Hiçbir sistemin olmaması
- Askeri ürün spesifikasyonları
- Ürün spesifikasyonları
- ISO 9000 Standartları
- ISO 9000 Standartları + Sektöre özel standartlar
- Malcolm Balridge standartları
- Deming standartları
- Toplam Kalite yönetimi
- Dünya klasmanı kalite sistemi

ISO 9000'e kadar olan standartlar ürün üzerinde, diğerleri ise kalite güvence sistemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Ülkemizde de Kal Der-Tüsiad tarafından verilen bir kalite güvence sistemi ödülü vardır.

6.8. KALİTE ÖDÜLLERİ

Toplam kalite yönetimi felsefesinin yaygınlaşması ve bu konuyu iyi uygulayan şirketlerin deneyimlerini diğer firmalarla paylaşmaları amacıyla, kalite ödülleri verilmektedir. Kalite ödüllerinin kriterleri, toplam kalite yönetiminin sürekli iyileştirilmesine yardımcı olduğu gibi dışarıdan bir göz tarafından da şirketlerin toplam kalite modellerinin gözden geçirilmesine yardımcı olmaktadır.

6.8.1. Dünyadaki Kalite Ödülleri

1950'li yıllarda Toplam Kalite felsefesinin dile getirilişinden günümüze kadar birçok yeni teknik, araç ve model ortaya çıkmıştır. Ancak bazı gelişmeler, özellikle iş dünyasında önemli ilerlemeler sağlamış ve etkileri yıllardır hissedilmiştir. Kalite ödülleri, firmaları tek bir yönüyle değil; bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele aldığı ve bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için, iş dünyası içinde mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir [10].

Dünyadaki en önemli kalite ödülleri şöyledir:

- Deming Ödülü, Japonya 1951
- Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA), ABD 1988
- Avrupa Kalite Ödülü (TEQA The European Quality Award), Avrupa 1992

Bugün bunların dışında Kanada, İngiltere, Polonya, Brezilya gibi birçok ülkede ulusal kalite ödülleri oluşturulmuş veya oluşturulma aşamasındadır. Bu ödüllerin hızla ortaya çıkışının arkasında Deming Ödülü'nün 1951'den bu yana Japonya'da yarattığı etkinin yanı sıra 1988'den bu yana MBNQA'nın ABD'de yaratması da önemli rol oynamıştır. Bu trendin devam etmesi ve Avrupa'nın sonucunda da Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM), Avrupa Komisyonu (EC) ve Avrupa Kalite Organizasyonu'nun birlikte organize ettiği Avrupa Kalite Ödülü (TEQA) ortaya çıkmıştır.

ABD'de bu olgu daha da ileri boyutlara varmış ve ASQC, APQC gibi derneklerin verdiği ödüllerin yanı sıra hemen hemen bütün eyaletlerde bir kalite seferberliği başlatılmıştır. Avrupa, ödülünü (TEQA) ancak 1992 yılında ortaya çıkarabilmiş olmasına karşın, geliştirilen ödül modeli hızla kabul görmüş ve birçok şirkette uygulanmaya başlanmıştır.

6.8.2. Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü

1992 yılında anons edilen TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü, TÜSİAD ve KalDer'in ortak çabaları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu ödülün en önemli amaçları şöyledir [50]:

- Ülkemizde kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması
- Kuruluşların kaliteye yönelik çabalarının artması
- Başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması
- Kalite seviyemizin uluslararası ortamda saygınlık kazanması
- Toplam Kalite Yönetimi sistemlerini kurmuş olan firmaları gündeme çıkararak, TKY'ne olan talebin artırılması

TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Toplam Kalite Modeli dokuz kriter ve 33 alt kriterden oluşmuştur. Modelin üstün tarafı esnekliği ve açıklığıdır.

BÖLÜM 7 İŞLETMELERDE EĞİTİM VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

7.1. İŞLETMELERDE EĞİTİM

Toplam kalite yönetimi felsefesinin ana prensiplerinden olan eğitim kavramına kalite açısından yaklaşımdan önce, örgütsel öğrenme ve işletmelerde eğitim kavramları üzerinde durmakta yarar vardır. Deming'in toplam kalite yönetimi ile ilgili felsefelerinden olan "işyerlerinin eğitim yeri olması", eğitimin kalite geliştirme programlarındaki yerini ortaya koymaktadır.

7.1.1. İşletmelerde Eğitimin Yeri

İşletmelerde çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla düzenlenen eğitim programlarının temel amacı çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek ve firmanın çalışmalarına düzenlilik kazandırmaktır. Eğitim çalışmaları ile, fireler ve hatalar azalır, ürün ve hizmet kalitesi artar, araç ve gereçlerin yıpratılması önlenir, işgören devir oranı azalır, çalışanların yükselmesi hızlanır, işgörenlerin kendi kendilerini yönetme becerileri artar [51].

Eğitim çalışmaları ile yapılmak istenen, çalışanların mevcut durum için standart özellikleri kazanmalarını sağlamak, geleceğe hazırlıklı olmalarını gerçekleştirmektir. İşletme yönetiminde bu amaçlara yönelik eğitim çalışmalarının yapılması, çalışanların gereğinde işlerini yaparken, gerektiğinde de iş ortamı dışında eğitim görmeleri şeklinde ortaya çıkar. Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitim planlarının yapılması önemli yönetsel işlevlerdir.

7.1.2. İşletmelerde Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi

Eğitim çalışmalarının amacı, işletme içi etkinliği sağlamak ve çalışanların gelecekteki başarılarını arttırmaktır. Yapılan eğitim çalışmalarından ilk beklenen işgörenlerin bilgilerini ve yeteneklerini geliştirilmesidir. İşgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi, çevresel değişimlere göre çalışanların uyum sağlamasına yardımcı olacaktır.

Her kademedeki çalışanın bilgi ve yeteneğini geliştirerek işletme ve işle ilgili gelişmelere hazırlıklı hale getirilmesi için yapılacak eğitim çalışmalarında ilk adım, çalışanın sahip olması gereken bilgi ve yetenek düzeyi ile, sahip olduklarının karşılaştırılmasıdır [51].

İşlerin gerektirdiği bilgi ve yetenek düzeyinin, yapılan görev ve iş tanımlarında belirtilmesi ve gelişmeye açık olan yönlerin vurgulanması, planlama açısından önemlidir. bir iş için gereken bilgi ve yetenek düzeyinin bir standart olduğu düşünülürse, bu standarttan her sapma bir eğitim gereksiniminin habercisidir.

İşletmelerde eğitim programları geliştirmedeki temel sorun, eğitim açığının belirlenmesidir. Eğitim gereksinimleri ne ölçüde iyi saptanırsa, yapılacak eğitim çalışmalarından maksimum faydayı sağlamak da mümkün olacaktır.

İşletmelerde eğitim gereksinimlerinin sağlanmasında izlenecek birçok yol vardır. Bunun için, çalışanların yaptıkları işteki başarısının çok iyi gözlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Başarısızlıkların kaynağının, o işle ilgili bilgi ve yeteneklerinin eksikliği olup olmadığı araştırılmalıdır. Ayrıca, ilk yöneticilerle görüşerek, çalışanlarda görülen eksikliklerin kaynaklarının belirlenmesi yoluna gidilebilir. Ancak bunlar, objektif yöntemler değildir ve yalnızca eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde bir başlangıç oluşturabilirler.

Eğitim açığını incelemede bir başka yol da iş spesifikasyonlarının bazı kıstaslarına bakmak ve çalışanları buna göre değerlendirmektir. Belirli bir

düzeyde eğitime sahip olmak, belirli bir iş tecrübesi gibi özellikler spesifikasyonlarda yer alırsa o işte çalışan kişinin bu özelliklere sahip olup olmadığı karşılaştırılabilir [51].

İşletmenin gelecekte sahip olacağı vizyon doğrultusunda yapılan stratejik planlarda, işletmenin yapmak istedikleri ve bu amaç için gereksinim duyulan işgücü niteliklerinin de belirlenmesi ve uzun vadeli eğitim planlamasının bu strateji doğrultusunda yapılması gereklidir. Sözü edilen planlarda, işgücünün sahip olması gereken eğitim düzeyi, yetenek, tutum ve davranış özelliklerinin ana hatları belirtilmelidir. Eğitim programlarında, işgücü planlarından, hata istatistiklerinden, işgücü devir oranlarından ve kaza raporlarından yararlanılabilir.

7.1.3. İşletmelerde Eğitim Programlarının Yapılması ve Uygulanması

Eğitim gereksinimleri saptandıktan sonra yapılacak çalışma ile söz konusu eğitim açığını giderici yönde programlar düzenlemek ve çalışanları yetiştirmek ve onları geliştirmek gereklidir. Eğitim denince, çoğu zaman biçimsel eğitim akla gelir. Biçimsel eğitim, belli bir gruba, eğiticiler tarafından belirli bilgilerin aktarılmasıdır. İşletme yönetiminde eğitim denince, bu düşüncenin dışına çıkmak gerekir. İşin özelliğine göre ve çalışanların gereksinimlerine ve grupların özelliklerine göre eğitim çalışmaları yapmak gerekir.

Üst kademe yöneticiler ve zihinsel yönden geliştirilmek istenen kişilerin eğitimi için biçimsel özellikli eğitim çalışmalarının yapılması düşünülebilir. Ancak alt kademe çalışanlar ve bedensel yetenekleri açısından geliştirilmesi istenen kişiler için belirli bir süre biçimsel eğitimden sonra uygulamalı işbaşı eğitimleri verilmelidir. Bunun yanında, iş ortamına benzer laboratuvar ortamlar veya test ortamları yaratılarak da, çalışanların işleriyle ilgili pratik eğitim almaları sağlanabilir [51].

7.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

7.2.1. Öğrenmenin Tanımı

Çoğu düşünürlere göre, öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir. Öğrenme, kurumsal düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle, insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir [52].

Öğrenmenin oluştuğunun anlaşılabilmesi için, kişinin önceden bilmediği bir fikir ve düşünceyi anlayabilmesi, yapamadığı davranışları gösterebilmesi, yeni kavramlar türetebilip, öğrendiği bilgi ve yetenekleri kullanıp uygulayabilmesi, başkalarının davranış ve yeteneklerini anlayıp değerlendirebilmesi gereklidir [16].

7.2.2. Başlıca Öğrenme İlkeleri

7.2.2.1. Kişiye Öğrenimi Hakkında Yeterli Bilgi Vermek

Yapılan araştırmalarda kişinin öğrendiği konularla ilgili bilgi edinmesi ile başarılarının artması arasında olumlu ilişki olduğu saptanmıştır. Bu araştırmaların sonuçları şöyle özetlenebilir:

- Kişiye öğrenme durumu hakkında bilgi verilmesi öğrenme hızını arttırmakta, başarı düzeyini yükseltmektedir.
- Bilginin açık seçik ve kesin verildiği durumlarda öğrenme artmakta, yorum azalmaktadır.
- Bilginin zamanında verilmesi öğrenmenin etkinliğini artırır. Bu nedenle bilgi ona en çok ihtiyaç duyulduğu zaman verilmelidir.
- Öğrenme başarısı hakkında bireye bilgi verilmesi onun güdüsünü artırır.

Öğretmen bireye öğreniminin durumu ve başarı düzeyi hakkında bilgi vermezse birey, kendisine özgü bir takım subjektif değerlemelere ve yargılara giderek öğrenimini bu ölçütlere göre kendi kendine değerlendirir. Çoğu kez subjektif ölçütler bireyin üst ya da alt seviyesinde, istenmeyen şekilde oluşturulabilir. Bu da istenmeyen birtakım çatışmalara yol açabilir. Deneklere başarıları hakkında hiç bilgi verilmediği zaman onlar kendilerine yanlış bir ölçü saptamışlar ve hep o ölçüye göre kendilerini değerlendirmişlerdir. Diğer bir deyişle, kendileri neyin doğru olduğuna karar vermişler ve kendilerine yaptıkları geri besleme yanlış ölçüte göre olduğundan, yanlışlarına devam etmişlerdir. Ayrıca, bireye geri besleme yapılmazsa, birey denediği yöntemlerin, yaptığı değişikliklerin etkilerini göremez.

Geri beslemenin zamanında yapılmamasının da olumsuz etkisi vardır. Birey bir yanlış yaparsa, anında onu belirtmek gerekir. Aksi halde, bireyde alışkanlık haline gelen yanlış düzeltmek gittikçe zorlaşır. Birey, olumsuz transfer yaparak yeni ve doğru yöntemi zor öğrenir.

Bireyin öğrenimi ve edimi hakkında övgü de gereklidir. Aynı şekilde övgünün de hemen anında yapılması yararlı olur. Skinner ve bazı davranış kuramcıları hayvanlarla çeşitli şartlanma deneyleri yapmışlardır. Bulgularına göre, doğru tepkiden sonra hayvan, ne kadar çabuk ödüllendirilirse, (yemek yolu ile) şartlanma o kadar hızlı olmuştur. Aynı ilke insanlar için de geçerlidir. Ayrıca, anında ödüllendirme bireyi daha çok güdülendirir. Şu halde, geri besleme hem olumlu (övgü, vs.), hem de olumsuz (eleştirici, ceza vs.) olarak yapılır. Yine Skinner ve bazı davranış kuramcılarına göre, övgü ile ödüllendirmeler, yerme veya cezadan daha etkilidir. Birey, övgü ile daha çok güdülenmekte, öğrenmesi daha hızlı ve etkili olmaktadır [52].

7.2.2.2. Tutumların Öğrenme Üzerindeki Etkilerini Dikkate Almak

Bireyin inanç ve tutumları ile öğrenme konusu arasında sıkı bir ilişki vardır. Levine ve Murphy adlı düşünürlerin yaptıkları bir araştırmaya göre, bir grup

insana öğrenmeleri için, biri inanç ve tutumları doğrultusunda, diğeri tutumlarının aksini savunan 2 düzeyi vermişlerdir. Denekler, kendi tutumlarına uymayan fikri içeren düzeyi hem geç öğrenmişler, hem de çabuk unutmuşlardır [52].

Eğitimci belli bir bilgi veya beceriyi öğrettikten hemen sonra, benzer bilgi veya beceriyi de gösterirse, birey daha önce öğrendiği aynı ilkeyi kullanacağı için, olumlu transfer yaparak sonra gösterileni daha çabuk öğrenir. Daha önce de değinildiği gibi, birey öğretilen materyalin yöntemini, tekniğini, ilkesini ve sistemini keşfederse olumlu transfer yaparak benzer durumlarda onları kullanır. Dolayısıyla, okullarda ve yönetici eğitiminde transferden yararlanılacak şekilde öğrenim yapılmalıdır.

7.2.2.3. Öğrenmede Tekrardan Yararlanmak

Yapılan her tekrarın öğrenmede yararı vardır. Böylece öğrenilenler uzun süre bellekte kalır. Tekrarlama süreci geri besleme ve ödüllendirme işlemleriyle birleştirilecek olursa, öğrenme daha sağlıklı ve eksiksiz olur. Öğrenilenler kolay kolay unutulmaz. Tekrarlama, öğrenmeyi zorlaştıran eski alışkanlıkları kırar, doğrusunun ve yenisinin geliştirilmesine yardımcı olur. Tekrar arka arkaya yapılmamalı, belirli aralıklarla yapılmalıdır. Tekrarın kısa veya uzun zaman aralıklarına göre yapılması durumu, daha çok öğrenilecek konunun niteliğine göre değişmektedir. Eğer, öğrenilecek konu karmaşık ve çeşitli ilişkileri de kavramayı gerektiriyorsa, önce uzun süre yoğun bir çalışmayı gerektirir, sonra öğrenmeyi pekiştirecek kısa tekrarlar yapılması yararlı olur.

Öte yandan, yorucu, ezbere dayanan konular, yoğun bir öğrenme döneminden hemen sonra unutulacağından, bunları uzun bir zaman süresine yaymak ve bu süre içinde önemli konuları yeri geldikçe tekrar etmek öğrenmenin kalıcı olmasına yardımcı olur.

Ayrıca bir olay tahlili ya da bir yöntemin veya sistemin analiz edilmesine ilişkin sorun çözme türündeki eğitim konuları da yoğun tekrardan çok, uzun süreyi kapsayan çalışmayı ve bu arada birkaç somut örnek üzerinde benzer tekrarlarla bulunmayı gerekli kılar.

