

T. C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
(II.ÖĞR.)

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

HAZIRLAYAN: Recep Yılmazlar

DANIŞMAN: Prof. Dr. Ali Akdemir

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM ENSTİTÜSÜ
KOCAELİ

KOCAELİ , 1998

72341

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

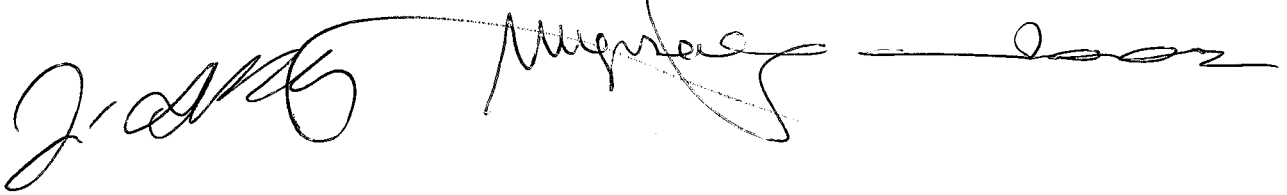
Projeyi Hazırlayan : Recep YILMAZLAR

Projenin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No :15.10.1998-98/15

Prof.Dr.Ali AKDEMİR

Yrd.Doç.Dr. Mustafa KÖKSAL

Yrd.Doç.Dr. Yılmaz GÖBENEZ



EKİM 1998

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin en çok zorlandıkları konular gelişen teknolojiye ve bilgiye ayak uydurmaktır. Teknolojinin ve bilginin sadece alınması da yeterli olmamakta işletmenin bütününün buna adapte olması, yeniliklerin çalışanlar tarafından en verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu uyumu sağlamak, yönetimin katkı ve gayretlerinin yanı sıra bütün çalışanların işletme faaliyetlerine katılımıyla mümkün olabilir. Çalışanların katılımını sağlayacak yönetim tarzı, Toplam Kalite Yönetimi, değişime ayak uydurmayı sağlayacak olan araç ise, eğitimidir. Bu yüzden proje konumu toplam kalite yönetiminde eğitim olarak belirledim. Bu projenin hazırlanmasında bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen sayın danışmanım Prof. Dr. Ali Akdemir'e ve yazımında yardımcı olan bütün dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İzmit, Ekim 1998

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	2
2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI VE FELSEFESİ	2
2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMELLERİ.....	9
2.3.1. LİDERLİK.....	9
2.3.2. MÜŞTERİ ODAKLILIK.....	10
2.3.3. ÇALIŞANLARIN GELİŞTİRİLMESİ, KATILIMI VE TATMİNİ	11
2.3.4. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME (KAİZEN).....	12
2.3.5. SÜREÇLERLE YÖNETİM.....	15
2.3.6. ÖNLEMENE DÖNÜK YAKLAŞIM.....	16
2.3.7. SIFIR HATA YAKLAŞIMI	16
2.4. KALİTE-MALİYET İLİŞKİSİ.....	17
2.4.1. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME MALİYETLERİ	18
2.4.2. İŞLETME İÇİ BOZUK MAL MALİYETİ	18
2.4.3. OPTİMUM KALİTE	19
2.5. KALİTE ÇEMBERLERİ.....	20
2.5.1. GENEL.....	20
2.5.2. ÇEMBER ORGANİZASYONU.....	22
2.5.3. BEYİN FIRTINASI.....	23
2.5.4. KALİTE ÇEMBERLERİNİN YARARLARI.....	23
2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE YÖNETİCİ NİTELİKLERİ.....	24
2.7. TOPLAM KALİTE AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖNEM KAZANAN FONKSİYONLAR	26
2.7.1. ÇALIŞANLARIN AKTİF BİR TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PRGRAMINA İNANDIRILMASI VE KATILIMLARININ SAĞLANMASI	27
2.7.2. VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI	27
2.7.3. İLETİŞİM :.....	28
2.7.4. EĞİTİM VE GELİŞTİRME :	29
2.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE BEKLENTİLER.....	29
2.8.1. YÖNETİME KATILAN MUTLU İŞGÖRENLER.....	29
2.8.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE ARTAN REKABET GÜCÜ	30
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİM	31
3.1.EĞİTİMİN TANIMI :.....	31
3.2.EĞİTİMİN AMACI.....	32
3.3 EĞİTİMİN YARARLARI.....	33

3.4. EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....	34
3.4.1. İŞ BAŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ :	34
3.4.1.1. Oryantasyon Eğitimi	35
3.4.1.2. Rotasyon Yöntemi	36
3.4.2. İŞ DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ	36
3.4.2.1. Konferans Yöntemi	37
3.4.2.2. Rol Oynama	37
3.4.2.3. Davranış Modeli.....	37
3.4.2.4. Grup Tartışmaları Yöntemi.....	38
3.4.2.5. Vaka Çalışması	38
3.4.2.6. Simülasyon Yöntemi	38
3.5.KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ VE EĞİTİM.....	38
3.5.1. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ TESPİTİ.....	40
3.5.1.1. İşletme Amaç ve Politikalarına Göre Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	40
3.5.1.2. Bireysel Taleplere Göre Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi :	41
3.5.1.3. Başarıyı Değerlendirme Sonuçlarına Göre Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	42
3.5.2. İHTİYAÇLAR DOĞRULTUSUNDA EĞİTİM PLANLARININ HAZIRLANMASI.....	43
3.5.3 EĞİTİM PROGRAMLARININ UYGULANMASI	44
3.5.4. EĞİTİM PROGRAMLARINI DEĞERLENDİRİLMESİ	45
3.6 YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE KALİTE.....	46
3.7. KLASİK EĞİTİMLE TOPLAM KALİTE YÖNTEMİNDE EĞİTİMİN	
KARŞILAŞTIRILMASI :	48
3.7.1. EĞİTİMİN PLANLANMASI YÖNÜNDEN KARŞILAŞTIRILMASI.....	48
3.7.2. EĞİTİMİN UYGULAMA YÖNÜNDEN KARŞILAŞTIRILMASI.....	49
3.8. TKY'DE EĞİTİMDEN BEKLENTİLER.....	50
4. KORDSA'DA EĞİTİM UYGULAMALARI.....	51
4. 1. AMAÇ VE KAPSAM :	51
4.2. SİSTEM	51
4.2.1.EĞİTİM SİSTEMİNİN TANIMI.....	51
4.2.2. BU SİSTEM İLE AMAÇLANAN KONULAR.....	52
4.2.3. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ	52
4.2.4. ORYANTASYON EĞİTİMLERİ.....	52
4.2.4.1. Tanım ve Amaç.....	52
4.2.4.2. Düzenleme	52
4.2.4.3. Eğitim Süresi.....	53
4.2.4.4. Programın Uygulanması	53
4.2.5. ROTASYON EĞİTİMLERİ.....	54
4.2.5.1. Tanım ve Amaç.....	54
4.2.5.2. Programın Hazırlanması	54
4.2.5.3. Programın Uygulanması	54
4.2.6. GELİŞTİRME EĞİTİMLERİ.....	55
4.2.6.1. Tanım ve Amaç.....	55
4.2.6.2. Programın Hazırlanması	55
4.2.7. ÇEVRE EĞİTİMLERİ.....	55
4.2.7.1. Tanım ve Amaç.....	55
4.2.7.2. Programların Hazırlanması ve Uygulanması.....	55
4.2.8. İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ EĞİTİMLERİ.....	56
4.2.8.1. Tanım ve Amaç.....	56
4.2.8.2. Programların Hazırlanması ve Uygulanması.....	56
4.2.9. KALİTE EĞİTİMLERİ.....	56