Ayrıca, her bireyin öğrenme hızı farklıdır. Ancak bir topluma sunulan eğitim hizmeti kişilerin tek tek özelliklerine göre zamanlanamadığı için ortalama ve çoğunluğun etkin bir biçimde öğrenmesine olanak verecek bir sürenin tanınmasına dikkat etmek gerekmektedir.

Öğrenmede tekrarın önemine işaret etmemize rağmen tekrarın niteliği üzerinde yeterince durmadık. Yapılacak tekrar, tüm öğretilen konuların tamamını kapsayacak biçimde bir bütün olarak mı, yoksa parçalar halinde mi yapılmalıdır? Bir konunun bütünü ile mi, yoksa parçalara ayrılması ile mi daha kolay öğrenileceği hakkında bazı araştırmalar yapılmıştır. Sonuç olarak, her iki tekniğin kendine özgü yarar ve sakıncaları vardır. Bu nedenle, karma bir yol izlemek daha yararlıdır. Önce konuyu bütünü ile açıkladıktan sonra zor bölümleri tekrar ayrı ayrı inceleyip, sonra da bütün olarak kısa bir tekrar yapmak genellikle yararlı olabilir. Öğreticiye az miktarda ve kolay görünen bazı işlemler, yeni öğrenen kimseye zor ve karmaşık gelebilir. Bu nedenle, çoğu kez işe yeni alınan bir kimsenin bir bölümde sadece belirli ve ayrıntılı bir işi yapmasını istemek yerine, bütün olarak çalıştığı bölümü tanınmasına yardımcı olmak yararlı olacaktır. Daha sonra kendisine bir iş verilip ayrıntı ile uğraştırılmalıdır [52].

7.2.2.4 Eğitimde Uygulamalı Yöntem ve Yararları

Bir konunun iyi öğrenilmesi isteniyorsa, bu konuda öğrencilere uygulamalı örnekler vermek, mümkünse kendilerinin aktif olarak katılacakları uygulama çalışmaları yaptırmak yararlı olacaktır. Öğrenmenin sadece öğreticinin açıklamalarına dayanarak gerçekleşmesi, çoğu kez ve birçok konuda yetersiz olmakta, hatta öğrenciye sıkıcı gelmektedir. Bu nedenle aktif olarak katılmak,

pasif dinlemek veya seyretmeye tercih edilmelidir. Çünkü birçok konu yaparak pekiştirilmektedir [51].

Bir kimse iyi bir yönetici olmak için birçok kurs ve seminerlere katılabilir, kitap ve makaleler okuyarak birçok ilke ve kuralları iyice ezberleyebilir. Ama bir yönetici olarak, uygulamada davranış ve tutumları duygularının etkisinde olacağı için çok büyük yanlışlıklar yapar. Bu gibi durumlarda ilgili kuralları öğrenmenin yararı yoktur. Bu nedenle, bireyin bizzat bir insanlar arası etki tepki ilişkilerinin oluşturulduğu sosyal bir uygulama ortamında bulunması gerekir. Bireyler, yöneticilik yeteneklerini kuramsal bilgiler yanında, rol oynama teknikleri, duyarlılık eğitimleri, sorun çözme toplantıları, örnek olay tartışmaları yaparak bir grup içinde, uygulamalı ortamlarda geliştirebilirler.

7.2.3. Etkin Bir Öğrenme İçin Konuların Anlamli Bir Biçimde Düzenlenmesi

Konuların anlamli biçimde düzenlenmesi öğrenmeyi hem etkinleştirir, hem de kolaylaştırır. Örneğin, Katona, 357895603238 gibi on iki haneli sayının hepsinin birden öğrenilmesinin zor olduğunu, buna karşın aynı sayının, 357.895.603.238 gibi üçlü gruplara ayrıldıktan sonra daha kolay öğrenilip hatırlanacağını göstermiştir. Şu halde, haneleri anlamli sıralamaya sokmak ile öğrenme daha da kolaylaşmaktadır. Katona'nın görüşleri, daha sonra Miller ve Selfridge tarafından da doğrulanmıştır. Düşünörlere göre, iyi örgütlenmiş konular daha çabuk öğrenilmektedir. Birden birçok şeyi öğrenmek, bunları anlamli ve küçük parçalara bölerek öğrenmekten daha zor olacaktır. Aksi halde, birey öğrenmek için hem kendisi konuları anlamli parçalara bölmek, hem de öğrenici olmak gibi iki rolü üstlenmek zorunda kalır [52].

7.2.4. Örgütlerde Öğrenme Biçimini Değerlendirme

Kolay bir şarkıyı ezberlemek ile bir işletmede plan yapmayı öğrenmek çok farklıdır. İyi bir eğitimci, öğrenmenin dört düzeyde olduğunu bilerek herbirine farklı zaman ayırmalı ve ayrı yöntem uygulamalıdır.

Öğrenmenin en düşük düzeyi, tenis raketine vurma gibi devimsel öğrenme (motor learning) , ezberleme ve basit şartlanmadır.

Daha sonraki düzey, bilgi edinmek ve çevreye basit uyumu sağlamaktır. Örneğin, normal daktiloda yazı yazmayı öğrendikten sonra, elektrikli daktiloda yazmayı öğrenmek gibi.

Daha üst düzeydeki öğrenme daha karmaşıktır. Yani analiz veya sentez yaparak bir konuya anlam kazandırmak biçimindedir. Örneğin bireyler arası ilişkileri, grup yapısını çözümlemek ve öğrenmek gibi sosyal olaylar bu tür bir öğrenme biçimini oluştururlar.

En üst düzeydeki öğrenme ise, belirli bir çevrede ve belirli bir zaman süresi içinde karşılıklı ve çok boyutlu etkileşimleri incelemeye dayanır. Zaman içinde çok değişkenli olayların karmaşık analiz ve yorumunu ilgilendirmektedir. Örneğin, bireysel ve grup değerlerindeki değişimler bu tür bir öğrenmeye örnek oluştururlar. Bu öğrenme, hem uzun bir analiz ve gözlem zamanını gerektirir, hem de çok değişkenli etkileşimleri içerdiği için zor bir öğrenmedir.

7.2.5. İşletmelerin Eğitim Sistemi Olarak Değerlendirilmesi

Bireyler gibi örgütler de öğrenirler ve belirgin öğrenme biçimleri geliştirirler. Bireyler gibi, onlar da bunu çevreleriyle olan iş ilişkileri ve çevreyle yakınlık kurmak için seçtikleri yöntemler yoluyla gerçekleştirirler. Bu, kuruluşların açık sistem görüşü olarak bilinir. Birçok kuruluş büyük ve karmaşık olduğundan, yakınlık kurdukları çevreler çok ayrılıklı ve ters olur. Kuruluşun bu dış çevreyle

uyum sağlayabilmesi, kendini birimlere bölüp her bölümün, şirketin dış işlerinin bir bölümüyle ilgilenmesiyle olur. Pazarlama ve satışlar bölümü, pazar, müşteri ve rakiplerle ilgili sorunlarla yüzyüzedir. Araştırma bölümü, bilimsel ve teknolojik dünya ile uğraşır. Üretim bölümü, üretim araçları ve hammadde kaynakları ile uğraşır. Personel ve işçi ilişkileri, işçi pazarıyla ilgilidir.

Çevrenin değişik yanlarıyla yakınlık kurma gereksinmesi yüzünden, işletmenin değişik birimleri, kendine özgü birlikte düşünme ve çalışma yöntemleri, değişik karar verme ve problem çözme yetenekleri geliştirirler. Bu birimler, çevrelerinin gerektirdiği yönde sorunları çözen ve karar veren yöneticiler seçer ve yetiştirirler.

Eğer kuruluş bir öğrenme sistemi olarak düşünülürse, dış çevrenin bir bölümüyle uyum sağlamakla yükümlü her ayrılaşmış birimin, o çevrenin isteklerini karşılamak için en uygun olan kendine özgü bir öğrenim biçimi olduğu düşünülebilir. Öğrenim biçimi değerlendirme, şirketin değişik görev bölümleri arasındaki bu ayrılaşmayı ölçmeye yarayan bir alet olabilir. Bunu sinamak için Amerika'nın orta batısında bulunan büyük bir endüstri şirketinin beş ayrı görev bölümünden 20 kadar yönetici incelenmiştir. Beş görev grubu aşağıda kategorize edilmiş olup, yanlarında ilişkide bulundukları çevreye göre her gruba özgü öğrenme biçimi hakkındaki varsayımlar çıkarılmıştır:

- **Pazarlama Bölümü:** Bu grup genellikle eski satış elemanlarından meydana gelmiştir. Bu kişilerin işlerine karşı sayısal olmayan sezgici bir yaklaşımları vardır. Müşteri isteklerinin karşılanmasından doğan pratik satış güdüsü nedeniyle uzlaştııcı öğrenme biçimine sahip olmaları gerekir, örneğin somut ve aktif öğrenme.
- **Araştırma Bölümü:** Bu grubun işi, yüzde elli/elli öncü araştırma ve uygulamalı araştırma projeleri arasında bölünmüştür. Üzerinde önemle durulan temel araştırmadır. Araştırmacıların, en özümleyici grup olmaları

gerekir. Örneğin, bilim ve düşünce dünyasına en uygun olan soyut ve düşünsel öğrenme.

- **Personel Bölümü:** Söz konusu şirkette bu bölümde çalışanlar iki ana işleve hizmet etmektedirler. Personel politikasını yorumlamak; anlaşmazlığı ve sürtüşmeyi azaltmak için değişik gruplar arasındaki ilişkileri arttırmak. "İnsancıl güdüler" yüzünden bu kişilerin fazlasıyla ayırıcı, somut ve düşünsel olmaları gerekir.
- **Mühendislik Uygulamaları (Üretim) Bölümü:** Bu grup, oldukça yüksek üretim güdüsü olan proje mühendislerinden oluşmuştur. Bunların en birleştirici alt grup olmaları gerekir. Örneğin, araştırma grubundan daha az soyut olmakla birlikte, gene de soyut ve icracıdırlar. Bunlar kuram ile uygulama arasında bir köprü kurarlar.
- **Finansman Bölümü:** Bu grupta çok güçlü bir bilgisayar, bilgi sistemleri yanlılığı görülür. Bilgi sistemleri planlamasının matematiksel görevleri için yönlendirilmiş olan finans görevlilerinin oldukça soyut olmaları gerekir. Finansman grubu üyeleri, birbirine yaklaşımcı (birleştirici) öğrenme biçimine sahip olmalıdırlar.

BÖLÜM 8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM GEREKSİNİMİ VE EĞİTİMİN ÖNEMİ

8.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM

Japon kalite uzmanlarından olan Ishikawa'nın, “**Toplam Kalite Yönetimi, eğitimle başlar, eğitimle yol alır, eğitimle sonuçlanır**” diyerek özetlediği gibi, toplam kalite felsefesinde eğitim önemli bir yer tutmaktadır.

TKY prosesinin etkinliği için, eğitim ön koşuldur. Kalite iyileştirme grupları, toplam kalite yönetiminin belkemiğini oluşturur. Fakat grup üyeleri problemleri irdeleme ve çözüm bulma yollarını bilmedikleri sürece, grupların etkinliğinden bahsedilemez. Ayrıca çalışanlar, kendi davranışlarını değiştirmedikleri sürece kalite ve müşteri tatmini sağlanamaz. Davranışlar ise eğitim olmadan düzelemez.

Eğitimde amaç, hizmeti verenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği, değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, elde bulunan bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir.

Birleşik kültür içinde yapılan eğitim, problem çözme ve karar verme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamalı, yeteneklerin ortaya konması ve iletilmesine fırsat tanımalıdır. Kalite çalışmalarında önemli noktalardan biri de kalitenin niçin ön plana çıktığının eğitim yoluyla çalışanlara aktarılmasıdır.

Kalite iyileştirme grubunun üyelerine, problemleri analiz edebilmeleri ve sebeplerini bulabilmeleri için çoğu istatistiğe dayanan özel yöntem ve tekniklerin eğitimi verilmelidir. Kalite gruplarının eğitiminin iki farklı yararı vardır. Eğitimi tamamlayan grup üyeleri, hem gruplara katılarak kalite problemlerinin çözülmesi için etkin olarak çalışacaklar, hem de eğitim sayesinde kazandıkları yeni yetenek ve bilgileri günlük çalışmalarında kullanmaya başlayacaklardır. Ayrıca çalışanların kendilerine güvenleri de bariz şekilde artacaktır. Verilen eğitimler organizasyon içinde ortak bir dilin kullanılmasını da sağlayacaktır.

Eğitim yapısının oluşturulması, eğitim kadar önem taşır. Eğitimin ne zaman yapılacağı konusunda iki genel yaklaşım söz konusudur. İlk yaklaşım; farklı çalışan gruplar için uygun eğitim çeşitlerini belirlemek ve çalışanları eğitmektir. Her çalışan, kendi işini etkin olarak analiz edecek bilgilerle donatılır ve bir grup üyesi olmaya hazırlanır. Bu kitle halinde eğitim yaklaşımını uygulayan firmalar, öğretilenlerin eğitimden hemen sonra uygulanmaması halinde çok hızlı bir şekilde kaybedildiğini görmüşlerdir. İkinci yaklaşım ise; tam zamanında eğitim diye adlandırılan daha etkin bir eğitim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, gruplar oluşturulduktan sonra, öncelikle başlangıçta gereken yeteneklerin kazandırılması için eğitilirler, daha sonra da daha ileri seviyedeki yetenekler kazandırılır. Böylece çalışanların eğitimi uygulamalarla desteklenmiş olur [32].

8.1.1. Eğitimin Önemi

Toplam kalite yönetiminin dünyadaki uygulamaları, sadece iş süreçlerinin kalitesini iyileştirmeye yönelik çabaların istenilen sonuçları elde etmekte başarısız kaldığını göstermektedir. İş süreçlerinin ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ancak insan kaynağının yeterliliğinin geliştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Toplam kalite yönetimin temeli katılım ve sorumluluk almaya dayanır. Katılım ve sorumluluk almak için ise, çalışanların eskisinden çok daha fazla, çok daha farklı bilgi ve becerilerle donatılmış olması gereklidir. Bu bilgi ve beceriler sadece kalite teknik ve yöntemleri ile sınırlı değildir. Kalite programları temel matematikten iletişim becerilerine, grup dinamiklerinden istatistik yöntemlerine

kadar pek çok konuda gelişmiş insan gücü talep etmektedir. Yönetimin, şirket çalışanlarına verilmesini talep ettiği konular ve edinmelerini istedikleri beceriler şöyledir [32]:

- Ekonomik çevreyi anlama
- Kar etme kavramı
- İş yapma ve iş bitirme anlayışı
- İletişim
- Ekip çalışması
- Problem çözme
- Öğrenmeyi öğrenme
- Yabancı dil

Kalite programları, eskinin kol gücünden daha çok; beyin gücü ve düşünme yeteneği talep etmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması için eğitim, tüm kalite programlarının ayrılmaz bir parçası olmak durumundadır. Programların başarısı için, kurumların, çalışanlarının, yöneticilerin, tedarikçilerin ve müşterilerin eğitimi için ciddi ve uzun bir çalışmayı göze almaları gerekmektedir.

Çalışanlara verilecek teknik eğitimler, kişisel becerileri geliştirme eğitimleri, mesleki eğitim ve diğer beceri eğitimleri şirket içindeki sürekli iyileştirme politikasının gereği olarak düşünülmelidir. Amaç belirlenen stratejiye uygun eleman profilini sağlamaktır. Verilen eğitimin miktarı da, elde bulunan eleman profili ile, istenilen profil arasındaki farkı kapatacak seviyedir.

Toplam kalite yönetimi ile, uzmanlaşmaya dayalı klasik kurum modelinden çalışanların sorumluluk aldığı, takım çalışmasının olduğu ve birden fazla konuda uzmanlaşmayı destekleyen bir modele geçilmektedir. Sürekli iyileştirme ilkesi kişisel ve kurumsal düzeyde hızlı bir öğrenme sürecini gerektirmektedir. Öğrenme çalışma zamanının doğal bir parçası olarak değerlendirilmeli ve firmadaki eğitim anlayışı da bunu destekleyecek yapıda olmalıdır.

8.1.2. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Stratejisinin Belirlenmesi

Toplam kalite yönetimi, hem yöneticiler için hem de çalışanlar için kökten bir zihniyet değişimi öngörmektedir. Bu zihniyet değişikliğinin yaratılabilmesi için birkaç yeni kalite tekniğinin öğretilmesinden çok daha fazla şeyler gerekmektedir.

Geleneksel uzmanlaşmaya dayalı, bürokratik kurum modelinden çalışanların inisiyatif almasını, takım çalışmasını ve birden fazla konuda uzmanlaşmasını destekleyen bir modele geçilmektedir. Bu geçiş sürecinde hem yöneticilerin hem de çalışanların, bilgi ve beceri eğitimlerine ihtiyaçları olduğu kadar tutum ve davranış değişikliği için destekleyici başka eğitimlere de ihtiyacı vardır [53].

Ancak çalışanların eğitiminden önce kurumun belirlediği strateji doğrultusunda insan kaynakları planı oluşturması gerekmektedir. Bu inceleme aşağıdaki sonuçları verebilir:

- Çalışanlarda hangi beceri ve yetenekler aranmakta, hangi vasıflar ön planda gelmektedir?
- İşletme kimliği, ortak değerleri, şirket kültürü var mıdır?
- Geleceğe dönük organizasyon yapısında neler olması istenmektedir?
- Potansiyel mesleki kariyer çizgileri oluşmuş mudur?

Bu sorulara cevap veren bir insan kaynakları planı ile yola çıkmak gerekir.

Çalışanlara kalite konusunda verilecek eğitimler, çeşitli amaçlara hizmet etmektedir:

- Firmanın kalite anlayışı ile birlikte belirlediği yeni vizyon ve değerlerinin tanıtılması
- Kaliteli hizmetin temelini oluşturan müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması
- Kalite politikası ve hedeflerinin açıklanması

- Bu kalite anlayışı içinde, eski yapıdan gelecek değişime olan direncin azaltılması
- Kalite teknik ve yöntemlerinin öğretilmesi
- Yeni vizyon, değerler ve kalite anlayışı çerçevesinde çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi

8.1.3. Toplam Kalite Yönetiminde Tam Zamanında Eğitim Yaklaşımı

Belli bir projeyi birkaç aylık sürede yürütecek olan kalite iyileştirme gruplarının eğitiminde tam zamanında eğitim yaklaşımı oldukça faydalıdır. Bu yaklaşım üç modülden oluşur [32]:

1. Modül: Kalite iyileştirmeye genel bir bakış, kalite iyileştirmenin temelinde yatan düşünce ve inançların açıklanması, bir kalite iyileştirme projesinin bileşenlerine ayrılması
2. Modül: Verilerin toplanması ve analiz edilmesi, problemin tanımlanması
3. Modül: Problemin temel sebebinin analizinin yapılması, sonuçların izlenmesi

Ayrıca,

- Kalite grup liderlerinin eğitimi,
 - Kalite grup rehberinin eğitimi,
 - Kalite grup üyelerinin ileri istatistiksel teknikler konusunda eğitimi,
 - Yöneticilerin kalite yönetimi konusunda eğitimi,
- gibi eğitimlere de ihtiyaç duyulacaktır.

8.2. EĞİTİM SÜRECİ

Verilecek eğitimlerin istenilen sonuçları vermesi beklenir. Bunun için de eğitim sürecinin önceden tanımlanması, dokümanite edilmesi, yeterliliğinin sağlanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Eğitim süreci şu adımlardan oluşmaktadır [32];

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

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

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

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

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

Ancak eğitimin temel amacı, istenilen bilgi ve becerileri kazandırarak iş performansını iyileştirmektir. Bu kritere göre verilen eğitimin değerlendirilmesi ise başka etkenlerin de devrede olması nedeniyle çok güçtür. Değerlendirmelerde kullanılabilecek somut metotlar şöyledir:

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

8.3. KALİTE EĞİTİMİ PROGRAMLARI

Kalite konusunda verilecek eğitim çeşitli amaçlara hizmet edebilir [54]:

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

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

Temel kalite eğitimi programları şunlardır:

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

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

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

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

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

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

8.3.1. Gruplar Bazında Kalite Eğitimi

Kalite eğitimi kurum içindeki düzeylere göre dört grup için farklılaşmaktadır. Bu gruplardan beklenenler ve dolayısıyla, bu gruplara verilecek eğitimler de farklılık gösterecektir [54].

1. Üst Düzey Yöneticiler: Üst düzey yöneticilere verilecek kalite eğitiminin hedefi, kalite anlayışının kavranması ve yöneticilerin program konusunda ikna edilmesidir. Bu grubun açık destek ve katılımı olmadan hiçbir kalite programının yürütülmesi mümkün değildir. Başlangıçta eğitim zamanının büyük bir bölümünün tutum değişikliğine yönelik programlara ayrılması beklenmelidir. Üst düzey yöneticilerin tüm kurumun kalite iyileştirme sürecine liderlik etmesi ve örnek olması için gerekli donanım bu programlarla sağlanmalıdır.

Kurumun kalite hedeflerinin, politikalarının, sistem ve organizasyonunun oluşturulması da bu grubun sorumluluğundadır. Kalite konusunda verilecek teknik bilgi ve beceri eğitimlerinin kalite sisteminin denetlenmesi ve geliştirilmesine yönelik olmasına dikkat edilmelidir.

- 2. Orta Düzey Yöneticiler :** Kalite anlayışının getirdiği en önemli rol değişikliği bu gruptaki yöneticiler için söz konusu olmaktadır. Geleneksel yöneticilik modelinden sıyrılarak, takım lideri olmaları, astların potansiyel ve enerjilerini ortaya çıkarmaları, işlerini fonksiyon bazında algılamak yerine süreç mantığına geçmeleri beklenen bu yöneticilerin tutum değişikliğine yönelik kapsamlı bir eğitime tabi tutulmaları gereklidir.

Bu gruba yönelik bilgi ve beceri eğitimlerinin, kalite sisteminin kendi görev alanlarına düşen bölümünün tasarlanması, uygulanması ve geliştirilmesine yardımcı olacak şekilde planlanması gereklidir. Ayrıca bu gruptaki kişilerin eğitimcilik konusunda da becerilerinin artırılması gereklidir.

- 3. İlk Düzey Yöneticiler:** Bu düzey, kalitenin yönetildiği yerdir. Bu gruptaki yöneticilerin kalite anlayışını kavraması, üst yönetimin kalite konusundaki kararlığına inanması ve kalite politikalarının kendi yaptıkları işte ne ifade ettiğini anlaması gerekir. Bu gruba verilecek bilgi ve beceri eğitimlerinin uygulamaya yönelik olarak tasarlanması doğru olacaktır. Temel kalite kavramlarının yanı sıra istatistik yöntemleri, problem çözme teknikleri, süreç kontrol teknikleri, iletişim ve grup çalışması yöntemleri programın ağırlığını oluşturmalıdır.

Bu gruptaki kişilere çalışanların eğitimi ve kalite konusunda yönlendirilmesinde de çok önemli görevler düşmektedir. Eğitimcilik becerileri de programın bir bölümü olarak düşünülmelidir. Bu kişilerin yeni rolleri gereği kendi kendilerini yönetme becerilerini de kazanmaları beklenmektedir.

4. Çalışanlar: Çalışanlara verilecek eğitimde kalite kavram ve tekniklerinin doğrudan yapılan işle ilişkilendirilmesi gerekir. Her çalışan, yaptığı işle ilgili kalite prosedürleri hakkında kapsamlı olarak eğitim almalıdır. İşle ilgili teknik ve beceri eğitimlerinin yanı sıra temel istatistik araçları ve kişisel iletişim becerileri de programın elemanları olarak düşünülmelidir.

8.3.2. Firma İçi ve Firma Dışı Eğitim

Firma Dışı Eğitim: Çalışanlar için gereken temel mesleki bilgi ve beceriler, firma dışındaki eğitim kurumlarıyla kazandırılabilir. Bu örgün eğitim kurumları, işgücü piyasasındaki değişimleri ve teknolojik gelişmeleri sürekli izleyerek, bu piyasanın ihtiyaçları doğrultusunda eğitim yapabilecek şekilde programlarını yenilemekle yükümlüdürler.

Çalışanlar verimli ve verimsiz olmak üzere iki grupta değerlendirilebilir. Verimsiz olanlar muhtemelen yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmemiş olanlardır. Her insanın bir amacı vardır ve bu amacı gerçekleştirmek için kendine uygun bir işi verimli yapabilecek durumdadır. Problem, kişilere uygun işi belirleyebilmektir. Bunun yolu da işe göre eleman seçiminden geçmektedir. Çalışanın uygun bir şekilde seçimi ve eğitilmesi için başlangıç noktası, iş tanımlarının eksiksiz olarak belirlenmesidir. Çoğunlukla bu aşama önemsenmeyerek ya da en iyisinin yapıldığı kabul edilerek ihmal edilir. İşe göre eleman seçimiyle diğer özelliklerin yanı sıra, yeterli firma dışı eğitimi almış çalışanlar belirlenebilir. Üst yönetim bu aşamayı eksiksiz olarak yerine getirirse bütün dikkatini e kaynaklarını firma içi eğitimin düzenlenmesine ayırabilir.

Firma İçi Eğitim: İşyerinde eğitim ile sağlanacak başarının düzeyi, büyük oranda başlangıçta işe göre eleman seçilmesine bağlıdır. İşyerindeki eğitimin kapsamı, eğitilenlere ve örgütün yapısına göre belirlenir. En alt kademedeki çalışandan, en üst kademedeki yöneticilere kadar her düzeydeki çalışanların görev ve sorumluluklarına uygun eğitim programları düzenlenir. Düzenlenen eğitim programları, bazı örgütlerde çalışana gerekli olan bilgi ve yetenekleri

kazandırmaya yönelik iken, bazılarında ise çalışanların niteliklerini geliştirmeye yöneliktir. Teknolojik süreç yenileninceye kadar tekrarlanmazlık birinci tip eğitim programlarının karakteristik özelliğidir. Teknolojik sürecin yenilenmesine bakılmaksızın işin geliştirilmesine yönelik yeni yöntemleri kapsamında bulundurması ve sürekli olması da ikinci tip eğitim programlarının karakteristik özelliğidir. Çalışanların kendi işlerini sürekli geliştirmeleri hedef olduğuna göre, önemli olan çalışanların niteliklerini geliştirmeye yönelik ikinci tip eğitim programlarının düzenlenmesidir.

Çalışanların gerekli olan bilgi ve becerilerin teorik ve pratik derslerle öğretilmesi iş yerinde yetiştirme (eğitim) programlarının ortak yönüdür. Çalışanlar bu programlara boş zamanlarında, mesaiden sonra veya tatil günlerinde katılırlar. Program çerçevesinde çalışanların yaptıkları işlere yönelik teknik bilgiler ve son gelişmelerin yanı sıra istatistiksel kalite kontrolü ve problem çözme metotları gibi uygulamaya yönelik konular öğretilir. Üst yönetime yönelik eğitim programlarında ise, karar alma mekanizmaları, örgütsel problemlerin giderilmesi, kalite-maliyet-verimlilik ilişkileri ve toplam kalite yönetim sistemi gibi genel konular öğretilir.

Eğitim programlarının bir ileri aşaması da, çalışanların öğrenmiş oldukları konuları uygulamaya aktarma becerilerini artıran örnek olay yöntemidir. Bu yöntemde eğitim programlarına katılanlardan belirli olayları ele alarak çözmeleri istenir. Bu amaçla, katılımcılardan gönüllü olanlar, problemi ilgilendiren birim sorumlularının rollerini üstlenerek problemin çözümü ile ilgili önerilerini dile getirirler. Bir dizi çok yönlü analizden sonra problemin çözümüne yönelik kararlar alınır. Böylece karşılaşılan problemlerin çözümüne veya kalitenin geliştirilmesine ilişkin kararların alınmasında ilgili tüm birimler arasında bir uzlaşma sağlanmasının gerekliliği de çalışanlar tarafından kolayca benimsenebilir.

Çalışanlarını yeteneklerine göre işe yerleştirmeye çaba göstermeyen ve planlı yetenek geliştirme hareketine girişmeyen bir firma, tesadüfen keşfedilerek uygun

işlere yerleştirilmiş elemanlarının sağladığı gelire sahip olursa da, diğer elemanlarının ilgisini kaybeder.

8.4. KALİTE EĞİTİMİNDE UYULMASI GEREKLİ İLKELER

Kalite eğitiminin verimliliği ve istenen sonuçların elde edilmesi açısından uygulama ilkeleri ise şöyle özetlenebilir [55]:

- Kalite eğitimi, hat yöneticilerinin ve grup liderlerinin sorumluluğundadır. Eğitim bölümü, bu konuda destek görevi görür.
- Her yönetici, astlarının işlerinin gerektiği yeterlilik düzeyine uygun eğitimi almasını sağlamakla sorumludur.
- Eğitimden edinilen bilgi ve becerilerin, iş ortamında kullanılması yöneticiler tarafından desteklenmelidir.
- Eğitimlere katılımın, yöneticiler tarafından desteklenmesi gereklidir.
- Eğitimlerin sonuçlarının izlenmesi ve performans değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Eğitimlerin sonuçlarının, grup üyeleri arasında paylaşımının desteklenmesi ve bilginin aktarılması gereklidir. Bu konu da yöneticiler veya grup liderleri tarafından desteklenmelidir.

8.5. EĞİTİMİN ŞİRKET BAZINDA YAYGINLAŞTIRILMASI

Şirkette toplam kalite yönetimine geçmek için başlatılan çalışmaların ilk adımlarından biri bilindiği gibi kalite öncü gruplarının kurulmasıydı. Bu gruplarda yer alan kişiler, kalite konusunda çeşitli eğitimleri aldıktan ve konu hakkında bilgi sahibi olduktan sonra, bu bilgileri tüm çalışanlara aktarmaya çalışırlar. Bunun için öncü grup üyeleri şirket içi eğitim programları düzenlerler. Şirket içi eğitimlerde, kalite grubu üyeleri arasından eğitimciler seçilir ve iyi yetiştikleri konularda şirket çalışanlarına eğitim verirler. Bilginin paylaşılmasını ve katılımını sağlayan şirket çalışanları tarafından verilen eğitimler, toplam kalite yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Kalite grup üyeleri, toplam kalite

yönetimini, kurum kültürünü ve kalite politikalarını, tüm çalışanlara tanıtma ve bilgilerini onlarla paylaşmakla görevlilerdir [32].

Diğer bir yöntem de grup üyelerinin kendi departmanlarında, bilgi verme veya sohbet toplantıları düzenlemeleridir. Bu toplantılar karşılıklı bilgi paylaşımını ve iletişimi artırıcı özelliğe sahiptir. Toplantıların, iş akışı içinde uygun zamanlara yerleştirilmesi ve katılımın üst yönetim tarafından desteklenmesi gereklidir. Bu toplantılar, gelenekselleşerek kalite çalışmalarında önemli yer tutabilirler.

Ayrıca, tüm çalışanlara ulaşabilmek için, şirket içi yayın organlarından, çeşitli panolardan da yararlanılır. Bu panolarda, kalite ile ilgili konular dikkat çekici bir şekilde yer almalıdır. Ancak, panolarda, konular özlü ve anlaşılır bir anlatımla verilmelidir. Çalışanların, okumalarını sağlayacak derecede çarpıcı ve okudukları zaman kısa sürede konu hakkında bilgi kazanabilecekleri açıklıkta olmalıdır. Genel olarak panolarda yer alabilecek konular şöyle sıralanabilir:

- Kalite nedir?
- Kalite kimin görevidir?
- Toplam kalite yönetimi ve yöneticiler
- Toplam kalite yönetiminin klasik yönetimden farkı nedir?
- Toplam kalite ve liderlik
- Toplam kalite yönetimi ve çalışanların mutluluğu
- Kalite çemberleri ve grup çalışmaları
- Stratejik planlama nedir ve neden yapılır?
- Performans yönetim sistemi nedir?
- Tüketici memnuniyeti nasıl sağlanır?
- ISO 9000 Kalite Güvence sistemi nedir?
- Kalite, çevre yönetimi ve toplum bilinci
- Toplam kalite yönetiminin sonuçları
- Sürekli gelişme ve iyileştirme nedir?