4.2.9.1. Tanım ve Amaç.....	56
4.2.9.2. Programların Hazırlanması ve Uygulanması.....	56
4.2.10. GRUP EĞİTİMLERİ	57
4.2.10.1. Tanım.....	57
4.2.10.2. Eğitim Programlarının Hazırlanması	57
4.2.10.3. Duyuru ve Katılım.....	57
4.2.10.4. İstisnalar.....	57
4.2.10.5. Gözlemci.....	57
4.2.11. MESLEKİ EĞİTİMLER	57
4.2.11.1. Tanım.....	57
4.2.11.2. Katılım.....	58
4.2.11.3. İşlemler	58
4.2.11.4. Katılma Zorunluluğu	58
4.2.12. YABANCI DİL EĞİTİMLERİ	58
4.2.12.1. Tanım.....	58
4.2.12.2. Düzenleme	58
4.2.12.3. Başvuru ve Katılma	58
4.2.12.4. Sınıf Açılması	58
4.2.12.5. Kursların İzlenmesi ve Rapor Edilmesi	59
4.2.12.6. İstisna Halleri	59
4.2.12.7. Yapılacak Ödemeler	59
4.2.13. DİĞER EĞİTİMLER	59
4.2.13.1. Konferanslar.....	59
4.2.13.2. Uygulama ve Tanıtım Eğitimleri	59
4.2.13.3. Bilgisayar Eğitimleri.....	59
4.2.14. DEĞERLENDİRME İLKELERİ	59
4.2.15. KAYITLAR.....	60
4.2.16. RAPORLAMA	60
4.2.17. EĞİTİM SATIN ALMA.....	60
4.3. KORDSA EĞİTİM SİSTEMİNİN TKY AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	61
5. SONUÇ	62
6. EKLER	63
EK-1 EĞİTİM PLANI ÖRNEĞİ.....	63
EK-2 EĞİTİM SONU RAPOR VE TESLİM FÖYÜ.....	64
EK-3 EĞİTİM FAALİYET RAPORU ÖRNEĞİ.....	65
EK-4 MAKİNA OPERATÖR EĞİTİMİ EĞİTİM BAŞI VE SONU KONTROL TABLOSU...66	
EK-5 PERSONEL EĞİTİM BİLGİLERİ FORMU	67
EK-6 EĞİTİM DEĞERLENDİRME TABLOSU	68
EK-7 EĞİTİM KAYIT FORMU.....	69
EK-8 EĞİTİM DEĞERLEME FORMU	70
7. KAYNAKÇA	71

ŞEKİLLER

Şekil - 1 Kalite Kontrolün Gelişimi	8
Şekil - 2 Avrupa Kalite Modeli.....	8
Şekil - 3 Kaizen Şemsiyesi	12
Şekil - 4 Gelişme Yaklaşımları	13
Şekil - 5 : Deming Döngüsü	14
Şekil - 6 Kalite Buz Dağı.....	18
Şekil - 7 Kalite Karar Mekanizması.....	20
Şekil - 8 Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı	22
Şekil - 9 Eğitim Sistemi.....	39
Şekil - 10 Eğitim İhtiyaçları Nasıl Belirleniyor.....	40
Şekil - 11 İşletme Amaç ve Politikalarına Göre Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	41
Şekil - 12 Bireysel Taleplere Göre Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	42
Şekil - 13 Başarı Değerleme Sonucu Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	42
Şekil -14 Kordsa Eğitim Sistemi	51

1. GİRİŞ

21.Yy.'a girerken işletmelerin en büyük problemlerinden biri değişikliğe uyum sağlamaktır. İşletmeler teknolojinin her gün değiştiği, kaynakların giderek azaldığı günümüzde, kıt kaynakları en verimli biçimde kullanmak zorundadırlar.

Hızlı değişimin sonucu yönetim teknikleri de değişmiş insan unsurunu ön plana çıkaran teknikler gelişmiştir. Toplam kalite yönetimi de bu tekniklerden biridir. Bütün çalışanların katılımı ile en kaliteli mal ve hizmeti üretmeyi amaçlar.

TKY' nin en önemli amaçlarından biri de; çalışanların katılımını ve motivasyonu sağlamaktır. Bu amaçla çalışanların bilgi, görgü ve tecrübelerini arttırmak, işletmelerin en önemli görev ve sorumluluklarından biridir. Eğitim, bu yüzden TKY uygulayan işletmelerin öncelikli faaliyetlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

TKY 1980'li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır. Bu zamana kadar işletmelerde eğitim faaliyetleri genellikle işin yapılmasına yönelik yürütülmekteydi. TKY ile birlikte personelin mesleki ve sosyal görgüsünün arttırmaya ve motive etmeye yönelik olarak da uygulanmaya başlanmış ve işletmelerin en öncelikli görevleri arasına yerleşmiştir.

Bu araştırmanın amacı toplam kalite yönetiminde eğitim sisteminin nasıl olduğunu ve eğitim faaliyetlerinin işletmelerde nasıl uygulandığını ortaya koymaktır. Araştırma , TKY , TKY' de eğitim ve uygulama olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir.

TKY' nin anlatıldığı ikinci bölümde , TKY' nin tanımı , tarihsel gelişimi , temelleri , kalite-maliyet ilişkisi , kalite çemberleri , yönetici nitelikleri insan kaynakları yönetiminde öne çıkan fonksiyonlar ve TKY' den beklentiler ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde TKY' de eğitim başlığı altında , eğitimin tanımı , amacı, yararları , yöntemleri , toplam kalite yönetiminde eğitim sistemi , yönetici eğitimi klasik eğitimle TKY' de eğitimin karşılaştırılması ve TKY' de eğitimden beklentiler üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde, TKY uygulayan bir işletmedeki eğitim uygulamaları ortaya konmuştur.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI VE FELSEFESİ

TKY, firmaların yeni bir işletmecilik anlayışı içerisinde mal veya hizmet üretiminde kaliteyi ve verimliliği arttırmayı amaçlayan çağdaş bir yönetim tarzıdır.

Kalite yönetimi, üretim sistemi içinde tüketici hizmetlerinin belirlenmesinden satış sonrası hizmetlere kadar, kalite hedeflerine erişmek için sürdürülen tüm faaliyetlerde, çeşitli gruplarının faaliyetlerinin en ekonomik düzeyde ve müşterilerin ihtiyaçlarının tam tatminine yönelik olarak, sistematik bir bütün olacak şekilde bütünleştirilmesidir.¹

Sözlük anlamı nitelik olan kalite, halk arasında lüks ile aynı doğrultuda kullanılan bir sözcüktür. Kalite, klasik yaklaşımda standartlara uyum olarak, ele alınmaktadır. Çağdaş anlayışta ise kalite, lüks sayılmayacak kadar gerekli ve standartlara uygunlukla ifade edilemeyecek kadar dinamik ve çok boyutlu bir olgudur.

TKY yaklaşımı, üretilen ürün ve hizmetlerin yanı sıra, yönetimin bir bütün olarak kalitesini ve verimliliğini hedef almaktadır. TKY kavramıyla, tüm işlerin verimli, rasyonel ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespiti ve bunların tam ve dinamik şekilde karşılanması, bir iş anlayışı, bir yönetim tarzı olarak benimsenmektedir.

İşletmede TKY anlayışının uygulanmasında başlangıç noktası üst yönetimdir. Üst yönetimin toplam kalite kontrolün işletme içinde yaygınlaşmasını sağlayacak bazı unsurları dikkate alması gerekmektedir. Japonya'da kalite kontrolün babası olarak bilinen W.Edwards Deming, bu unsurları şu şekilde sıralamıştır.²

- Firma için bir stratejik planın yaratılması,
- Kusurların kabul edilmeyeceği felsefesinin benimsenmesi önemli parçalar için giriş kalite kontrolü ile birlikte istatistiksel süreç kontrolünün gerekli kılınması,
- Problem kaynaklarının bulunmasında istatistiki metotların kullanılması,
- Daha fazla eğitim faaliyetine gereksinim olup olmadığının belirlenmesinde istatistik tekniklerinin kullanılması,
- Gözetim faaliyetlerinin iyileştirilmesi,
- İnsanların problemlerin raporlanmasından korkmadığı bir çevre yaratılması,
- Departmanlar arasında açık bir iletişim kurulmasının teşvik edilmesi,
- Kalite ve verimliliğin iyileştirilmesinde sadece sloganlara güvenilmemesi,
- Kaliteyi içine alan çalışma standartlarının yaratılması,

¹ Ayşe Karabulut, Sağlık Hizmetlerinde TKY, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek lisans tezi, İstanbul, 1995, s.40.

² İ. Mendes Pekdemir, İşletmelerde Kalite Yönetimi, İstanbul, s.13.