Bu panolara yakın bir yerde, çalışanların pano hakkındaki fikirlerini, eleştirilerini ve sorularını bırakabilecekleri kutular bulunmalıdır. Bu kutular bilginin geri dönüşü ve tanıtma çalışmalarının etkinliği ve verimi açısından faydalıdır.

Şirket içi yayın organları da kalite konusunun yaygınlaştırılması için bir araç olabilir. Bunlar, periyodik yayınlanan şirket dergileri, basılan tanıtıcı broşür ve kitapçıklar şeklinde olabilir. Bunların da okumayı teşvik edici özellikte ve anlatımının açık olması gereklidir. Periyodik dergilerde, toplam kalite yönetimi ile ilgili bir bölümün yer alması şirket çalışanları tarafından yazılan veya çeşitli kaynaklardan derlenen yazılar yer alır. Tanıtıcı broşür ve kitapçıklar ise, şirketin kalite danışmanları tarafından hazırlanabildiği gibi, çeşitli eğitim firmalarından alınan eğitimlerin ders notlarından da oluşabilir.

8.6. KALİTE EĞİTİMİNDE KALİTE

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

(i) **Önce Müşteri:** Eğitim öncelikle müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bir kurumda verilecek eğitimlerin doğrudan ve dolaylı olarak dört grup müşterisi vardır.

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

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

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

Eğitim süreci, kişilerin iç müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bilgi ve becerileri de geliştirmelidir. Kişi, hem kendi işi, hem de iç müşterisinin yaptığı iş hakkında bilgilendirilmelidir.

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

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

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

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

Eğitim süreci şu adımlardan oluşmaktadır;

- Müşteri ihtiyacının tanımlanması
- Eğitim sürecinin sorumlularının tanımlanması
- Eğitim hedeflerinin belirlenmesi
- Eğitim organizasyonunun oluşturulması
- Program ve materyalin hazırlanması

- Eğitim verilmesi ve izlenmesi
- Sonuçların değerlendirilmesi
- Eğitimin verimliliğinin ölçülmesi

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

Değerlendirmelerde kullanılabilecek somut metotlar şöyledir:

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

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

8.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE EĞİTİMİN İLİŞKİSİ

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca özelliği, kalitenin klasik yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümün değil işletmenin bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevinin olduğudur. Bu, tepe yöneticilerden aşağıya doğru işletmenin tüm elemanlarını, müşterileri ve tedarikçileri içeren entegre bir süreçtir [56].

Kişilerin içsel motivasyonundan hareketle, en alt kademedeki işgörenden tepe yöneticisine kadar oto kontrole ve hataların çıkmadan önce ve herkesin

katılımıyla işbirliği içinde sürekli geliştirilen kalite, daima rekabet üstünlüğü sağlayan bir unsur olacaktır.

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

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

Toplam kalite yönetiminde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, sadece sürekli gelişim için değil, motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Karar alma sürecinde ise yalnızca danışılarak da olsa iş görenlerin katılımının sağlanması durumunda, iş görenler alınan kararları daha dikkatli olarak uygulamaya eğilimli olacaklardır [56].

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

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

Motivasyon, bilgi ve eğitimle desteklenmelidir. Bu seviyedeki eğitim, yönetimin sistemin işletmesine tam olarak katılması için kalite sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlar. Teknik personel için, istatistiksel örnekleme, veri toplama, problem tanımı, problem analizleri ve düzeltici faaliyetler gibi tekniklerle ilgili eğitime önem verilir. Tüm iş görenler kullandıkları aletler, makineler, hazırlanan dokümantasyonu okuma ve anlama, görevlerinin kalite ile ilgisi, temel istatistik teknikler gibi birçok konuda eğitilirler. Gerektiğinde işletme içinde yapılacak ya da işletme dışından yetkililere yaptırılacak sınav veya belgelendirme aracılığıyla yeterliliklerinin saptanması yoluna başvurulur, eğitim ve başarı kayıtları tutulur.

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

Japon yöneticiler, tüm çalışanların eğitimini sistemlerinin en önemli bileşenlerinden biri olarak düşünürler. Bu nedenle farklı bir görünüşte olan eğitim programları vardır. Kalite kontrol çemberleri programı, iş görenlerin iş hakkındaki bilgilerini arttırmak için Japon işletmeleri tarafından kullanılmaktadır. Kalite çemberleri konusunda verilen eğitimler, Avrupa'da yılda 100, Japonya'da yılda 200 saat kadardır [56].

Eğitimlerin sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşması sürekli gelişimi sağlar. Elde edilen

başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar.

8.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

8.8.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı

Toplam kalite kavramının temel öğelerinden olan "sürekli iyileşme" kavramı bir organizasyonun içinde bulunan çalışanların da sürekli öğrenmesi ve eğitilmesi kavramlarını desteklemektedir. Burada "öğrenen organizasyon" terimi ile sürekli taze bilgi girişi ve sürekli gerekli bilgilerle donatılma kavramları verilmeye çalışılmaktadır [57].

Organizasyonlar değişik yöntemlerle öğrenir, değişik yollarla bilgi edinirler. Öncelikle, kuruluşlar bünyelerindeki bireyler kanalıyla öğrenir. İnsan, belirli bir konuda uzmanlığı veya bilgisi nedeniyle işe alınır. Bu bilgiyi, işi yaparken veya eğitim alarak edinir. Genelde eğitim, bireylerin yetkinliğini arttıran bir araç olarak algılanır ve organizasyonda çalışan bilgili bireylerin çalışmalarından yarar sağlanıldığı düşünülür. Bu görüşe göre, öğrenmek, organizasyona ancak birey kanalıyla yarar sağlayan, tamamen kişisel bir olgudur.

Konuya böyle bakılırsa, bir organizasyonun öğrenmesi, rastlantıya bırakılmış olur. Çoğu zaman da beklenen sonucu vermez. Bireyler öğrenir, ancak organizasyonlar öğrenemez. Çünkü kuruluştan ayrılan her birey, bilgisini de yanında götürür. Bu tip şirketlerde, eleman eğitime sürekli yatırım yapıldığı halde, toplam şirket eğitimi adına herhangi bir yarar sağlanamaz.

Organizasyonların öğrenmesi için iki yöntem daha vardır. Bunlardan biri, bilginin sistematikleştirilerek günlük uygulamalara, süreçlere ve işlemlere sindirilmesidir. Buna bilginin rutinleştirilmesi denir. Böylece öğrenme bireysel olmaktan çıkar ve şirket açısından daha kalıcı olur.

Kuruluşların bilgi sahibi olması için diğer bir yöntem de, istenilen bilgiye sahip kişileri işe alır gibi, istenilen bilgi donanımındaki başka kuruluşları kendi bünyelerine katmaktır. Bir şirket, başka bir şirketi bünyesine aldığı veya onunla birleştiği zaman, o şirketin işlemlerinde veya elemanlarındaki bilgi birikimini kendi uygulamalarına işlemlerine ve elemanlarına katmış olur.

8.8.2. Öğrenen Organizasyonların Özellikleri

Bir organizasyonun öğrenmeye açık olması için gerekli üç özellik vardır [57]:

Birincisi, öğrenmeye ve bilgi edinmeye kararlı olmaktır. Bu kararlılığın en önemli göstergesi de şirketin elemanlarını seçme tarzıdır. Çoğunlukla, şirketler eleman alırken, onlara gerekli bilgiyi öğreteceklerini düşünürler. Bu işin sonunda şirket herhangi bir bilgi edinemez. Ayrıca, bu yaklaşımla işe alınan kişilerle de, şirket dünyasının dışında bilinmeye değer bir şey yokmuş izlenimi uyanır. Bu yöntem öğrenen organizasyon yaklaşımına ters düşer. Örgüt yalnızca öğretirken, kendisi birşey öğrenemez.

Öğrenmeye kararlı olmanın bir başka göstergesi de, çeşitli yöntemlerle öğrenme sürecini bünye içinde geliştirmektir. Bu yöntemlerden biri araştırma, biri de, bireylerin ne öğrendiğini anlamak ve bundan başkalarının da yararlanmasını sağlamak amacıyla düzenlenen tartışmalar ve seminerlerdir. Öğrenmeye kararlı bir şirket, öğrendiklerini kayda geçirip bunları başkalarına da aktararak, öğrendiklerini işlemlerine sindirerek ve şirket dışındaki kişilerin de eleştirilerini alabilmek için yayınlayarak sistem geliştirirler.

Öğrenmek için gerekli özelliklerin ikincisi, kuruluşların kendilerini yenileyecek bir mekanizmaya sahip olmasıdır. Şirketlerin çeşitli bölümleri ve şubeleri, zamanla bürokratik bir kemikleşmeyle karşı karşıya kalırlar. Bunun sonucunda da öğrenmek ve ayak uydurabilmek yeteneklerini yitirerek, şirketin başarısına engel olurlar. Bu durumdaki şirketlerin yanlışı, yöneticiler veya çalışanlar değildir; organizasyonun yapısının tamamen değişmesi gereklidir. Çoğu zaman,

bireyler gerekli potansiyele sahip oldukları halde, sorunlar organizasyonun yapısından kaynaklanır. Bu durumda, kuruluşlar, yenilenmeyi ve canlanmayı sağlayabilmek için sistemin bütününe müdahale edebilmelidir. Bu müdahaleyi gerçekleştirecek mekanizma, üç ögeden oluşur:

- Yenilenmeyi, değişimi köstekleyen unsurları ortadan kaldıracak veya başka bir yapıya dönüştürecek güç;
- Değişimin gerekli olduğunu saptayacak sistematik bir yöntem;
- Sorunlu bölüme çok sayıda eleman yerleştirerek, kemikleşmiş yapıyı değiştirmek gibi büyük çaplı operasyon yapabilecek köklü bir çalışma sistemi.

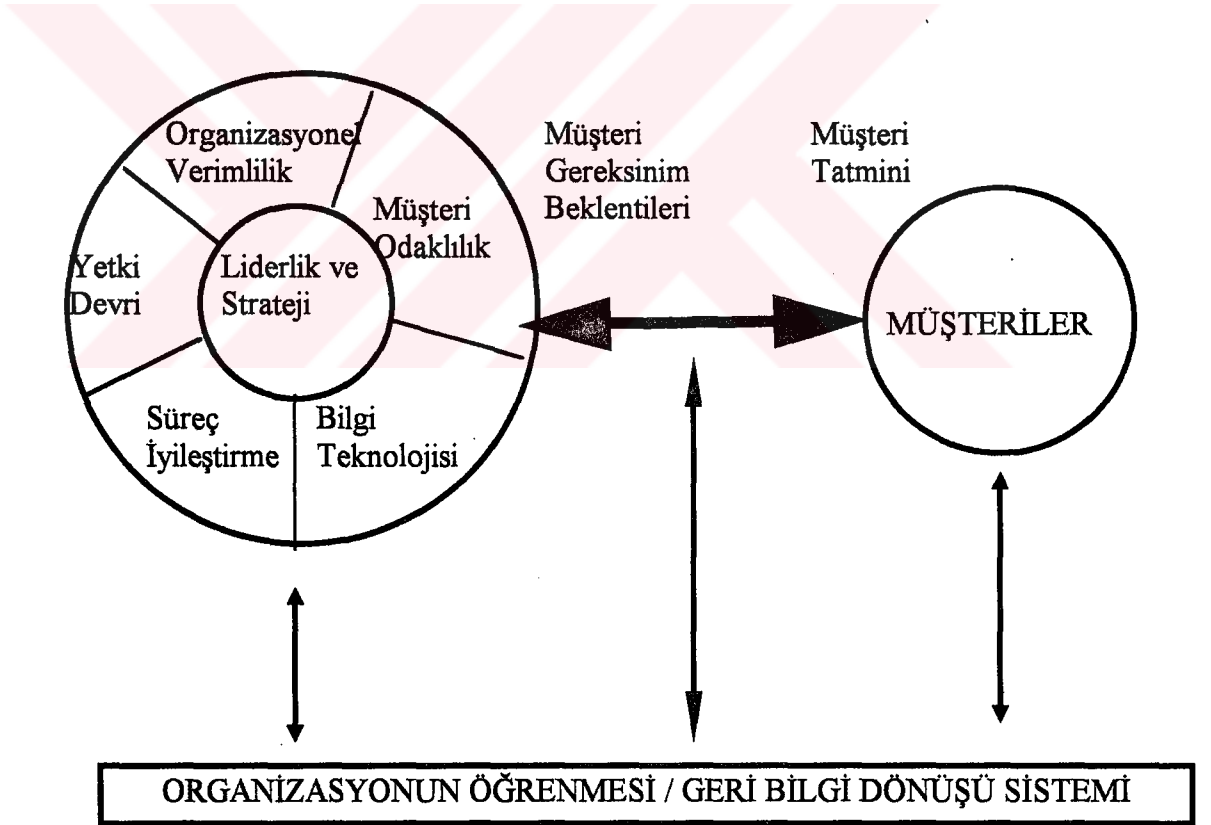
Üçüncü özellik, organizasyonun kendi dışındaki dünyaya açık olması ve orada olanları algılayıp karşılık verebilme özelliğidir. Şirketlerin öğrenmeleri için pek çok yöntem olduğundan, dış dünyaya açılma işlemi farklı yollarla gerçekleştirilebilir. Bilim adamları ve mühendisler için kendi alanlarındaki gelişmeleri öğrenmek çok önemlidir. Yöneticiler, iş dünyasındaki değişiklikleri, gelişmeleri ve yenilikleri dergiler, seminer ve konferanslar yoluyla öğrenebilirler. Çalışanların ise yeni teknoloji ve işlemler konusunda eğitim görmeleri gerekir. Şirketin tüm elemanları için gerekli olan da müşterilerin ve iş yapılan diğer kuruluşların değişen beklentilerini bilmek ve bunlara uyum sağlamaktır.

8.8.3. Öğrenen Organizasyonlarla Bireysel Öğrenmeden Kurumsal Öğrenmeye Geçiş

Öğrenme sürecindeki kuruluşlar, bireyin bilgi birikimini gruba aktaran mekanizmalardan büyük yarar sağlar. Bu aşamada, herhangi bir yolla yeni bir bilgi edinen bir çalışanın veya yöneticinin, bu bilgiyi şirketin diğer elemanlarıyla paylaşması desteklenir. Bu, kimi zaman yeni bilgilerin yazılı olarak paylaşılmasını, kimi zaman da çeşitli toplantılar veya tartışma ortamlarında sözlü olarak paylaşılmasını öngörür. Bilginin paylaşımı için uygun ortamların yaratılması ve sistemin kurulması gereklidir [57].

8.8.4. Öğrenen Organizasyonun Yeni Yapısı

Şirket dışındaki fikirlere, gelişmelere açık olmak, kuruluşun yapısını etkileyen en önemli ögedir. Şirketler, müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmek için, bu beklentilerdeki değişimi kavramak ve hızına yetişmek zorundadır. Günümüzde şirketler, değişen talepleri öğrenme amacıyla yeniden yapılanma yoluna gitmekte ve müşterilerle doğrudan temasa geçme yoluna gitmektedirler. Çalışanlar, bu doğrudan temas sayesinde müşterinin tam olarak ne istediğini anlama şansına sahip olmaktadır. Bu tip yapılanmada proje gruplarından oluşan matriks organizasyon yapıları yer almalıdır.



Şekil 8.1. Organizasyonun öğrenmesi / geri bilgi dönüşü [32].

Geleneksel yapıdaki bir organizasyon da, öğrenen bir organizasyona dönüştürülebilir. Ancak dikey hiyerarşik yapılar, şirketin başarılı olduğu kuruluş dönemindeki bilgiyi koruyup sürdürme eğilimindedir. O yüzden, zamanla kemikleşirler ve yeni şeyler öğrenmeleri daha da zorlaşır. Oysa, tabandan tavana dikey yükseltisi olmayan, daha az hiyerarşik yapılar, sürekli olarak taze kan alırlar, yeni gelenler yeni bilgileri çevrelerine yayarlar ve kuruluş da bu bilgiyi kolayca özümser. Yeni yapılanma modelleri, organizasyonun öğrenen bir organizasyon olmasını kolaylaştırır [57].



BÖLÜM 9. UYGULAMA: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULANMASI PLANLANAN BİR BANKADA EĞİTİM ALT YAPISI KURMA ÇALIŞMALARI

9.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ AŞAMASINDA BİR BANKA İÇİN ÖRNEK EĞİTİM ALT YAPISI

Bu bölümde, Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre yeniden yapılanmakta olan bir bankada, müşteri hizmet kalitesine ulaşmak ve müşteri tatminini elde etmek amacı çerçevesinde yapılan eğitim çalışmaları yer almaktadır.

Bunun için ilk adım eğitim gereksiniminin belirlenmesidir.

9.1.1. Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi

- Organizasyonel değişikliklerine yönelik olarak şirketin ileriye dönük stratejilerine uygun eğitimler (Yeni teknikler, teknolojik gelişmeler, sektörel uygulamalar gibi)
- Kişinin yaptığı işteki performansını değerlendirirken ortaya çıkan eğitim gereksinimleri
- Kariyer planlama çalışmasına paralel olarak, kişinin ileride alacağı yeni sorumlulukları karşılayacak yeterlilik düzeyine ulaşması için alması gereken eğitimler

9.1.2. Eğitimin Amacı

Yeniden yapılanma çerçevesinde, müşteriye en kaliteli hizmeti, en kısa zamanda ve maliyeti en düşük şekilde vermek amacıyla tüm şirket çalışanlarını (Genel Müdürlük ve Şubeler), müşterileri ve her türlü tedarikçiyi eğitmek.

9.1.3. Eğitim Verilecek Grupların Belirlenmesi

- Şirket çalışanları
 - Üst Düzey Yöneticiler
 - Orta Düzey Yöneticiler
 - Çalışanlar
- Müşteriler
 - Gelir seviyesi yüksek ve eğitimli
 - Eğitim seviyesi düşük
- Tedarikçiler (şirkete hizmet veren her daldan işkoluna ait şirketler; örneğin, basılı evrakların bastırıldığı matbaalar, evrak ve posta ulaşım hizmeti veren firmalar, eğitim firmaları, temizlik şirketleri, vb.)

Toplam Kalite Yönetimi felsefesine geçiş, bir şirket için uzun zaman alan ve aynı oranda da emek isteyen bir çalışma gerektirmektedir. Toplam kalitenin, şirkette yerleşmesi ve yüksek performans elde edilmesi, bu konuda yapılacak planlamanın ve ön çalışmanın başarısına bağlıdır. Bu konuda herhangi bir alt yapı olmayan bir şirkette, toplam kalite yönetimine geçiş sürecinin büyük kısmını, konunun anlaşılması, benimsenmesi ve gerekli eğitim çalışmasının yapılması alacaktır.

Toplam kalite yönetimi felsefesi, eğitim konusunu, yalnızca eğitim birimlerinin sorumluluğunda bırakmayıp tüm şirket çalışanlarının sorumluluğuna vermektedir. Bunun için, öncelikle her yönetici, astlarının bilgi eksiklikleri ve eğitim gereksinimlerinden sorumludur. Aynı zamanda,

da her çalışan, zaman içinde, bireysel eğitim gereksinimi ve kendini geliştirme konularından sorumlu olacaktır.

Günümüzün modern şirketlerinin amacı, “öğrenen organizasyonlar ” elde etmektir. Öğrenen organizasyonlarda, şirketin her kademesinde çalışanlar, sürekli gelişim ve iyileştirme bilincindedir ve bireysel gelişimlerinin sorumluluğunu taşırlar. Böylece, toplam kalite yönetiminin temel felsefesi olan sürekli iyileşme ve gelişme prensibi, eğitim konusunda da uygulanmış olur.

Öğrenen organizasyonlarda, önemli olan kişi bazındaki bilgi birikimini, tüm şirket bünyesine aktarmak, tüm bünyeden de yine kişi bazına indirmektir. Bunun için, şirkette eğitim alt yapısının iyi kurulması, eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması ve eğitim sonucunun net olarak değerlendirilmesi gereklidir. Eğitim konusunda, sorumlulukların belirlenmesi, planlamanın periyodik olarak yapılması ve eğitim kayıtlarının eksiksiz tutulmasına olanak sağlayan bir yapı kurulmalıdır.

9.2. EĞİTİM BİRİMİ İŞ AKIŞI

- İlgili eğitim dönemi için firma içi ve dışı eğitim programlarının araştırılması, eğitim programlarına kodlar verilmesi ve eğitim programlarını içeren listelerinin departmanlara gönderilmesi (Liste yapısı Ek-A)
- Her yıl, departmanlarda veya proje gruplarında eğitim sorumlularının belirlenmesi. Eğitim sorumluları listesinin hazırlanıp, klase edilmesi.
- Departmanların veya proje gruplarının eğitim sorumluları aracılığıyla eğitim gereksinimleri formlarının (Ek-B) her çalışana belli periyotlarda gönderilmesi

- Bu formların, çalışanlar tarafından doldurulduktan sonra, departman yöneticilerinin, çalışanların eğitim gereksinimleri konusunda görüşlerinin alınması
- Her bir çalışan için ilgili döneme ait eğitim gereksinim formlarının son halinin oluşturulması. (Ek-B)
- Eğitim gereksinim formlarının değerlendirilmesi ve döneme ait eğitim programları listesinde yer almayan eğitim gereksinimlerini karşılayacak yeni eğitim programlarının araştırılması
- Dönemlik Personel Eğitim Planlarının oluşturulması. (Ek-C)
- Eğitim planlarının izlenmesi, alınan eğitimlerin sonuçlarının alınması, personelin eğitim bilgi formlarına işlenmesi. (Ek-D)

9.3. EĞİTİM VERİ TABANINDA YER ALAN EĞİTİMLER

Daha önceden belirlenmiş konularına göre eğitim grupları ve bu gruplarda yer alan eğitimler kodları ile birlikte aşağıda listelenmiştir.

- I :İnsan Kaynakları Yönetimi
- K :Kalite
- T :Teknik (Bankacılık eğitimleri)
- Y :Yönetim ve Yöneticilik Geliştirme
- G :Kişilik ve Kişisel Özellikler Geliştirme (Motivasyon artırıcı, kişiler arası ilişkileri düzenleyici)
- B :Bilgisayar Kullanımı
- D :Diğer

İnsan Kaynakları Yönetimi Konulu Eğitimler

- İ001 İnsan Kaynakları Yönetimi
- İ002 İş Değerleme, Ücretlendirme Ve Başarı Değerlendirme
- İ003 Kariyer Planlama
- İ004 Mülakat Teknikleri
- İ005 Performans Değerlendirme
- İ006 Personel Yönetiminde Psikoteknik Yöntemlerin Kullanılması
- İ007 Seçme Ve Yerleştirmede Yeni Yaklaşımlar
- İ008 Eğitici Eğitimi
- İ009 Eğitim Birimlerinin Yeniden Yapılanması Ve Öğrenen Organizasyonlar
- İ010 Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi
- İ011 Eğitim İhtiyaç Analizi
- İ012 Eğitim Yaklaşımının Belirlenmesinde Yeni Yaklaşımlar
- İ013 İşbaşı Eğitimi (On The Job Training)

Yönetim ve Yöneticilik Geliştirme Eğitimleri

- Y001 Çatışma Yönetimi
- Y002 Değişim Yönetimi
- Y003 Durumsal Liderlik
- Y004 Duyarlılık Ve Yöneticilik İlişkilerinin Geliştirilmesi
- Y005 Etkili Ekip Geliştirme Ve Yönetimi
- Y006 Etkin İnsan Yönetimi
- Y007 Hedeflere Yönelik Yönetim
- Y008 İleri Yönetim Becerileri
- Y009 İletişim
- Y010 İletişim Becerileri
- Y011 İlk Kademe Yöneticilerin Geliştirilmesi
- Y012 İşletme Yönetiminde Esneklik Ve Esnek Çalışma Yapısı
- Y013 Katılımcı Yönetim
- Y014 Kişisel Performansın Geliştirilmesi Ve Amaçlara Ulaşma
- Y015 Kriz Yönetimi
- Y016 Liderlik

Y017	Motivasyon
Y018	Motivasyon Nasıl Artar?
Y019	Müzakere Teknikleri
Y020	Organizasyonel Gelişim, Vizyon, Misyon Ve Paylaşılan Değerler
Y021	Öğrenen Organizasyonların Yaratılması
Y022	Proje Yönetimi
Y023	Rekabet Stratejisi
Y024	Rekabette Üstünlük İçin Bilgiye Dayalı Yönetim Organizasyonu
Y025	Stratejik Planlama
Y026	Takım Kurma
Y027	Takımlar Arası Çatışma Çözme
Y028	Temel Yöneticilik
Y029	Tepe Yönetimde Hareket
Y030	Uyuşmazlıkların Çözümü
Y031	Üst Düzey Yöneticilik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar
Y032	Verimlilik Değerlendirme
Y033	Yetki Devri / Delegasyon
Y034	Yönetim Becerilerini Geliştirme
Y035	Yönetim Becerilerini Geliştirme
Y036	Yönetim Süreçlerinde Karar Destek Sistemleri
Y037	Yönlendirme, Danışmanlık Ve Bilgi Alışverişi

Kişilik ve Kişisel Özellikler Geliştirme Eğitimleri

G001	Bireysel Etki
G002	Çalışanları İşe Özendirme
G003	Etkili Rapor Yazma Teknikleri
G004	Etkin Toplantı Yönetimi
G005	İletişim Teknikleri
G006	İnsanları Kazanmak
G007	Karar Verme
G008	Kendini Kabul Ettirme Becerileri
G009	Problem Çözme Karar Verme Teknikleri

G010	Stres Yönetimi
G011	Sunum Becerileri
G012	Takım Çalışması Ve Dayanışma
G013	Telefonla Konuşma
G014	Verimli Davranış Biçimi
G015	Yaratıcılık
G016	Zaman Yönetimi

Kalite Konusu İle İlgili Eğitimler

K001	Avrupa Toplam Kalite Modeli Eğitimi
K002	Baş Denetçi Ve Denetçi Eğitimi
K003	Değişim Mühendisliği
K004	Dış Müşteri Memnuniyeti
K005	Hizmetlerde Kalite
K006	Hizmette Mükemmellik
K007	ISO 9000 Belgelendirme Süreci
K008	ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Kurulması
K009	ISO 9000 Standartları
K010	ISO 9000 Ve Toplam Kalite Yönetimi
K011	İç Müşteri Memnuniyeti
K012	İş Dünyası İçin İstatistiksel Yöntemler
K013	İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması
K014	İstatistiksel Kalite Kontrol
K015	İstatistiksel Yöntemler
K016	Kalite Çalışma Grupları Eğitimi
K017	Kalite Çemberleri
K018	Kalite Ekonomisi
K019	Kalite Grup Lideri Eğitimi
K020	Kalite Güvence Sistem Dokümantasyonu
K021	Kalite İle Liderlik
K022	Kıyaslama / Benchmarking
K023	Kuruluş İçi Kalite Denetçisi

K024	Müşteri Bazlı Performans Yönetimi
K025	Müşteri Yönetimi
K026	Şirketin Yeniden Yapılanması
K027	Süreç Yönetimi Ve İyileştirme
K028	Sürekli İyileştirme Ve Kıyaslama
K029	Takım Çalışması İle Mükemmel Hizmet
K030	Tedarikçi Firma İlişkilerinde Kalite
K031	Toplam Kalite Yönetim Sürecinin Yeniden Tasarlanması
K032	Toplam Kalite Yönetimi Genel Bilgiler
K033	Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaya Yönelik Bilgiler
K034	Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Boyutu
K035	Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Tatmini Ve Ölçümü
K036	Üretim Veya Hizmette Verimlilik Artışı
K037	Üst Düzey Yönetimin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri
K038	Yeni Yönetim Anlayışları Ve Toplam Kalite Yönetimi

Teknik Eğitimler (Bankacılık Eğitimleri)

T001	Bankacılıkta Hukuk Bilgileri
T002	Dış Ticaret İşlemleri
T003	Finansal Türevler
T004	Firma Değerlendirme ve Mali Analiz
T005	Fiyatlandırma ve Maliyet Analizi
T006	Genişletilmiş Bankacılık Bilgileri
T007	Kambiyo Bilgileri
T008	Kaynak Geliştirme Yöntemleri
T009	Kontrgarantiler
T010	Kredi Pazarlama Teknikleri
T011	Kredilendirme Teknikleri
T012	Muhasebe Bilgileri
T013	Sigorta Bilgileri
T014	Sorunlu Krediler
T015	Şube Karlılık ve Performans Değerlendirme

T016	Taşıma Senetleri
T017	Tek Düzen Hesap Planı
T018	Temel Muhasebe
T019	Terfi Amaçlı Bilgilendirme ve Geliştirme Eğitimi - Seviye1
T020	Terfi Amaçlı Bilgilendirme ve Geliştirme Eğitimi - Seviye2
T021	Terfi Amaçlı Bilgilendirme ve Geliştirme Eğitimi - Seviye3
T022	Terfi Amaçlı Bilgilendirme ve Geliştirme Eğitimi - Seviye4
T023	Uluslararası Bankacılıkta Risk Yönetimi
T024	Vergi Hukuku
T025	Yeni Başlayan Elemanlar İçin Oryantasyon Eğitimi
T026	Yeni Gümrük Kanunun Uygulamaları
T027	Yönetim Muhasebesi

Bilgisayar Kullanımı ve Bilgi İşlem Sistemi İle İlgili Eğitimler

B001	Yeni Başlayanlar İçin Kişisel Bilgisayar Kullanımı
B002	Windows Başlangıç
B003	Windows İleri
B004	Word For Windows Başlangıç
B005	Word For Windows Başlangıç
B006	Excel Başlangıç
B007	Excel İleri
B008	Powerpoint
B020	Sistem Terminalleri Kullanımı
B021	Banka Bilgi İşlem Sistemi
B022	Şube Bilgi İşlem Menüleri -1
B023	Şube Bilgi İşlem Menüleri -2
B024	Şube Bilgi İşlem Menüleri -3

9.4. ÖRNEK EĞİTİM PLANI

9.4.1. Toplam Kalite Yönetimine Geçişte İlk Aşama Eğitimler - Adım 1

Toplam kalite yönetimine geçişin planlandığı dönemde, öncelikle üst ve orta kademe yöneticilere ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Grubu üyelerine eğitimler verilir. Burada amaç, toplam kalite uygulamasında lokomotif olacak grupların ve kişilerin konuyu tanıması, benimsemesi ve bu kişiler yoluyla, tüm yapıya yayılmasıdır.

• Üst Yönetime Verilecek Eğitim ve Seminerler

Toplam Kalite Yönetimine geçişte ilk adımı üst yönetim atacağında, konunun tanıtımı ile ilgili eğitim ve seminerleri, öncelikle üst yönetimin alması gereklidir. Bu nedenle, toplam kalite yönetimini tanıtan, bu konuda üst yönetimin liderlik ve desteğinin önemini vurgulayan ve de toplam kalitenin şirkete kazandıracığı getirileri ortaya koyan seminerlerin verilmesi uygundur.

Tablo 9.1. Eğitim Planı Adım 1/ Grup 1

Adım 1	Grup 1
Eğitimi Alacak Kişiler:	Yönetim Kurulu Genel Müdür Genel Müdür Yardımcıları Genel Müdür Danışmanları
Eğitim Kodları:	K021 K026 K032 K037 K038 Y002 Y010 Y016 Y020 Y031

• **Orta Kademe Yönetime Verilecek Eğitim ve Seminerler**

Toplam kalite yönetimine geçişin planlandığı bir şirkette, üst yönetimin desteği kadar, orta kademe yöneticilerin de konuyu benimsemeleri önemli bir konudur. Orta kademe yöneticiler, şirketin faaliyetlerinden sorumlu olan kişilerdir. Orta kademe yöneticiler, çalışanlarla üst yönetim arasında köprü konumunda olduklarından, toplam kalite yönetimi felsefesinin tüm şirket bazında benimsenmesi ve uygulamalara yansımada kilit rol oynamaktadırlar. Toplam kalite yönetimine geçişin planlanması aşamasında, orta kademe yöneticilere de, konuyu tanıtan ve uygulamalara yansıyan yönlerinin vurgulandığı eğitimler verilmelidir.