- Basit ama güçlü istatistik metotlarını kapsayan eğitim programlarının oluşturulması,
- Makine, malzeme ve model değişikliklerinde bu değişiklikleri izlemesi için çalışanların eğitilmesi,

Ayrıca;

- Tüketici isteklerinin incelenmesi,
- Gerekli teknolojik olanakların sağlanması,
- Organizasyon içinde olumlu beşeri ilişkilerin devam ettirilmesi,
- Kalite ve kalite ile ilgili kavramların tüm personel tarafından çok iyi anlaşılmasının sağlanması,
- Üst yönetimden operatörlere kadar tüm personelde bir "Kalite bilincinin" yaratılması gerekir.

Günümüz toplumunun belirgin niteliklerinden biri de "öne çıkan birey" kavramıdır. Artık çağdaş organizasyonlarda insana yatırım yapmaksızın kültür değişimini gerçekleştirmek hayal olmuştur.

Yüzyılın başlarında gerçekleşen sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan ve daha sonraları bilimsel yönetim (Taylor'un üretim yönetim yaklaşımı) ve Fordist (Montaj Hattı) imalat biçimi diye anılan sistemler uzun yıllar üretim yönetiminde etkili olmuşlardır. Daha çok iş bölümüne, uzmanlaşmaya ve planlama sorumluluklarının atölye düzeyinde ayrılarak merkezleştirilmesine dayalı bu yöntemler günümüzün esnek ve hızla değişen koşullarına yanıt verememektedir. Tezgah başında çalışanın karar verme yetkisini oldukça kısıtlayan geleneksel ortamlar aynı zamanda iş tatmininin azalmasına dolayısıyla verimin düşmesine neden olmaktadır.

Bu yüzden, esnek üretim sistemleri, tam zamanında üretim sistemleri, toplam kalite yönetimi vs. başlangıç noktası olarak insanı almaktadırlar. Bütünsellik ve disiplinler arası yaklaşım ile bireysellik ve uzmanlaşma uzlaştırılmaktadır. Katılım ve esnek uzmanlaşma gündeme getirilerek iş zenginleşmesi gerçekleştirilmekte ve çalışanın iş tatmininin artırılmasına çalışılmaktadır.³

Anlayışın değişimi Toplam Kalite Kontrolün işletme içinde gelişme yönlendirici faaliyetler olarak katılması sonucunda bir takım farklılıkların oluşmasına neden oldu. İşletmenin tüm bölümleri ve personeli ile ilgili değişen düşünce aşamasında temel konularla anlayış şöyle belirginleşmiştir.⁴

³ T. Bilgehan Gürlek, " Tam Zamanında Üretim, Esnek Üretim Sistemleri, Toplam Kalite Yönetimi Yönetimde Rönesans mı?", Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını , 1992/2, s.116-117.

⁴ Süha Topçu, Toplam Kalite Yönetimi ile Sanayi ve Hizmet Sektörlerinde Vak'a Çalışmaları, İ.Ü.İ.F. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994, s.17-18.

Klasik Yönetimde

1. Muayeneye dayalı kalite
2. Yüksek kalite artan masraf
3. Optimum stok
4. Spesifikasyon limitleri arası yönetim
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim
6. Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı
7. Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen yönetim
9. Ödül veya cezaya dayalı motivasyon
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi
12. Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme
13. Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi
14. Kalite Kontrol Fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi
15. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı
16. Optimum fire veya yeniden işleme
17. Optimum birinci kalite/ikinci kalite oranı
18. Evrimsel hızla gelişme
19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları
20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri
21. Fayda maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları
22. İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış
23. Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürleri geliştiren yönetim
24. Tecrübe insiyatife dayalı yönetim kararları
25. Performansa göre ücret

Toplam Kalite Kontrolle Yönetimde

1. Önlemeye dayalı kalite
2. Yüksek kalite, düşük maliyet
3. Sıfır stok
4. Hedefe uygun üretim
5. Olası sorunları düşünüp, bunları önleyen yönetim
6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8. Sıfır hatayı hedefleyen yönetim
9. Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
12. Yüksek kaliteyi sağlayan güdülenme
13. Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
14. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
15. Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının da katkısı olan ürün geliştirme
16. Sıfır fire veya yeniden işleme
17. Sadece birinci kalite ürün üretimi
18. Devrimsel hızla gelişme
19. Robüst ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları
20. Temel eğitimle geliştirilen bilgi ve beceri
21. Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
22. İşe en yakın olanın, işi en iyi bildiğine inanan yönetim
23. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
24. İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları
25. Performansın takdir edilmesi

Günümüzde başarı kalite-maliyet-termin üstünlüğüne bağlıdır. Klasik yönetim modeli ile yüksek kalite sağlanabilir, fakat bu yolla sağlanan kalitenin maliyeti

yüksek olur. Kişilerin içsel motivasyonunu temel alan, otokontrola ve önleyici yaklaşıma dayalı, ölçülen ve sürekli geliştirilen kalite her zaman maliyet ve termin avantajına sahip olacaktır. Son 10 yıl içindeki gelişmelerin hemen her sektörde fazlasıyla kanıtlandığı gibi, TKY ile ulaşılabilen kalite düzeyine klasik yönetim anlayışı ile ulaşılamamaktadır.⁵

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Çağdaş kalite düşüncesinin gelişmesi incelendiğinde başlıca iki dönüm noktası göze çarpmaktadır. Bunlar ;

1. Endüstri Devrimi
2. İkinci Dünya Savaşı

Kalitenin bugünkü öneme sahip olması tarih içindeki yerinin gittikçe değerlendirilerek işletme yönetimindeki vazgeçilmezliğinden kaynaklanmıştır. Özellikle M.Ö. 13. Yy a kadar devletin elinde olan ve şartların devlet tarafından belirlendiği , halktan istenenlerin gerektiği gibi yapılması şeklinde idi. Bu dönemde devlet genel anlamda her zaman müşteri konumunda görünürdü. Aynı zamanda karşılıklı olarak devletler arasında ihtiyaçtan kaynaklanan ticaret anlaşmaları da tarafların birbirinden istedikleri bir takım unsurlar , kalite kavramının günümüzde anlaşıldığı kadarıyla olmasa da önemli bir ayrıcalık olarak göze çarpmasının sebebidir. coğrafi farklılıklar nedeni ile ayrı zaman aralıklarında gelişen alışverişlerde eşitlik ve şikayetler dikkate alınmak zorunda kalındı. Topluluklar karşılıklı olarak yaptıkları bu ticaret sırasında karşı taraftan yerine getirilmesinin uygun olacağını belirterek istekte bulunurlardı. Alıcılar ve satıcılar isteklerinin yerine getirilip getirilmediğini de kontrol ederlerdi.

Kalite kavramının üretim faaliyeti kadar uzun bir geçmişi olduğu söylenebilir. Ancak üretici ile tüketicinin doğrudan temas kurabildiği küçük atölyelerden günümüzün dev üretim sistemlerine gelinceye kadar kalite kontrolde önemli gelişmeler oldu. Küçük atölyeler döneminde ustabaşı (aynı zamanda işyeri sahibi) olan kişi malzeme tedariki , üretim, planlama, gözetim faaliyetlerinin yanı sıra kalite kontrolü sorumluluğunu da yüklenirdi. Ham madde tedarik kaynaklarının sayısı arttıkça ve üretim sistemi ve mamul yapısı karmaşık hale geldikçe ölçme işlemlerini yapanlar kalite kontrolden sorumlu olmaya başladı .İlk takım tezgahlarının ortaya çıktığı 18. Asır sonralarından 2. Dünya savaşına kadar muayene ile kalite kontrol eş anlamda kullanılıyordu. Savaşın getirdiği ağır çalışma koşulları büyük üretim miktarları ve çok duyarlı ölçülerde imalat ileri düzeyde ölçme gereçlerinin ve istatistik yöntemlerinin uygulanmasını zorunlu kıldı. Savaştan sonra firmalar ve uluslar arasında başlayan rekabet ve ortaya çıkan büyük tüketim potansiyelinin karşılama gereksinmesi bu zorunluluğu daha da arttırdı. Ancak kısa bir süre sonra bilimsellik düzeyi ne olursa olsun sadece matematik ve istatistik yöntemleri uygulamanın yetersiz kaldığı görüldü. Üretim sistemlerinde tedarik,dizayn,üretim planlama,pazarlama ve benzeri uzmanlaşmış departmanlar oluştuğunda bunların kalite kontrol ile ilişkilerinin düzenlenmesi sorunu da ağırlık kazandı. Kalite kontrolde tüm işletme departmanları arasındaki işbirliği ve görev yetki ve sorumluluk paylaşımı zorunluluğu sorunları organizasyon, eğitim ve beşeri ilişkiler açısından da