Tablo 9.2. Eğitim Planı Adım 1/Grup 2

Adım 1	Grup 2
Eğitimi Alacak Kişiler:	Tüm Bölüm Başkanları Tüm Bölüm Müdürleri Tüm Birim Müdürleri
Eğitim Kodları:	K032 Y002 K038 K026 Y016 Y018 K034 G005 G009 G012

- **Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Grubuna Verilecek Eğitimler**

Üst düzey yöneticilerden oluşan kalite üst kurulunun başkanlığında kurulmuş olan Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Grubu, (Kalite Dizayn Grubu olarak da adlandırabiliriz), şirket içinden, yapıyı iyi tanıyan, liderlik özellikleri yüksek, yapılan planları, uygulamalara taşıyacak olan orta ve ilk kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Bu kişilere, kalite, toplam kalite yönetimi, uygulanması, prensipleri ve bu konuyu destekleyici konularda eğitim verilmelidir.

Bu grup, toplam kalite yönetimi geçiş ve uygulama aşamasını planlayacağı, aynı zamanda da şirket içinde kurulacak olan alt kalite grupları arasındaki koordinasyonu sağlayacağından, alacakları eğitimlerle, uygulamaya yönelik tüm bilgileri kazanmalıdır. Ayrıca bu grup üyelerinin, zaman içinde şirket içi yapılacak eğitim programlarında, kazandıkları bilgi birikimini, diğer çalışanlara aktarmaları beklenecektir. Uzmanlaştıkları konularda eğitim vermeleri gerekecektir.

Tablo 9.3. Eğitim Planı Adım 1/Grup 3

Adım 1	Grup 3
Eğitimi Alacak Kişiler:	Kalite Bölümü Müdürü Organizasyon ve Sistem Geliştirme Bölüm Müdürü İnsan Kaynakları Bölüm Müdürü Eğitim Bölümü Birim Müdürü Kalite Bölümü Müdür Yardımcısı Kalite Bölümü II. Müdürleri Kalite Bölümü Uzman ve Uzman Yardımcıları
Eğitim Kodları	K001 K003 K004 K005 K010 K011 K013 K015 K016 K017 K019 K022 K026 K027 K029 K032 K033 K034 Y005 Y009 Y016 Y017 Y020 Y037

9.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Aşaması Eğitimleri-Adım 2

Toplam kalite yönetimine geçiş süreci planlandıktan ve gerekli ön eğitimler yapıldıktan sonra, toplam kalite yönetimi prensiplerinin şirket bünyesine yerleştirilmesi ve gerek şirket yapısının gerekse iş süreçlerinin yeniden tasarlanması çalışmaları başlayacaktır. Bu aşamada, toplam kalite yönetimi ile ilgili tanıtıcı ve konuyu destekleyici eğitimler, tüm ilk kademe yöneticilere, çalışanlara ve kalite grup üyelerine verilmelidir.

- Üst Yönetime Verilecek Eğitim ve Seminerler

Tablo 9.4. Eğitim Planı Adım 2/Grup 1

Adım 2	Grup 1
Eğitimi Alacak Kişiler:	Yönetim Kurulu Genel Müdür Genel Müdür Yardımcıları Genel Müdür Danışmanları
Eğitim Kodları	Y004 Y024 K010 K026 Y013 Y001 Y015 Y032 Y012 Y036

• **Orta Kademe Yönetime Verilecek Eğitim ve Seminerler**

Bu gruptaki yöneticiler, kendi sorumlu oldukları birimlerin, toplam kalite ile ilgili çalışmaların etkinliğini arttırmak, başarılı takımlar kurmak, bu takımlara liderlik etmek, kendi konularındaki projeleri yönetmek, kalite çalışmalarının performans değerlendirmesini yapmaktan sorumludur. Bu konuları destekleyici eğitimler verilerek, toplam kalite yönetimi uygulamasının tüm birimler bazında etkin şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır.

Bu aşamada, her birim yöneticisi, kendi uzmanlık ve çalışma alanlarındaki güncel teknikler, uygulamalar konusunda da bilgilendirilmelidir.

Tablo 9.5. Eğitim Planı Adım 2 / Grup 2

Adım 2	Grup 2
Eğitimi Alacak Kişiler:	Tüm Bölüm Başkanları Tüm Bölüm Müdürleri Tüm Birim Müdürleri Tüm Müdür Yardımcıları
Eğitim Kodları	İ005 İ008 İ010 Y022 Y006 Y017 Y009 Y027 Y013 Y021 G011 G004 G003 G007 K013 K017 K018 K015

• **Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Grubuna Verilecek Eğitimler**

Bu grup, planlama aşamasında olduğu gibi, toplam kalite yönetimi uygulama aşamasında da öncü konumda olacaktır. Bu nedenle, liderlik, iletişim, kalite maliyetleri, süreç geliştirme, alt grupların eğitilmesi, çalışmaların performansının ve verimliliğinin ölçülmesi konularında eğitimler verilmelidir.

Bunun yanında, toplam kalite yönetimi uygulanmasının doğal sonucu olarak, şirkette kalite güvence sistemi kurulacağı ve belgelendirme yoluna gidileceğinden, bu konularda da çeşitli eğitimlerin bu gruba verilmeye başlanmalıdır.

Tablo 9.6. Eğitim Planı Adım 2 / Grup 3

Adım 2	Grup 3
Eğitimi Alacak Kişiler:	Kalite Bölümü Müdürü Organizasyon ve Sistem Geliştirme Bölüm Müdürü İnsan Kaynakları Bölüm Müdürü Eğitim Bölümü Birim Müdürü Kalite Bölümü Müdür Yardımcısı Kalite Bölümü II. Müdürleri Kalite Bölümü Uzman ve Uzman Yardımcıları
Eğitim Kodları	K002 K007 K008 K009 K014 K020 Y022 G003 G004

9.4.3. Tüm Çalışanlar Bazında Verilecek Eğitimler - Adım 3

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasının başarısı, tüm çalışanlar bazında katılıma, işbirliğine ve sürekli iyileştirme bilincine bağlıdır. Bu nedenle, tüm çalışanlara, kalite, kaliteli hizmet, iç-dış müşteri tatmini, takım çalışması ve kalite çemberi uygulaması konularında bazı eğitimler verilmelidir.

Bu eğitimler, firma dışından sağlanabildiği gibi, Toplam Kalite Uygulama Grubu üyeleri veya orta kademe yöneticilerin, bu konularda daha önce aldıkları eğitimleri ve sonuçları çalışanlara aktarması yoluyla da olur. Şirket içi kaynaklarla yapılan eğitim programları, şirket uygulamalarının daha iyi tartışılması ve mevcut bilgilerin bu uygulamalara adaptasyonunu kolaylaştırır.

Tablo 9.7. Eğitim Planı Adım 3 / Grup 4

Adım 3	Grup 4
Eğitimi Alacak Kişiler:	Pazarlama Yönetmeni İç Yönetmen II. Müdür
Eğitim Kodları	K032 K005 G001 G012 K006 K004 K011 K017 G010 G016 G006 G015 Y035 Y013 G013

Tablo 9.8. Eğitim Planı Adım 3 / Grup 5

Adım 3	Grup 5
Eğitimi Alacak Kişiler:	Uzman Uzman Yardımcısı Şef Şef Yardımcısı Memur
Eğitim Kodları	K032 K005 G001 G013 G012 K006 K004 K011 K017 G006

9.4.4. Toplam Kalite Yönetimi Doğrultusunda Sürekli Eğitim Politikası

Planlama ve uygulama aşamalarından istenen sonucun elde edilmesi ile, şirkette toplam kalite yönetimi felsefesi yerleşmiş olacaktır. Bu aşamadan sonra, toplam kalitenin sürekliliği, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için çalışmalar devam etmelidir. Sürekli iyileşme ve gelişme, sürekli eğitime dayandığı ölçüde başarılı olacaktır.

Eğitimin sürekliliği, eğitim alt yapısının işlevselliğine bağlıdır. Bu nedenle, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, periyodik eğitim programlarının yapılması ve eğitim performans ve sonuçlarının net bir şekilde takip edilmesi gereklidir. Kişi bazında eğitim bilgilerinin saklanması, istatistiklerin tutulması, eğitim kaynakları ve konularının sürekli güncellenmesini sağlayan bir bilgi işlem alt yapısı olmalıdır. Bu konuların, şirket bünyesinde nasıl yürüyeceği, Eğitim İş Akışı'nda belirtilmiştir.

Toplam kalite yönetiminin yerleşmesi sonrasında, tüm çalışanlara, belirlenen gereksinimler doğrultusunda gerekli eğitimler verilecektir.

9.4.5. Eğitimin Yaygınlaştırılması

9.4.5.1. Müşterilerin Eğitimi

Müşteri tatminini sağlamak amacıyla şirket bazında yapılan çalışmaların başarısı, verilen hizmetin müşteri tarafından doğru algılanmasına ve müşterilerin, şirketten alabilecekleri hizmetleri yeterince tanımalarına bağlıdır. Müşterilerin eğitimi kavramı da bu aşamada, müşteri bilinçlendirilmesi olarak ele alınmalıdır.

Müşterilerin, gereksinimlerinin tanımaları ve bu gereksinimlerini, şirketin hangi hizmetleriyle karşılayabileceklerini bilmeleri gereklidir. Müşterilerin bilinçlendirilmesi, doğru ve etkin hizmetlerin yapılmasına yardımcı olur.

Müşterilerin bilinçlendirilmesinde, medya araçlarından yararlanılabildiği gibi, şirket bünyesinde hazırlanabilecek broşür, hatırlatma notları, açıklayıcı kitapçıklar da etkin eğitim araçlarıdır. Müşterilerin dolaylı olarak eğitilmesini sağlayacak bu araçlar şöyle sıralanabilir:

- **Reklamlar :** Şirketi, şirket kalite anlayışını ve hizmetleri tanıtan reklamlar etkin bilinçlendirme ve eğitim araçlarıdır. Potansiyel müşteri kazanmaya faydası olduğu gibi, mevcut müşterilerin de yeni uygulamalardan haberdar olmalarına yardımcı olur. Reklamlar, TV, radyo, gazete ve dergilerde yayınlanır.
- **Broşürler:** Müşterilere banka hizmetlerini tanıtmak amacıyla hazırlanır. Müşterilerin şubelere geldiklerinde kolayca görüp alabilecekleri yerlerde, yeterli sayıda bulunması sağlanmalıdır. Ayrıca, en yeni uygulamalara ait broşürlerin müşteri adreslerine gönderilmesi de etkin bir yoldur.

- **Açıklayıcı Notlar ve Hatırlatma Yazıları:** Şirket bünyesinde, ilgili departmanlarca, belirli uygulamalarla ilgili yenilikleri tanıtan veya mevcut uygulamalarda müşterilerin yönlendirilmesi ve yanlış anlamaların giderilmesi için açıklayıcı notlar ve hatırlatma yazılarından yararlanılır. Açıklayıcı notlar ve hatırlatma yazıları, çeşitli hizmetlerin verilmesi sırasında, müşterilere verilen yazılı çıktılarda yer alabilir. Ayrıca adreslerine gönderilen yazılı çıktılarda da hatırlatma yazıları yer almalıdır. Bunların, etkin ve açık bir anlatımda olması önemlidir.

Banka için değerlendirildiği zaman, hesap defterleri, hesap ekstreleri, adrese gönderilen mektuplar, dekontlar, fişler, kredi ve para çekme kartları açıklayıcı notlar ve hatırlatma yazılarının yer alabileceği araçlardır. Yine bankanın, önemli bir hizmet aracı olan otomatik para çekme makinalarının kullanılması sırasında, müşteriye gereksinim duyabileceği bilgilerin, gerek para çekme makinalarının ekranlarında, gerekse makinaların bulunduğu bölümlerde, müşterinin kolayca görebileceği ve anlaşılır bir biçimde olması da sağlanmalıdır.

- **Hizmet Binalarında Yer Alabilecek Afiş ve Panolar:** Bu panolarda yer alan yazılar ve afişler, hizmet almak için gelen müşterileri yönlendirici özellikte olmalıdır. Bunun için, yeni uygulamalara ait afişler, çarpıcı bir anlatımla hizmet binalarının dışarıdan da görülebileceği yerlerinde bulundurulur. Ayrıca, hizmet birimleri ve işlevlerini tanıtan yazılar, yönlendirici oklar, kişilerin isimlerini ve görevlerini taşıyan yaka kartları da müşteri bilinçlendirilmesinde kullanılabilecek araçlardır.

9.4.5.2. Tedarikçilerin Eğitimi

Toplam kalite yönetimi felsefesine göre, bir şirketin kalitesinin iyileştirilmesinde tedarikçilerin kalitesinin de iyileştirilmesi, önemli bir konudur. Bir hizmet işletmesinde, sunulan hizmetin zamanında, istenen kalitede ve müşterilerin gereksinimlerini karşılayacak ölçüde olması için, tüm girdilerin kalitesinin de istenen düzeyde olması gerekir.

Toplam kalite yönetimi çalışmaları yapılan bir Banka için, tedarikçi kavramı, üretim yapan bir firmadaki tedarikçi kavramından farklıdır. Tedarikçilerin sunduğu mal ve hizmetin kalitesi, Banka'nın hizmet kalitesini doğrudan etkilemez. Bu etki dolaylı olmaktadır. Ancak bu dolaylı etkinin, hizmet kalitesini iyi yönde etkilemesi ve aksamalara neden olmaması gereklidir.

Banka için tedarikçiler şöyle sıralanabilir:

- **Matbaa ve Basım İşi Yapan Firmalar:** Bir hizmet işletmesi olan Banka'da yazılı ve basılı kağıt kullanımı oldukça yüksek seviyededir. Müşterilere verilen her türlü hizmetle birlikte basılı bir kağıt verilmektedir. Ayrıca, şirket içi prosedürler, uygulama kitapları, reklam amaçlı basılan broşürler, çek defterleri vb., Banka içi ve dışı dolaşımda olan yazılı belgelerdir. Bunların, basımının yapıldığı firmaların yaptığı işler, Banka'nın koyduğu standartlara uygun olmalıdır. Örneğin çek defterlerinin basımında olduğu gibi kanuni zorunlulukların bulunduğu işlerde, tedarikçi firmanın zorunlu standartlara uyması gereklidir.

Banka'nın tüm işlerde beklediği kalite düzeyini ve standartları belirten yazılı bir belgenin hazırlanıp tedarikçiye verilmesi, tedarikçinin bu standartları bilmesi açısından önemlidir. Ayrıca, özel standartlar gerektiren işler için, ek olarak o işi anlatan standartlar da gerektikçe yazılı olarak verilmelidir.

- **Yurt İçi / Yurt Dışı Posta İşlemi Yapan Firmalar:** Banka'nın satın aldığı diğer önemli bir hizmet de postalama işlemidir. Rutin olarak yapılan, yurt içi ve yurt dışı postalama işleri olduğu gibi, özel amaçlı işler de vardır. Rutin işlemlerin yazılı bir standarda oturtulması ve standartta, postanın alınacağı yer, alınacağı saat, gönderilme koşulları ve süreleri belirtilmelidir. Yine, özel amaçlı her iş bazında da yazılı bilgi verilmesi ve bu bilginin, beklenen kriterleri içermesi gereklidir.
- **Bilgi İşlem Yazılım ve Donanım Destek ve Satış Firmaları:** Bir bankanın, tüm verdiği hizmetler, bilgi işlem sistemi üzerinden yapılmaktadır. Bilgi İşlem

sistemindeki herhangi bir aksaklık veya arıza, verilen hizmetin aksamasına veya bir takım hatalara neden olacaktır.

Bu nedenle, gerek bilgi işlem yazılımı ve donanımı satın alınan firmalara gerekse bunların bakımını yapan firmalara, Banka'nın beklediği ürün ve hizmet kalitesinin standartları yazılı olarak bildirilmelidir.

- **Eğitim, Danışmanlık ve Reklam Hizmeti Veren Firmalar:** Bu üç grup firma, yine Banka'nın hizmet kalitesini ve bu kalitenin müşterilerce tanınmasını sağlayan tedarikçi firmalardır. Eğitim firmaları, işgücünün kalitesini etkilemekte ve Banka uygulamalarına destek olmaktadır. Danışmanlık Firmaları da, Banka'nın daha iyi hizmet verebilmesi için yapılan iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında önemli rol oynamaktadır. Bu firmaların, şirket politika ve hedeflerini net olarak anlaması ve bu politika çerçevesinde ve hedefler doğrultusunda hizmet vermelerinin sağlanması gereklidir.

Reklam firmaları ise, Banka'nın verdiği hizmetlerin ve kalitesinin, müşterilere duyurulmasında önemli rol oynamaktadır. Reklam hizmeti veren firmaların da, şirket politika ve hedeflerini iyi anlamaları ve bunları müşterilere doğru olarak yansıtabilmeleri gereklidir.

Burada saydığımız tedarikçi firmalar, zaman içindeki gereksinimlere göre artabilir. Ancak genel olarak, hizmet ve ürün satın alınan tüm firmalara, Banka'nın kalite politikası ve hedefleri açık olarak anlatılmalı ve sundukları mal ve hizmetlerde, onlardan beklenen genel ve özel standartlar yazılı olarak bildirilmelidir.

9.5. EĞİTİM FİRMALARI VERİ TABANI OLUŞTURMA VE REVİZYONU

Eğitim firmalarının hakkındaki sağlıklı, doğru ve en yeni bilgilere hızla ulaşmak amacıyla, “Eğitim Firmaları Bilgi Dosyasının” sürekli güncel tutulması gereklidir. Bu bilgiler, bilgi işlem sisteminde tutulduğu takdirde, doğru bilgiye hızla ulaşılacaktır.

Bu dosyada yer alması gereken bilgiler aşağıda sıralanmıştır:

1. **Firma kodu:** Şirketimizce eğitim firmalarına verilen kod numarasıdır. Bu kod numarası, sayısal ve 3 hanelidir.
2. **Firma Adı:** Firma adının yer alacağı bölümdür. Firma adının eksiksiz ve doğru yazılması gereklidir.
3. **Firma Adresi:** Firma adresinin yer alacağı bölümdür. Zaman içinde olacak değişikliklerin güncellenmesi zorunludur.
4. **Telefon Numarası-1:** Eğitim firmasına ulaşılabilir ilgili telefon numaralarının yer aldığı bölümdür. Alan kodu için 3, telefon numarası için 7 ve yurt dışı numaralar için ülke kodu için 2 hane yer almaktadır.
5. **Telefon Numarası-2:** Eğitim firmasına ulaşılabilir ilgili telefon numaralarının yer aldığı bölümdür.
6. **Faks numarası:** Eğitim firmasına ait faks numarasının yer aldığı bölümdür.
7. **Firmada görüşülen kişi veya kişiler:** Burada, bizim şirketimizle ilgili işleri izleyen kişi veya yetkili kişilerin isimleri yer almaktadır.
8. **Eğitim Tipi / Tipleri :** Firmaların vermekte olduğu eğitim tip ve çeşitlerine ait aşağıda listelenen kodlar, firma bilgileri arasında yer almalıdır. Bu kodlama sayesinde, firma listesinde yer alan bir eğitim firmasının hangi konu veya konularda eğitim verdiği anlaşılabilecek ve konu bazında listeler alınabilmektedir.

Eğitim tip kodları şöyledir: (Gereksinimlere göre yeni kodlar eklenebilir)

İ :İnsan Kaynakları Yönetimi

K :Kalite

T :Teknik (Bankacılık eğitimleri)

Y :Yönetim ve Yöneticilik Geliştirme

G :Kişilik ve Kişisel Özellikler Geliştirme (Motivasyon artırıcı, kişiler arası ilişkileri düzenleyici)

B :Bilgisayar Kullanımı

D :Diğer

9. **Firma ile ilgili olumlu izlenimler:** Bu bölüm, istenilen uzunlukta not almaya yardımcı olacak bir sayfa formatındadır. Tarih, konu ve notu düşen kişi belirtilerek, daha sonraki çalışmalara ışık tutabilecek özel notlar, olumlu izlenimler not alınabilir.

10. **Firma ile ilgili olumsuz izlenimler:** Bu bölüm, istenilen uzunlukta not almaya yardımcı olacak bir sayfa formatındadır. Tarih, konu ve notu düşen kişi belirtilerek, daha sonraki çalışmalara ışık tutabilecek özel notlar, firma hakkındaki olumsuz izlenimler not alınabilir.

11. **Firmadan daha önce alınmış olan eğitimlere ait kodlar:** Şirketimizde, yapılan tüm eğitimler, konu ve özellik bazında kodlanmaktadır. Eğitim kodlarının yapısı aşağıda belirtilecektir.

9.6. EĞİTİM KODLARI YAPISI

Eğitim kodları, 9 hanelidir. Kodlar dört bölümden oluşur.

I.	II.	III.	IV.
9	99	A	99999

Şekil 9.1. Eğitim Kodları Yapısı

I. bölüm, sayısal ve tek hanelidir, (1), (2) veya (0) değerlerinden biri girilir.

(1) :Şirket içinden eğitimciler tarafından düzenlenen eğitimler

(2) :Şirket dışında düzenlenen, uzman bir eğitim firmasından satın alınan eğitimler

(0) :Ortak düzenlenen eğitim çalışmaları

II. bölüm, sayısal ve iki hanelidir. Firma içi düzenlenen eğitimlerde, eğitimi düzenleyen departman kodu girilir. Burada diğer bir yaklaşım da, eğitimi veren kişinin çalıştığı departman kodunun girilmesidir. Departman kodları Ek-E'dedir.

III. bölüm, alfabetik ve tek hanelidir. Eğitimin konusunun dahil olduğu eğitim grubuna ait bölümdür. Burada aşağıdaki eğitim tip kodları kullanılmaktadır.

I :İnsan Kaynakları Yönetimi

K :Kalite

T :Teknik (Bankacılık eğitimleri)

Y :Yönetim ve Yöneticilik Geliştirme

G :Kişilik ve Kişisel Özellikler Geliştirme (Motivasyon artırıcı, kişiler arası ilişkileri düzenleyici)

B :Bilgisayar Kullanımı

D :Diğer

IV. bölüm, sayısal ve 3 hanelidir. Şirket bazında, 1'den başlayıp artarak giden bir numaralama yapısıdır.

Her düzenlenen eğitim için yeni bir kod verilir. Ancak, eğitim konusu ve eğitimi veren departman veya eğitim firması değişmediği takdirde aynı eğitim kodu kullanılır. Böylece, şirket bazında konusu, eğiticiyi aynı olan eğitimler için tek bir kod kullanılmış olur.

Bu kodlama yapısı ise tüm şirket bazında, eğitimlerin planlaması ve eğitim sonuçlarının takibi açısından kolaylık sağlamaktadır.

Her yeni eğitim kodunun yer alacağı liste yapısı, Ek....'dedir.

Genel olarak, eğitimler, eğitim kodlarının, III. ve IV. bölümü ile adlandırılır. (G007, Y004, K111...gibi) Ancak, eğitim firmalarının performanslarını ve personel aldığı eğitimleri global olarak izlemek için, bilgi işlem sisteminde kodların tamamı yer alır.

9.7. EĞİTİMLE İLGİLİ KAYITLARIN SAKLANMA VE ULAŞILMA SİSTEMATİĞİ

Şirket çalışanları için Personel ve Kariyer Planlaması dahilinde görev bazında eğitim programları belirlenmelidir.

- Eleman işe alındığında, hangi pozisyonda olduğu belirlendiğinde, o pozisyon için alınması gereken eğitimler belirlenmelidir.
- İş başı eğitiminden sonra zamana yayılan, kariyer planlaması ile ilgili eğitimler belirlenmelidir. Terfi ile ilgili durumlarda, performansın yanında, almış olduğu ve o pozisyon için alması gereken eğitimler önemlidir.
- Şirket politikasına göre, her pozisyon için alınması gereken eğitimler öncelik sırası ile belirlenmelidir. Örneğin, şirkette ilk düzey yöneticilerinin, orta düzey yöneticiliğe yükselebilmeleri için belli sayıda eğitimi almaları gerekir. Diğer eğitimleri almış olmaları onlar için artı puandır.

Bir pozisyon için, belirli bir kişi özellikle isteniyor ise, o zaman yapılacak şey o yönde eğitimlerinin tamamlanmasıdır.

Kişi bazında eğitim bilgilerinin tutulduğu kayıtlar bulunmalıdır. Bu kayıtlardan istenildiğinde şekilde örneği gösterilen çıktı alınabilmelidir. Çıktı üzerinde gösterilen her sahaya ilgili olarak sorgulama yapılabilir.

Örneğin:

- Şirkette XXX pozisyonunda çalışanların kişi adedi,
 - Şirkette AAA eğitim durumunda bulunan kişiler,
 - XXX pozisyonuna verilen eğitimler,
 - Y kişisine ait şirkete girdiğinden beri alınan tüm eğitimler,
 - Y kişinin QQQ pozisyonuna geçmesi için alması gereken zorunlu eğitimler
- vb..

9.8. EĞİTİM SONUÇLARININ İZLENMESİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

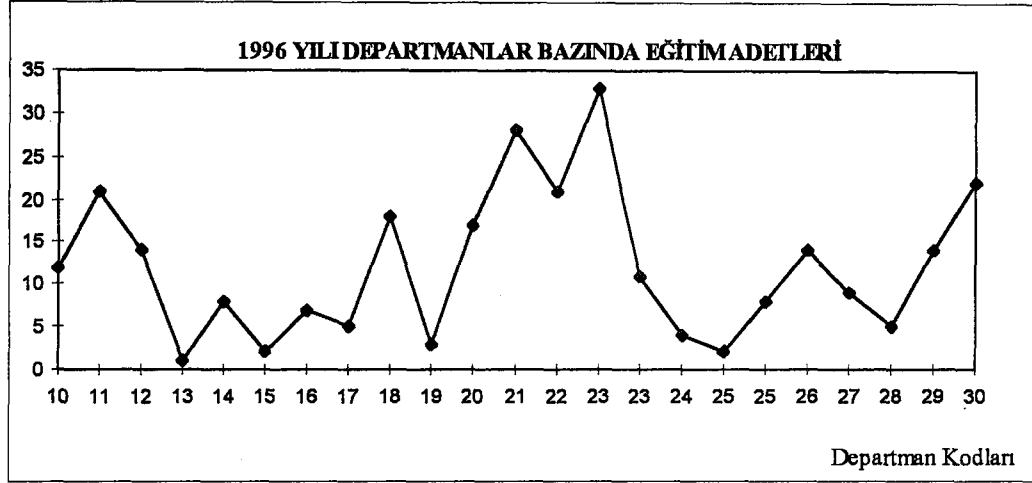
Etkin bir eğitim alt yapısında, eğitim programlarının verilmesinin yanı sıra, verilen eğitimlerin sonuçlarının ve performansının değerlendirilmesi gereklidir.

Bunun için, verilen eğitimlerin ardından, hem eğitim programının performansı hem de eğitimi alan kişilerin eğitim gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığı izlenmelidir. Bunun için, her eğitim programından sonra, eğitime katılan kişilere, anket formu ve eğitim konusuna göre hazırlanmış bir soru listesi verilir. Anket Formu, genellikle, eğitim programının konusu, eğitmenlerin konuyu işleme yöntemleri, eğitim sırasında uygulanan metotlar, eğitimin verildiği yer ile ilgili, katılımcıların yorum ve önerilerinin alındığı bir formdur.

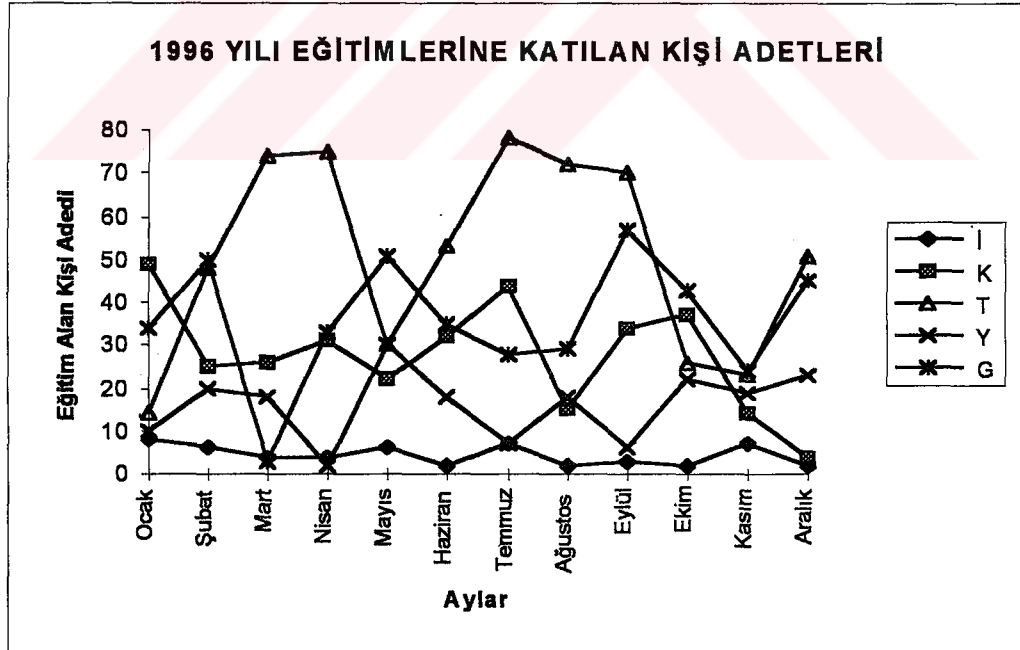
Ayrıca, aylık olarak aşağıdaki konularda istatistiklerin tutulması ve bu istatistiklerin grafiklerle raporlanması da, şirket içindeki eğitim kampanyasının, duyurulmasını ve sonuçların izlenmesinin kolaylaştıracaktır.

1. Departmanlar bazında alınan eğitim adetleri (Yıllık / Aylık)
2. Eğitimlere katılan kişi adetlerinin konulara göre dağılımı (Yıllık / Aylık)
3. Eğitim adetlerinin konu bazında dağılımı
4. Yıllara göre eğitim adetleri dağılımı

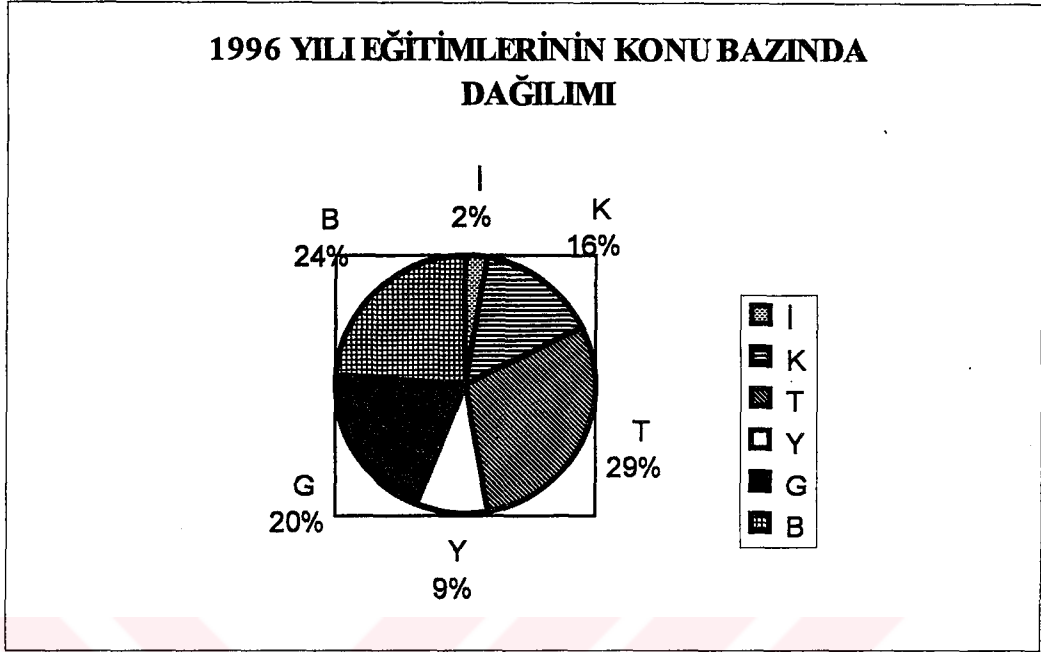
Bu konulardaki grafiklere ait örnekler aşağıda verilmiştir:
(Rakamlar, gerçek veriler olmayıp, örnek olarak verilmiştir.)