⁵ İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder yayını, 3. Baskı, İstanbul, 1996 , s.44.

ele alma gereğini ortaya çıkarttı. Böylece toplam kalite kontrol dönemi başlamış oldu. Yakın bir gelecekte bilgisayarların kalite kontrolde önemli bir rol oynayacağı anlaşılmaktadır. Buna karşı insan faktörünün bu konuda ki öneminin zamanla azalmayacağı, aksine daha da artacağı söylenebilir.⁶

Kalite kontrolde geniş kapsamlı düşünme , bilimsel yöntemler uygulama zorunluluğunu ortaya çıkararak nedenler şöyle sıralanabilir.⁷

1. Üretimde uzmanlaşmanın ve buna paralel olarak üretkenlik artışının gerçekleşmesi.
2. Üretim araç ve yöntemlerinin gelişmesi ve dolayısı ile üretim hızının artması.
3. Malzeme teknolojisindeki gelişmeler.
4. Fiziksel ve kimyasal nitelikleri çok duyarlı olarak ölçebilen gereç ve yöntemlerin gerçekleştirilmesi.
5. Mübadele imalatının yaygınlaşması.⁸
6. Kütle üretiminde duyarlı toleransların gerçekleştirilmesi.
7. Firmalar arasında ulusal uluslararası çapta ilişkiler doğması.
8. Karmaşık yapıli mamullerin üretimi.
9. Tüketici isteklerinin değişmesi ve tüketicinin bilinçlenmesi.
10. Yasalar .

Kalite kontrol konusuna yeni yaklaşımları zorunlu kılan bu nedenleri göz önüne alınarak değişik alanlarda girişimlerde bulunmak gerekir.

Örneğin:

1. Yöneticiler açısından :K.K. problemlerinin yapısı,karmaşıklığı ve karlılığı etkileme derecesi doğru anlaşılmalı ve uygun temel politikalar oluşturmalıdır.

2. Personel açısından : Üretim faaliyetlerinde görev alan her kişi kaliteli mamul üretmekle şirketin olduğu kadar kendi çıkarlarının da korunacağı bilincinde olmalı,harcanan çabalara nasıl katkıda bulunulacağını ve bunun karşılığını nasıl alacağını açıkça bilmelidir.

3. Teknoloji açısından: Kalite düzeyini yükseltmeyi sağlayacak malzeme,dizayn,imalat ve ölçme yöntemleri geliştirme konusunda sürekli çaba harcanmalıdır.

Kalite anlayışının altın yılları olarak gösterilen ikinci dünya savaşı sırasında üretim daha çok savaş malzemeleri yapımına doğru kaydırılmıştır. Bu malzemelerin narin hatasız ve karmaşık yapıları kalite ihtiyacını da birlikte getirmiştir. Kalitenin

⁶ Bülent Kobu, Endüstriyel Kalite Kontrolü, İ.Ü. Yayını No:3425, s.19.

⁷ A.g.k., s.20 .

⁸ Mübadele imalatı ; bir mamulü oluşturan parçaların ayrı yerlerde veya fabrikalarda kütle halinde üretimi ve sonra bunlardan herhangi birinin herhangi bir mamule monte edilebilmesi , anlamına gelmektedir.

artırılmasına karşı duyulan ihtiyaç, kalite kontrol teknikleri üzerinde daha fazla bilgi iletişimini ortaya çıkardı. Bu sayede kalifiye iş gücü savaş nedeni ile belli standartların oluşmasında zemin teşkil etmiştir. Bu gelişmede tecrübeye dayalı kalite kontrol ile standardizasyon oluşmaya başladı. Öncelikle her malın kontrol edilme olanağı zamanla olasılık kuralları ve istatistiksel kontrol metotlarını ortaya çıkarmış ve kalite mühendisleri mamulün ilk dizayn safhasından hareketle ürünün çevresel performans test faaliyetlerine başlamışlardır.

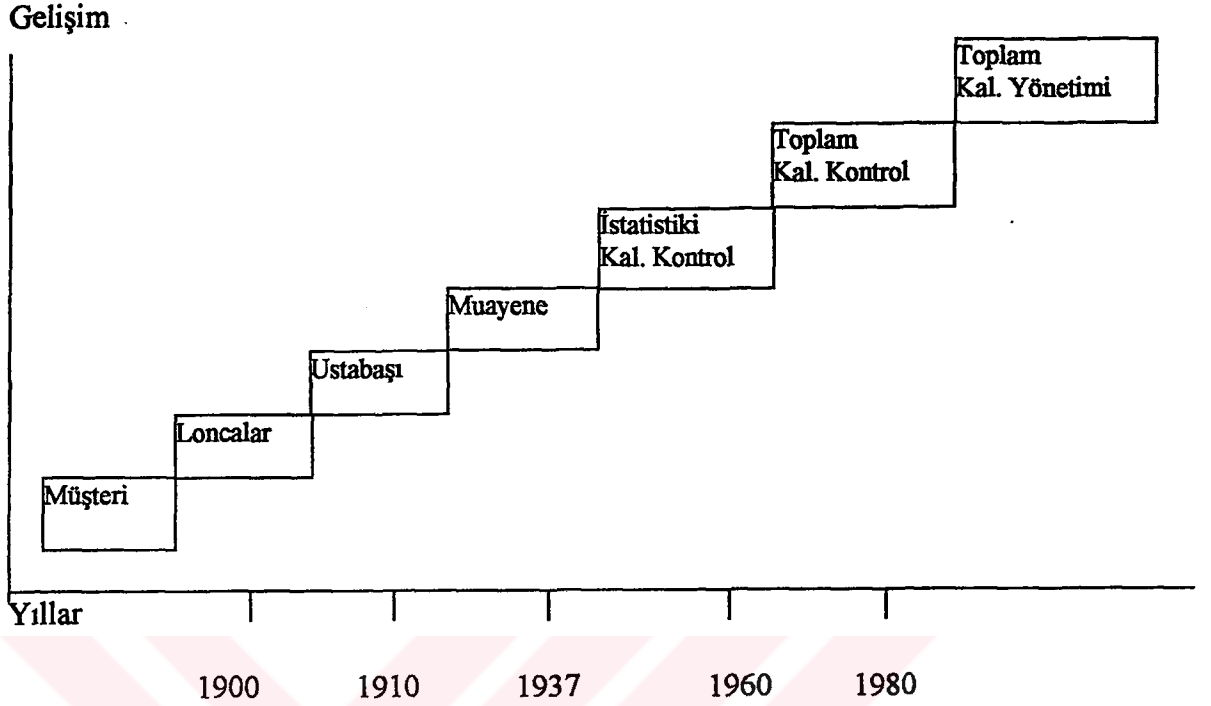
Savaş yıllarında askeri alanda kalite için yapılan titiz çalışmalarda, savaş sonrası özel işletmelerde kaliteli ürün yaratılması için zemin hazırlamıştır. Ancak savaş sonrası oluşan ekonomik sorunlar nedeni ile maliyet ve satışlar için uygun finansman, kalite oluşturma sistemlerinin terk edilmesine neden olmuştur. Savaş sonu oluşan arz açığı, o güne kadar kurulmak istenen tüm kalite anlayışını yıkarak, önemli miktarlarda istenen ürünleri vermek için üretimin koşulsuz olarak artırılmasını esas almıştır. Savaşı kazanan Amerika'da, alıcı kitlesi, kaliteden daha fazla olarak, istediği ürüne ulaşma çabasında idi.

Dünyanın diğer yanında savaştan mağlup ayrılan Japonya kendi sanayisini kurma çabasında idi. 1946 da Japon ilim adamları ve mühendisler birliği kuruldu. Dernek kalite kontrol faaliyetleri ile ilk çalışmalarına başladı. Shewhart ile başlayan istatistiksel kontrol sistemleri, kalite sisteminin ve kalite çemberlerinin, Japonya' da doğmasını sağladı.