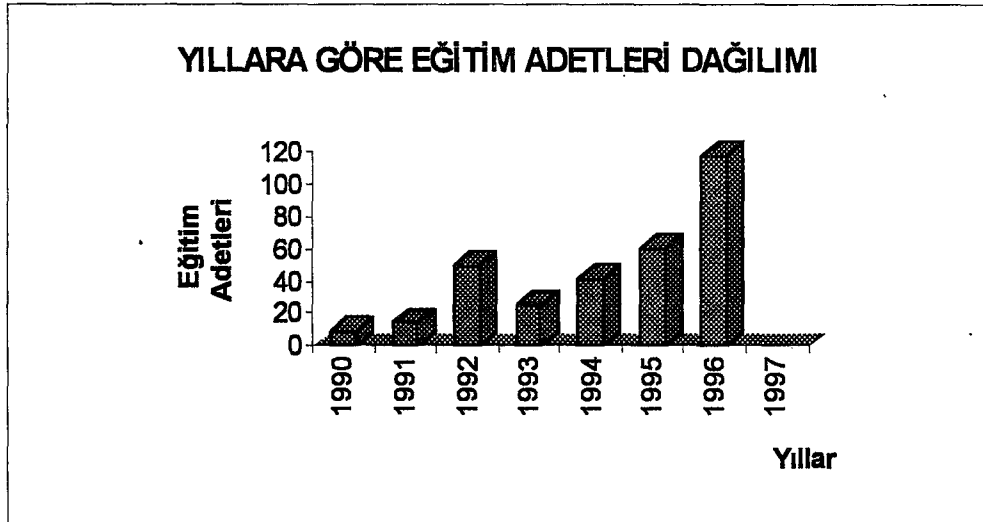
Şekil 9.2. Eğitim istatistiklerine ait grafikler



Şekil 9.3. Eğitim istatistiklerine ait grafikler



Şekil 9.4. Eğitim istatistiklerine ait grafikler



Şekil 9.5. Eğitim istatistiklerine ait grafikler

SONUÇLAR

Toplam kalite yönetimi, bir firmanın tüm proseslerinin iyileştirilmesiyle iç müşterilerini, daha kaliteli ürün ve hizmet üretilmesiyle dış müşterilerini maksimum seviyede tatmin eden bir yaklaşımdır. İnsan odaklı olan bu yaklaşımda amaç, insanları memnun etmek yoluyla, firmanın rekabet ortamında geri planda kalmamasını sağlamaktır.

Özellikle, hizmet sektöründe yer alan bir firmada, kalite kavramı daha çok soyut kavramlarla ifade edilmekte ve piyasada kalıcı olmanın sırrı da müşterilere bu soyut kavramları hissettirebilmekle olmaktadır. Toplam kalite yönetimi ile, çalışanların kaliteli hizmet verme, sürekli gelişme ve iyileştirme bilinci yükseltilecek ve buna bağlı olarak müşteri mutluluğu sağlanacaktır.

Bir firmada toplam kalite yönetimine geçiş, uzun ve sancılı bir dönem olmaktadır. Başarıya ulaşmadaki en önemli faktörler, üst yönetimin konuya inancı ve bağlılığı, iyi yapılmış bir planlama ve çalışanların katılım bilincidir. Bunların sağlanması; firma çapında üst yönetim dahil olmak üzere tüm çalışanlara verilecek sistematik eğitim programlarıyla olacaktır. Toplam kalite yönetimi felsefesi, verilecek bu eğitimlerle benimsetilecek, sürekli iyileşme ve gelişme bilinci firma içinde yerleşecektir.

Yapılan eğitimler sayesinde, çeşitli konularda yeni bilgiler ve beceriler kazanmak, çalışmalarında daha verimli olmak ve beğeni toplamak, her seviyede çalışanın motivasyonunu arttıracak ve firma içindeki tüm proseslerde maksimum verimlilik ve etkinlik olarak geri dönecektir.

KAYNAKLAR

- [1] BAYRAKTAR, T.; "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000-9001 Belgeleri Panel Notları"; İstanbul; Nisan 1996.
- [2] CORRIGAN, J.; "The Art of TQM"; Quality Progress; July 1995.
- [3] BOZKURT, R.; "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi"; Verimlilik Dergisi, 1994, sayı 4, sayfa 7-18.
- [4] "Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı" - "Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi"; MPM Yayınları; İstanbul; 1995.
- [5] ISHIKAWA, K.; "Toplam Kalite Kontrol"; Kalder Yayınları; İstanbul; 1995.
- [6] PYZDEK, T.; BERGER, R.W.; "Quality Engineering Handbook"; USA; 1991.
- [7] ONAY, İ.; KOROĞLU, A.; "Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi"; Verimlilik Dergisi; 1995; özel sayı; sayfa 109-116.
- [8] "Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu"; İstanbul; 1994.
- [9] KAVRAKOĞLU, İ.; "Toplam Kalite Kontrol"; Kalder Yayınları; İstanbul; 1994.
- [10] KAVRAKOĞLU, İ.; "Toplam Kalite Yönetimi ve Kişisel Bir Yorum"; Görüş Dergisi, 1994, sayı 17, sayfa 52-62.
- [11] ŞİGAHER, H.; "Total Quality Management Principles and Applications In Service Organizations"; Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İngilizce İşletme Yüksek Lisans Programı Tezi; İstanbul; 1995.
- [12] ERSUN, S.; "Kalite Üstatları"; Önce Kalite Dergisi; Kalder Yayınları; Nisan 1994.
- [13] DEMİRDÖĞEN, O.; "Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi İle Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi"; Verimlilik Dergisi, 1994, sayı 4, sayfa 39-76.

- [14] OAKLAND, J.; "Total Quality Management"; USA; 1993.
- [15] DAVIS, W.; "Human Resources and Personnel Management"; USA; 1991.
- [16] DIEMER, R.; "İletişim ve İşbirliğinde Kalite"; Verimlilik Dergisi, 1994, sayı 5, sayfa 97-106.
- [17] SHERMAN, BOHLANDER, CHRUDEN; "Managing Human Resources"; USA; 1994.
- [18] HUGE, E.; VASILY, G.; "Leading Cultural Change: Developing Vision and Change Strategy"; The Ernst and Young Quality Improvement Consulting Group USA; UK; 1992.
- [19] EREN, E.; "Stratejik Planlama"; İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları; İstanbul; 1987.
- [20] "Project Management Seminer Notları"; Monadnock International; Londra; 1994.
- [21] ERKMENOL, A.; "Yönetim ve Organizasyon"; İstanbul, 1992.
- [22] KANTARCI, H.; "Toplam Kalite Yönetimi"; Görüş Dergisi, 1994, sayı 17, sayfa 46-47.
- [23] İMAİ, M.; "Kaizen", Brisa Yayınları, İstanbul, 1994.
- [24] SABUNCU, M.; "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve İletişim"; Görüş Dergisi, 1994, sayı 17, sayfa 46-47.
- [25] PEŞKİRCİOĞLU, N.; "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık"; Verimlilik Dergisi; 1995; özel sayı; sayfa 31-40.
- [26] ARKIŞ, N.; "Kalite Çemberlerinin Amaçları"; Verimlilik Dergisi; 1995; özel sayı; sayfa 155-170.
- [27] ÇELİK, C.; "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü"; Verimlilik Dergisi, 1994, sayı 5, sayfa 119-132.
- [28] BOZKURT, R., "Toplam Katılımcılık"; Verimlilik Dergisi, 1995, sayı 4, sayfa 19-42.
- [29] DÖĞERLİOLU, Ö.; "Toplam Kalite Yönetimi"; İşletme ve Finans Dergisi, 1995, sayı 112, sayfa 44-56.
- [30] AYRICI, Z.; "Kalite Bilincinin Sistemik Olarak Yükseltilmesi"; Verimlilik Dergisi, 1994, sayı 5, sayfa 103-112.
- [31] "Ulusal Kalite Kongresi Bildiri Kitapçıkları"; "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim"; Kasım, 1995.

- [32] KAVRAKOĞLU, İ.; “Kalite Cep Kitabı”; Kalder Yayınları; İstanbul; 1993.
- [33] BOZKURT R.; “Bir Hizmet Organizasyonunda Kalite İyileştirme Programının Başlatılması”; Verimlilik Dergisi, 1994, sayı:2, sayfa 107-138.
- [34] GUFREDA, J.; MAYNARD, L.; LYTLE, L.; “Employee Involvement In The Quality Process”; The Ernst and Young Quality Improvement Consulting Group USA; UK; 1992.
- [35] MARŞAP, A.; “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması”; Verimlilik Dergisi; 1995; özel sayı ; sayfa 133-142.
- [36] LEE, T.H.; Çeviren: PAZARCIK, O.; “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”; Verimlilik Dergisi; 1995; özel sayı; sayfa 17-24.
- [37] BOZKURT, R., ASİL, N.; “Kalite Politikası Oluşturma Süreci”; Verimlilik Dergisi, 1995, sayı 3, sayfa 31-42.
- [38] TÜMER, S.; “Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı”; Verimlilik Dergisi; 1995; özel sayı; sayfa 41-66.
- [39] AKAL, Z.; “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme Değerlendirme Sistemleri”; Verimlilik Dergisi; 1995; özel sayı; sayfa 83-108.
- [40] TÜRKMEN, İ.; “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Başarıyı Engelleyen Faktörler”; Verimlilik Dergisi; 1995; özel sayı; sayfa 143-154.
- [41] YUMAK, H.; “Toplam Kalite Yönetimi İçinde Yönetimin Rolü”; Önce Kalite Dergisi; Kalder Yayınları; Nisan 1994.
- [42] “Ulusal Kalite Kongresi Bildiri Kitapçığı”; “Hizmette Kalite”; Kasım, 1993.
- [43] ERKUT, H.; “Hizmet Kalitesi”; İnterbank Yayınları; İstanbul; 1995.
- [44] BOZKURT, R., “Hizmet Endüstrilerinde Kalite”; Verimlilik Dergisi, 1995, özel sayı , sayfa 171-212.
- [45] ERKUT, H.; “Hizmet Yönetimi”; İnterbank Yayınları; İstanbul; 1995.
- [46] BOZKURT, R.; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Güvence Sisteminin Kurulması”; Verimlilik Dergisi, 1995, sayı 2, sayfa 61-84.
- [47] BOZKURT, R.; ODAMAN, Aynur; “ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri”; MPM Yayınları; Ankara; 1995.

- [48] KAVRAKOĞLU, İ.; “Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite Kontrol”; Dünya Yayınları; İstanbul; 1993.
- [49] ORÇUNUS, A.R.; “Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli”; Verimlilik Dergisi; 1995; özel sayı; sayfa 67-82.
- [50] ERDOĞAN, İ.; “İşletmelerde Psikoteknik”; İstanbul Üniversitesi Yayınları; İstanbul; 1991.
- [51] EREN, E.; “Yönetim Psikolojisi”; İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları; İstanbul; 1989.
- [52] ESTRADA, V.; “Functional Training Build Knowledge Workers”; Quality Digest; July 1995.
- [53] MUTTLER, D.; LYTLE, L.; “Quality Education Requirements”; The Ernst and Young Quality Improvement Consulting Group USA; UK; 1992.
- [54] TATANAR, S.; “Kalite Yönetim Sistemi ve Eğitim”; Önce Kalite Dergisi; Kalder Yayınları; Temmuz 1994.
- [55] KIRMAN, A.; “Eğitimde Kalite”; Önce Kalite Dergisi; Kalder Yayınları; Temmuz 1994.
- [56] ÖZTÜRK, N.; “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”; Verimlilik Dergisi, 1994, sayı 5, sayfa 61-66.
- [57] MILLS, D.; “Geleceğin Organizasyonları: Öğrenen Organizasyonlar”; Global Dergisi; Kış 1995.

EK:A

☒ XXX AŞ	EĞİTİM PROGRAMLARI LİSTESİ 1996 YILI / ... DÖNEMİ		KOD NO	
HAZIRLAYAN	ONAY	YÜRÜRLÜK TARİHİ	REVİZYON 000	SAYFA NO: ../...

Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Süresi	Yeri	Eğitimin Açıldığı Tarihler	Öncelikle Alınması Gerekli Eğitimler	Sonrasında Alınması Önerilen Eğitimler

FORM NO: F /

EK: B

☒ XXX AŞ	PERSONEL EĞİTİM	FORM NO
	GEREKSİNİM FORMU	REVİZYON 000

EĞİTİMİ ALACAK KİŞİNİN ADI SOYADI:	ONAYLAYAN KİŞİNİN ADI SOYADI:
ÇALIŞTIĞI BÖLÜM:	ONAY TARİH:

Eğitimi Veren Kişi/Kuruluş	Eğitimin Kodu	Eğitimin Konusu	Tarih	Süre	Açıklama

FORM NO: F/...

EK: D

 XXX AŞ	PERSONEL EĞİTİM	KART NO
	İZLEME KARTI	REVİZYON 000

ADI SOYADI :	EĞİTİM DURUMU:
ADRESİ :	
DOĞUM TARİHİ :	YABANCI DİLİ :
ÇALIŞTIĞI BÖLÜMLER: - - - - -	İŞ TECRÜBESİ :
GÖREVİ:	

KATILDIĞI EĞİTİMLER

Eğitimi Veren Kişi/Kuruluş	Eğitimin Kodu	Eğitimin Konusu	Tarih	Süre	Açıklama

FORM NO: F/...

DEPARTMAN KODLARI

- 10 Teftiş Kurulu
- 11 Hukuk Müşavirliği
- 12 İnsan Kaynakları Müdürlüğü
- 13 Muhasebe ve Mali Kontrol Müdürlüğü
- 14 İştirakler Müdürlüğü
- 15 Emekli Sandığı Vakfı
- 16 Pazarlama Bölüm Başkanlığı
- 17 Krediler İzleme Müdürlüğü
- 18 Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
- 19 Kredi Kartları Müdürlüğü
- 20 Bireysel Krediler Müdürlüğü
- 21 Kaynak Geliştirme Birim Müdürlüğü
- 22 Sigorta Hizmetleri Birim Müdürlüğü
- 23 Fon Yönetimi Müdürlüğü
- 23 Fon Yönetimi Birim Müdürlüğü (Yabancı Para)
- 24 Yatırım Fonları ve Operasyon Müdürlüğü
- 25 Pazarlama Müdürlüğü
- 25 Pazarlama Birim Müdürlüğü (Hisse Senetleri)
- 26 Kurumsal Finansman Birim Müdürlüğü
- 27 Dış İşler Müdürlüğü
- 28 İnşaat, Emlak ve Satınalma Müdürlüğü
- 29 Bilgi İşlem Müdürlüğü
- 30 Organizasyon ve Sistem Geliştirme Müdürlüğü

ÖZGEÇMİŞ

Özgür Erol, 1970 Konya doğumludur. Orta öğrenimini 1981-1988 yılları arasında Konya Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra, 1988 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nde lisans öğrenimine başlamıştır. Üniversiteden 1992 yılında mezun olduktan sonra, yine İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı / Mühendislik Yönetimi programında yüksek lisansa başlamıştır. Lisans eğitimi süresince, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin karşılıksız öğrenim bursundan yararlanmıştır. İyi derecede İngilizce bilmektedir.

1992 Ağustos ayında Koç Holding bünyesinde, üniversiteden yeni mezunlara sağlanan bir olanak olan "Yetiştirme Elemanı Uygulaması" ile Arçelik AŞ. Genel Müdürlük Malzeme Araştırma Bölümünde çalışmaya başlamıştır. 1994 Ocak ayında Arçelik AŞ.'deki görevinden ayrılarak Anadolu Sigorta AŞ. Bilgi İşlem ve Organizasyon Müdürlüğü'nde uzman olarak çalışma yaşamına devam etmiştir. 1995 Ekim ayından bu yana Esbank T.A.Ş. Organizasyon ve Sistem Geliştirme Müdürlüğü'nde çalışmaktadır.