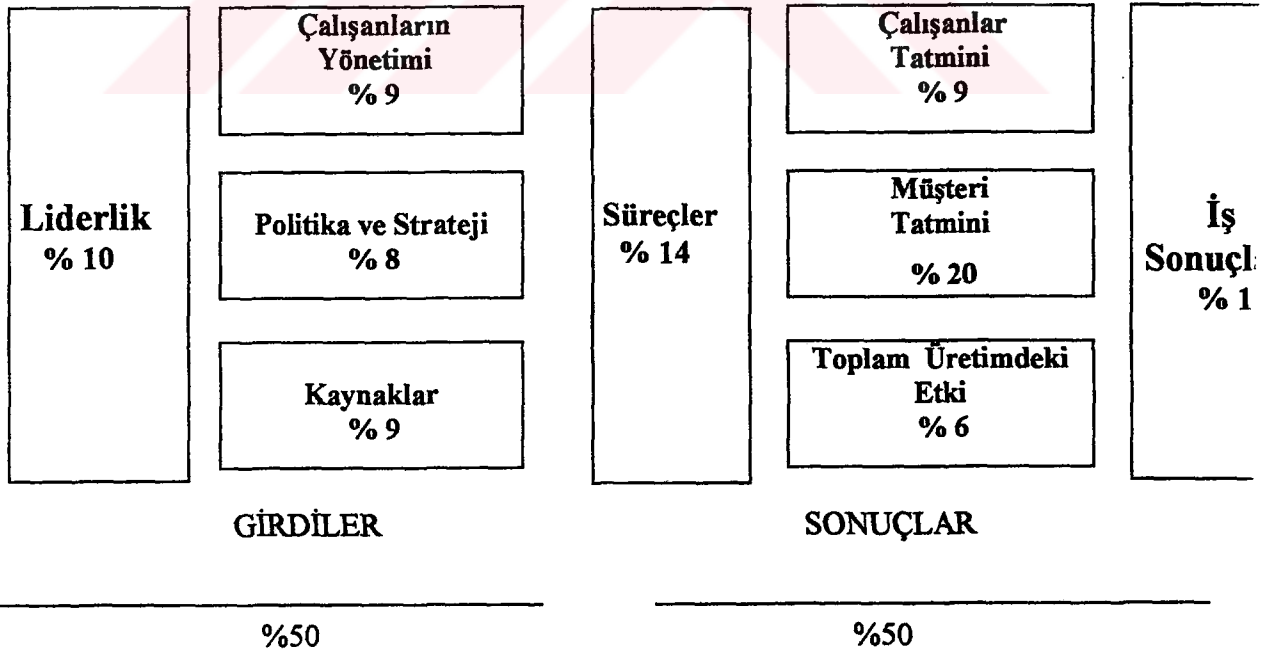
Japonya'nın hızla kalkınmasının altında yatan nedenler yalnızca yönetim, maddi imkanlar veya kalite kontrol çalışmaları değildir. Bunlar dışında bir çok faktör bu gelişmelerde rol oynamıştır. Askeri harcamaların asgari düzeye indirilmiş olması, hatta uzun süre bulunmaması, ikinci dünya savaşından sonra gerek A.B.D.' nin gerekse de Birleşmiş Milletlerin Japonya'ya yapmış olduğu yardımlar söz konusudur. A.B.D. o yıllarda iki milyar dolar vermiştir. Birleşmiş Milletler Kore savaşı dolayısıyla Japonya'ya dört milyar dolar akıtmıştır. Ayrıca nüfusun homojen olması, samavai felsefesinden kaynaklanan çalışkanlıkları, görevi her şeyin üstünde tutmaları, buna benzer diğer faktörler ve bu arada da yönetim sisteminin rolü çok etkili olmuştur.

Kalite olgusu güvenilirlik ve son mamul testlerine olan güveni arttırdı. Üretim ve mühendislik alanlarında, kalite ile ilgili planlarla, kalite geliştirme programları ortaya çıkarmaya başladı. Hizmet sektöründe hükümet ve diğer hizmetlerle ilgili çeşitli kalite prensip ve metotları gelişmeye başladı. A.B.D. endüstride hala dünya pazarlarına en uygun ürünü sunabilen tek ülke idi. Japonya ise bu en gelişmiş endüstrinin teknolojisini çok yakından takip ediyor ve kendi bünyesine uyguluyor.

Japon yönetiminin bireye verdiği değer ve elde etmesi gerektiği toplam kalite olgusunu, yaşamını devam ettiren bir organizma olan işletmenin bütününde gizli olduğu anlaşılmıştır. Bir tarafta kaliteyi geliştirme ve onu iyileştirecek koruma süreci oluşurken, diğer taraftan bu yapıyı ayakta tutan ve destekleyen beşeri faktörün keşfi incelemeleri devam ediyordu. Kalitenin yönetim felsefesindeki yerini alması teknik gelişmelerle beraber beşeri unsurların da aynı ölçüde değerlendirilmeye katılmasıyla günümüzdeki yönetim anlayışının temelleri atılmıştır.



Şekil - 1 Kalite Kontrolün Gelişimi
Kaynak : S. Topçu , a.g.e., s.10



Şekil - 2 Avrupa Kalite Modeli
KAYNAK : TKY Uygulamaları El Kitabı, Brisa, İzmit, 1996

1998 yılında Avrupa'nın 14 önde gelen kuruluşu bir araya gelerek EFQM (European Foundation for Quality Management) Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nı kurmuştur. EFQM 1991 yılında Avrupa Kalite Ödülü Modelini geliştirmiştir. EOQ (Avrupa Kalite organizasyonu) ve Avrupa komisyonu desteği ile uygulamaya girmiştir. (Şekil 2)

Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, politika ve strateji, çalışanların yönetimi, kaynaklar ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılır.

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri şunlardır.

- Liderlik
- Müşteri odaklık
- Çalışanların geliştirilmesi, katılımı ve tatmini
- Süreçlerle yönetim
- Sürekli iyileştirme
- Önlemeye dönük yaklaşım
- Toplumsal sorumluluk

2.3.1. LİDERLİK

Kalite hareketini bugünkü TKY anlayışına getiren önemli soru Kalite Güvenliği döneminde sorulmuştur. Kalite problemlerinden ve hatalardan kim sorumlu ? TKY kaliteye "Yönetim" kavramını ekleyerek bu soruya cevap vermiştir. Deming'e göre yönetim , kalite problemlerinin % 85 'inden sorumludur. O halde kurumun tüm işleyişine hakim bir politikası yaratabilmek, sürekliliğini sağlayabilmek için bütün bu çalışmalarda yönetimin desteğine ve kalıtımına ihtiyaç vardır.⁹

Etkin bir TKY çabasının esası katılımdır. Katılım , tanımı itibari ile entellektüel bir özellik, dürüstlük gibi dışardan empoze edilemeyen bir yöndür. Bir yönetici olarak , TKY'ni başarılı bir şekilde uygulamanın ilk adımı inanmaktır. İkinci önemli bir adım da bu inancı ve katılımı çevredekilere göstermektir.

TKY'nin , sadece genel müdür ve üst yönetim tarafından alınabilecek stratejik bir karar olduğu bilinmelidir. Kuruluşun, vizyon,misyon,felsefe,strateji, hedef ve planlarını geliştirmek ve yaymak da onların sorumluluğundadır. Bu yüzden üst yönetim TKY ve sürekli iyileştirme süreçlerine katılmaları ve inanmaları gereklidir.

⁹ Fatma Pakdil, İnsan Kaynakları Yönetiminde TKY, U.Ü. S.B.E. Yüksek lisans tezi, Bursa, 1996, s.28.

TKY'nin bir yaşam biçimi olması ve çalışanların kalite ile yoğrulması sadece onlar tarafından gerçekleştirilebilir. TKY'ne katılma gerekleri şunlardır.¹⁰

- Yönetim becerilerinin ve yeteneklerinin iyileştirilmesi ve konunun anlaşılmasının liderlik ve aktif katılım ile mümkün olması
- Stratejik bir karar olması
- Ürün ve hizmetlerin kalitesinin onların sorumluluğunda olması
- Kültürel değişimi sağlayabilecek kişiler olmaları
- Bu sürecin inanılabilirliğini temin etmeleri
- Çalışanların, onların hareketlerinden etkilenmeleridir.

Üst kademe yöneticinin, kalite ve firmasının misyonu konusunda vizyon sahibi olması, amaç tutarlılığı göstermesi gerekir. Kalite geliştirme ve müşteriye tatmin etme amaçlarını, eğitim ve bakım gibi işlerden kısıarak elde edilecek kısa dönem karların üzerinde tutmalarıdır. TKY çalışmalarına seyirci kalmayıp bilfiil katılmalı ve orta kademe yöneticileriyle diğer personele örnek teşkil ederek onları motive etmelidir. Firmada ilk önce eğitilmesi ve TKY felsefesini benimsemesi gereken , üst yönetimdir.

2.3.2. MÜŞTERİ ODAKLILIK

Müşteri, bir ürün veya hizmetler yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri ; bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından hangi araçlarla yapıldığına değil, kendine nasıl yansıdığına kusursuz ve hatasız işlemesine, verilen hizmetten doyum sağlayıp sağlamadığına ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, parasının karşılığının alınıp alınmadığına, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine bakar.¹¹

Toplam kalite yönetiminin ana hedefi müşteri mutluluğu yani müşteri tatminidir. Müşteri tatmini, onların bütün istek, ihtiyaç beklentilerinin karşılanmasıyla sağlanır. Bu doğrultuda istek ve ihtiyaçları belirlenmeli mamul ve hizmet üretiminde göz önünde bulundurulacak ana faktör olmalıdır. Yönetim ne yaparsa yapsın sonunda müşteri tatmini artmıyorsa çabası boşunadır.

Japonya'da toplam kalite kontrol uygulamasının en önemli sebebi, Japon müşterilerin bitmek bilmeyen talepleridir. Son söz ise kalite standartlarını belirleyen müşteridir. Müşteriler standardı hangi malı satın alacaklarına ve kimden alacaklarına karar vererek saptarlar. Bu bağlamda, Japon tüketici, üreticilere ürün ve hizmet konularındaki zorlayıcı isteklerini diğer ülkelerdeki müşterilerle kıyaslandığında daha çok yansıtır. Onların ayrıntılar üzerindeki bu dikkati işletme yönetimlerini kaliteyi üretecek sistemler geliştirmeye itmiştir.¹²

¹⁰ Hakan Süzer, TKY EFQM Modeli ve Mako'da Bir Uygulama, U.Ü. S.B.E. Yüksek lisans tezi, Bursa, 1997, s.16.

¹¹ Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, 2.b.,İstanbul, 1997, s.91.

¹² Masaaki İmai, Kaizen, Brisa yayını, 2.b., 1994, s.207-208.

2.3.3. ÇALIŞANLARIN GELİŞTİRİLMESİ, KATILIMI VE TATMİNİ

Bir şirketin performansı için en belirleyici etken insan unsurudur. Çalışanların yaratıcı potansiyelleri harekete geçirilmelidir. İnsan fikirlerine saygı gösteren insana saygı prensibi iş mükemmelliği anlayışının temeli olmalıdır. Farkı yaratanın insan ögesi olduğu, makine, malzeme ve teknoloji gibi donanımların aslında bedeli karşılığında alınabileceği her kuruluş tarafından bilinmelidir. Kalite ayrıntılardadır. Ve ayrıntılar en iyi çalışanlar tarafından bilinir. Bu nedenle kuruluşlar çalışanlarının gelişimine yardımcı olmalı, onların sosyal ve ekonomik açıdan tatminlerini sağlamalıdır.

Her insanın belirli yetenekleri ve nitelikleri vardır. Bunlar örneğin, el becerileri, farkında olmadan yapılan davranışlar, zihinsel yada yaratıcı beceriler olarak karşımıza çıkabilir. Örgütün verimliliği çalışanların nitelik ve yeteneklerinin toplamıyla orantılıdır. Bir örgütle çalışanların niteliğini arttırmanın yanında çalışanı insancıl bir yaklaşımla modern yönetim anlayışının içerisine sokmakta gerekmektedir. Bu modern yaklaşım insanı şu şekilde kabul etmiştir.¹³

- İnsan normal olarak çalışmaya programlanmıştır. İnsanın üretken ve yaratıcı olması işindeki doyumun da kaynağı olacaktır.
- İnsan üretkenliğini hem kendi hem de örgüt amaçları için kullanır. Kendini geliştirmeye ve yönlendirmeye açık tutar.
- İnsana verilecek en değerli ödül kendisini kanıtlamasına fırsat verilmesidir. Kişi böyle bir ortamda ancak tüm becerilerini ortaya koyar ve sorumluluktan kaçmaz.
- Örgütlerin gelişmeleri için gerekli olan yaratıcılık, yenilikçilik bir veya birkaç kişinin elinde değildir. Bu beceri ve yetenekler geniş kitlelere yayılmalıdır. Yaratıcılık için uygun bir ortamda bunları ortaya çıkarmak örgütler için son derece önemlidir.
- Amaç, her zaman birkaç süper elemana bağlı olarak yönetim değil, tüm çalışanların niteliğinin arttırılmasıyla sağlanan takım çalışması olmalıdır.

Çalışma yaşamında insan kaynağı dışındaki tüm kaynaklar kısıtlıdır. Bu kaynaklar hiçbir zaman aldıkları girdiden daha fazlasını çıktı olarak vermezler. Yalnızca insanlar nitelikleri sayesinde toplam girdilerden daha fazla çıktı üretebilirler. Bunun bilincine varan örgütler insan kaynağının gelişimi, eğitimi ve verimliliğinin arttırılması için daha fazla çaba göstermelidir.

Çalışanların katılımının sağlanması onların motive edilmesinin yanında örgüt gelişimine de katkı sağlayacaktır. Örgüt faaliyetlerine katılımı sağlanan ve görüşü alınan çalışanın yaratıcılığı ve performansı artarak ve örgüt sistemine karşı direnç göstermek yerine güdülenerek sistemin yanında olacaktır.

¹³ Ersen, A.g.k., s.69.

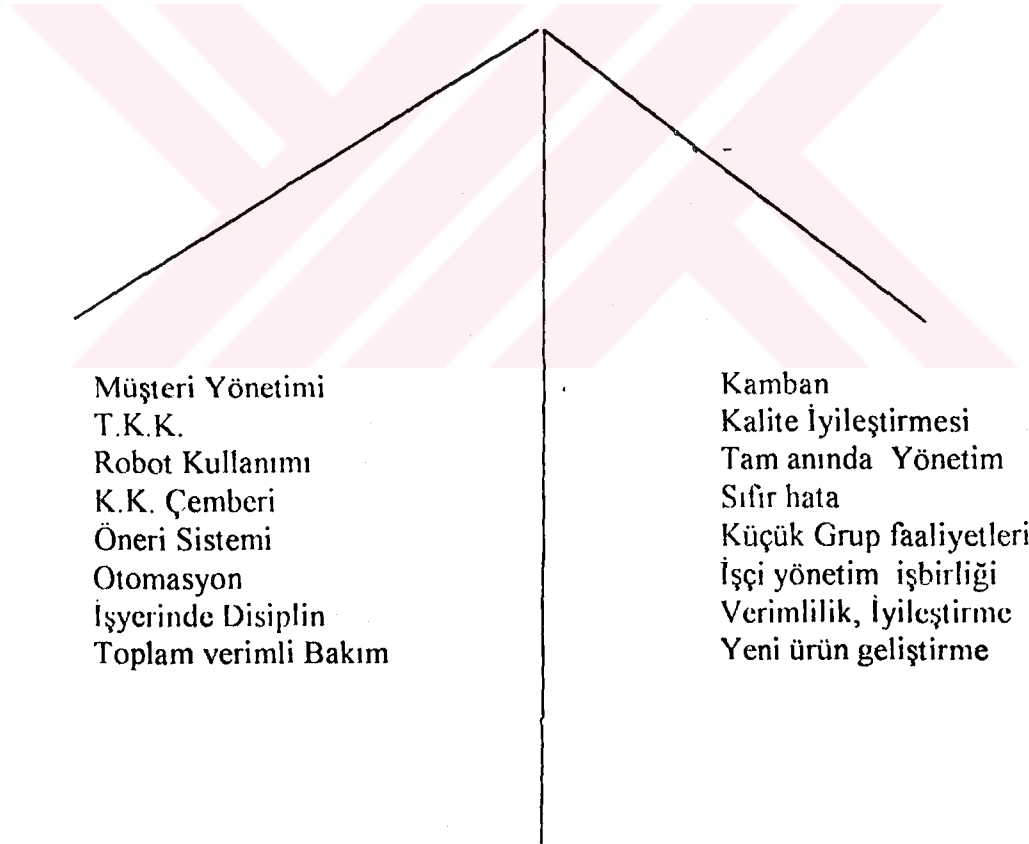
Örgütlerin ana amacı müşterilerinin tatminini sağlamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için çalışanların fikirlerine saygı, yönetime katılmalarının sağlanması, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, iyi bir iletişim çalışanların örgüt içerisinde mutlu olmalarını ve tatminlerini sağlayacak verimliliklerini arttıracak faktörlerdir.

2.3.4. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME (KAIZEN)

Kaizen iyileştirme faaliyetleridir. İş ev ve sosyal yaşamdaki sürekli iyileştirme faaliyetleridir. Bir iş uygulandığında yöneticiler ve işçiler dahil olmak üzere herkesi içeren sürekli iyileştirmelerdir.¹⁴

Japonya'daki değişim olgusu, değişim yönetilmiyorsa yönetim değiştirilmelidir. Japon yönetiminde oluşan kaizen bir yönetim uygulamasıdır.

Son yıllarda, dünya pazarında sanayi kuruluşları arasında kıyasıya bir rekabet sürmekte ve her firma bu ortamda ayakta kalabilmek, gelişmek ve pazarlarda daha fazla pay alabilmek için büyük uğraş vermektedirler. Bu konuda Japon şirketlerinin başarısı etkin bir şekilde görülmekte, bu başarının temelinde TKY ve gelişmedeki anahtar rolünde kaizen (sürekli gelişim) anlayışı yatmaktadır.



Şekil - 3 Kaizen Şemsiyesi

Kaynak : Masaaki İmai, Kaizen,

¹⁴ İmai, A.g.k., s.3.

Bir işletmede kaizen herkesin görevidir, üst yönetim, bölüm müdürleri , çalışanlar dahil herkesi kapsar ve sürekli iyileştirmedir. Kaizen iyi yönetimi yönlendiren bir kavramdır, iyileştirme ve daha iyisini yapmak mesajını verir.

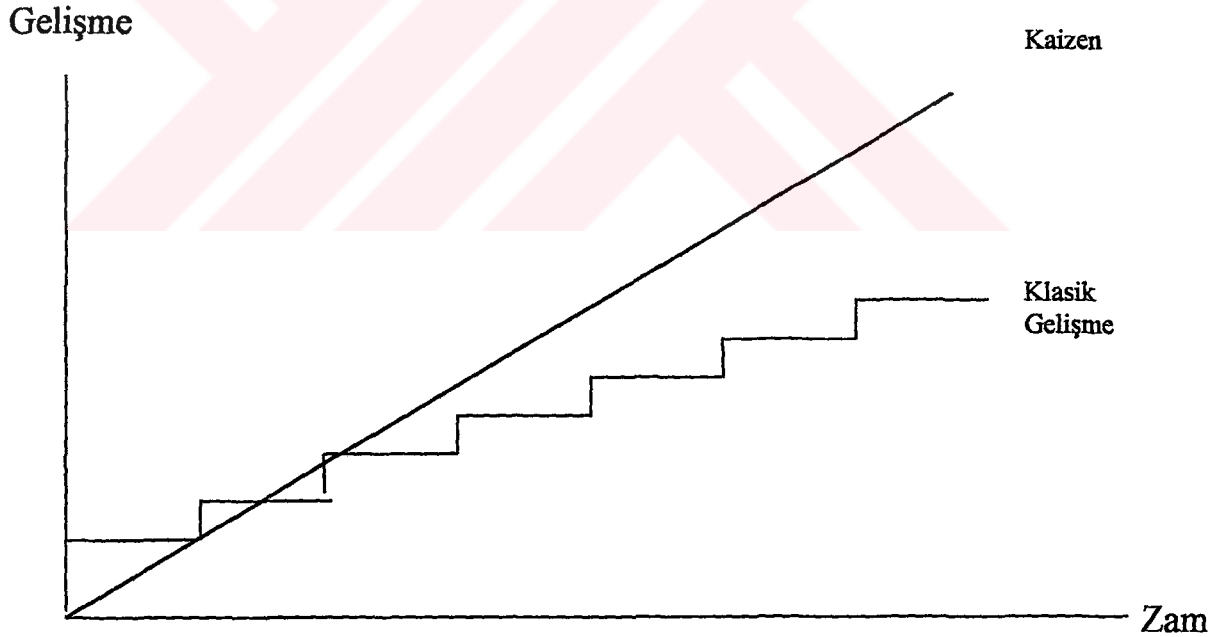
Amerika ve Avrupa'daki işletmelerde gelişme bir teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Yeni bir teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza etmek esastır. Japon şirketlerinde ise durum farklıdır. Mevcut anlayış sürekli gelişme demek olan "kaizen" dir.

Kaizeni geliştirebilmek için üç temel şart gereklidir.¹⁵

1. Mevcut Durum yetersiz bulmak : Mevcut durumla yetinmek kaizenin düşmanıdır. Sistem kusursuz işliyor bile bulsanız çeşitli ip uçları arayarak sistemi daha ileri götüreceğiniz bir yada birkaç faktör bulabilirsiniz.

2. İnsan faktörünü geliştirmek : İnsan kaynakları bir kuruluşun en önemli öğesidir. Sonuçta her şeyi insan gerçekleştirir. Klasik yöntemle insanın yaratıcılığının kullanılması çok sınırlı iken, kaizen anlayışında her çalışan geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi durumundadır.

3. Problem Çözme Tekniklerini Yaygın Biçimde Kullanmak : İşletmelerde problem çözme basit istatistiksel karar teknikleri ile yeterli olabilmektedir. İleri düzeydeki istatistik teknikleri nadiren gerekli olmaktadır. Bu nedenle basit istatistik modelleri kullanabilmeyi tüm çalışanlara öğretmek yönetimin üzerine düşen bir sorumluluktur.



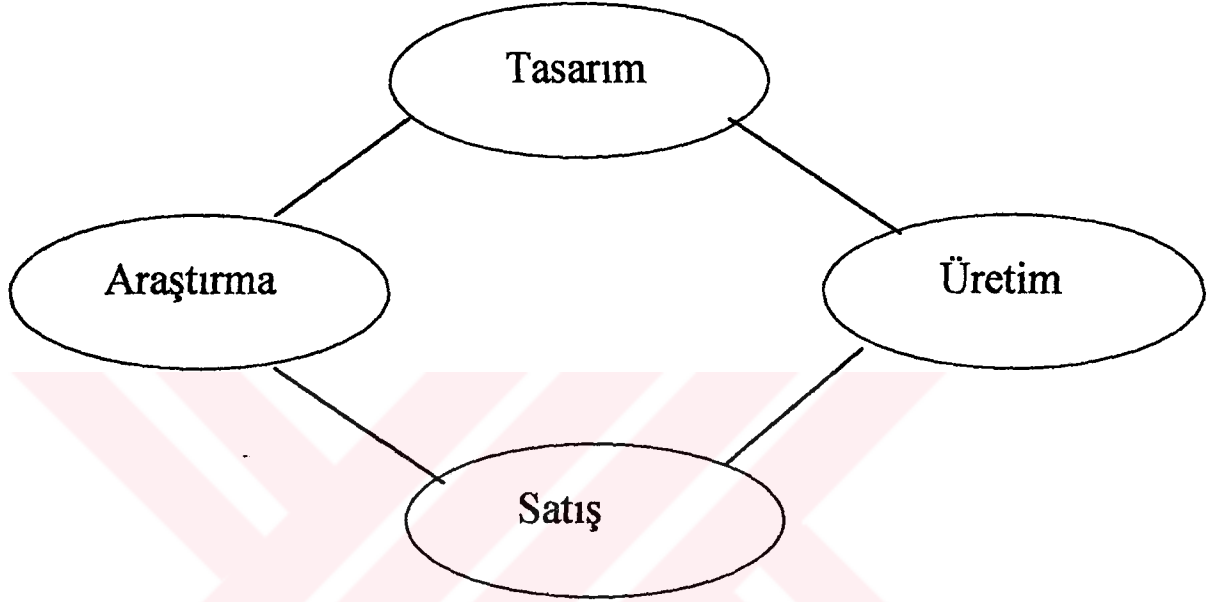
Şekil - 4 Gelişme Yaklaşımları

KAYNAK : İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite yönetimi, Kalder Yay., 3. B., İstanbul, 1996, s.13

¹⁵ M. Muhsin Subaşı, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Çemberlerinin Gemi İnşa Sanayiinde Kullanılmaları, İ.Ü.İ.F. Yüksek lisans tezi, İstanbul, 1994, s.26.

Kaizen yönetimi ile verimlilik hızlı bir artış gösterir. Sürekli gelişme ile firmanın rekabet gücü artarak pazardan daha büyük bir pay alması sağlanır, gelirler artırılır ve yeni yatırım olanakları yaratılır.

Deming sürekli iyileştirme döngüsünde bir şirketin müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli üretim yapabilmesi için araştırma, tasarım, üretim ve satış arasındaki alış veriş etkileşiminin önemini vurgular.



Şekil – 5 : Deming Döngüsü

KAYNAK : Masaaki İmai, Kaizen, Brisa yayını, 2.b., 1994, s.11.

Sürekli gelişmenin yararları ise şunlardır.¹⁶

- Örgütün tüm faaliyetlerine bir canlılık gelmesi
- Örgütün aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması
- Bilimlerin işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yürütmesi
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyinin yükselmesi
- Güdülemenin artması
- Etkileşim içindeki birimlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenmeleri
- Üretim ve diğer temel rekabet unsurlarının daha hızlı bir gelişme göstermesi

Sürekli gelişme süreci içindeki bir şirket hem kısa vadede, hem de uzun vadede performansını artırır. Hızlı produktivite artışı ve yüksek rekabet gücü ile sağlanan

¹⁶ Ersen, A.g.k., s.75.

Pazar payı artışı şirketin gelirlerini artırır ve yeni yatırım imkanları yaratır. Artan kapasite ve üretimin sağladığı ek kazanç rekabet gücünü daha da artırır.¹⁷

2.3.5. SÜREÇLERLE YÖNETİM

Kuruluşlarda genellikle fonksiyonel yapı hakimdir. Fonksiyonel örgütlenme şirket amaçlarına ulaşmada birtakım darboğazları yaratır. Örneğin;

- Fonksiyonel amaçlar şirket amaçlarına üstünlük sağlar.
- Karar alma süreci uzarken, iletişim sorunları yaşanır.
- Tekrar eden işlerin sayısı çoğalır.
- Sorumlulukların açık olmadığı bölgeler çoğalır.
- Müşteri yerine işe öncelik verilir.

Bu sorunların en aza indirilmesi süreç yönetiminin amaçları arasındadır.

Süreç : İnsan, makine, malzeme gibi kaynakları işleyip çıktı haline dönüştüren işlemler dizisidir. Amaç kaynakların daha değerli çıktı haline dönüştürülmesi, yeni süreçlerin katma değer yaratmasıdır.

Süreç Yönetimi : Örgütün faaliyetlerine ilişkin süreçlerin tanımlanmasını, süreç sahiplerinin belirlenmesini, süreç yönetiminde yararlanılarak standartların oluşturulmasını, süreç performansını ölçecek metriklerin saptanması ve performansın izlenmesini, süreçlerin düzenli gözden geçirilerek iyileştirilmesini kapsar.

Süreçler genellikle hiyerarşik bir yapı içerisindedir. İç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik temel süreçler üst süreç olarak adlandırılır. Üst sürecin her adımı ana, ana sürecin her adımı alt süreç olarak adlandırılabilir.

Örnek :

Üst Süreç : Yeni ürün geliştirmek

Yeni Ürün Geliştirmenin Ana Süreçleri :

- Pazar ihtiyacı belirlemek
- Ürün tasarımını geliştirmek
- Üretim yapabilirliğini geliştirmek
- Yeni ürünü piyasaya sürmek

¹⁷ Kavrakoğlu, A.g.k., s.15.

Yeni Ürünü Piyasaya Sürmek Ana Sürecinin Alt Süreçleri :

- Satış dokümanı hazırlamak
- Satış personelini eğitmek
- Satışa pilot bölgede başlamak
- Satışı her bölgeye yaygınlaştırmak

Yukarıda verilen örnekte yeni ürün geliştirmek, AR-GE fonksiyonel bölümünün görevidir. Fakat bu süreç içerisinde üretim ve pazarlama bölümlerinin de görevleri vardır. Fonksiyonel yönetimde iletişim sağlıklı sağlanamayacağından zaman ve maliyet açısından işletmeye külfet getirecektir. Oysa süreç yönetiminde iletişim problemi olmayacağından daha kısa zamanda ve ucuz olarak süreç tamamlanacak, problemler daha kısa sürede tespit edilerek çözümleri sağlanacaktır.

2.3.6. ÖNLEMENE DÖNÜK YAKLAŞIM

Deming, Juran, Ishikawa ve diğer önemli kalite uzmanlarının tartışmaya açtığı anlamlı bir kalite performansına geçiş için esaslı yönetim değişikliği fikri, özünde üretilen mal ve hizmetin tamamlandıktan sonra kontrolü (muayene) yerine, bu hataların olmadan önlenmesine yönelik sistemlerin kurulması temeline dayanmaktadır.¹⁸

Önlemene dönük yaklaşım, planlamanın doğru yapılması ile ifade edilir. Faaliyet süreçleri içinde oluşabilecek hataların önceden tasarlanarak belirlenmesi ve önlem alınması gereklidir. Bu nedenle her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir çalışma ile oluşma aşamasındaki hatalar ortadan kaldırılabılır. Yapılan planlama hatalarının saptanması, değerlendirilmesi ve giderilmesi üzerinde son derece etkin ve hızlı olmalıdır.

Toplam kalite yönetiminde hataların önlenmesinde karşımıza üç unsur çıkmaktadır. Bunlar; Tasarım, Süreç ve İnsan Kaynaklarıdır. Üretilecek hizmet veya mamul başlangıçta hatasız olarak tasarlanmalıdır. Bu mamulün ve hizmetin üretiminde süreçler iyi belirlenmeli ve hata oluşumunu engelleyecek şekilde organize edilmelidir. Bu süreçler içerisindeki çalışanlar neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını iyi bilmeli, hataların önlenmesi yönünde sürekli eğitilmelidir.

2.3.7. SIFIR HATA YAKLAŞIMI

Üretimde , tasarımda , müşteriye mal ve hizmetin sunumu sırasında hata yapılmaması gerektiği fikri TK kavramının gelişmesi ile kabul görmüştür. Hata sebeplerini en iyi bulacak ve ortadan kaldıracak kişinin, o işi yapan olduğu bilinir.

¹⁸ Metin Arslan, Toplam Kalite Kontrol ve Uygulanmasından Bir Örnek, İ.Ü.İ.F. Doktora tezi, İstanbul, 1994, s.106.

Artık kalitenin önemli uygulamalarına insan unsuru da dahil edilmiştir. Sıfır hata programı 4 aşamalı bir sistem olarak uygulanır. Planlama, yönetimin katkısının sağlanması, ilgi çekme, sürekliliği sağlama.¹⁹

Sürekliliğin sağlanması ve ilginin çekilmesi için İKY'nin önemli görevleri vardır. Gerekli motivatörlerle işgörenin işletmeye ve işine bağlılığı sağlanır. Sistemin önemli bir parçasının insan olduğu hissettirilmeli, yönetime katılımları sağlanmalıdır. Kişilerin motive edilmeleri, moral seviyesinin yüksek tutulması, desteklenmeleri bu konularda eğitimlerin sürekliliği, üst yönetimin de yer alacağı düzenli toplantılar sayesinde çalışanın bu konudaki ilgisi ve sıfır hatanın amaç edinilmesi sağlanabilir. Ancak konunun zorlayıcı hale gelmesi, yöneticilerin sorumluluğunu işgörelere yüklemesi sonucu bu konudaki çalışmalar beklenen düzeyde olamamıştır.

2.4. KALİTE-MALİYET İLİŞKİSİ

İşletme yönetimlerinin uyguladıkları kalite kontrol işlemleri, serbest rekabet koşulları içinde şu iki amaca hizmet eder;

1. Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini artırarak pazarda üstünlük sağlamak,
2. Üretim maliyetlerini azaltarak verimliliği arttırmak,

Bu iki temel hedef işletmelerin varlıklarını sürdürmek için başarmak zorunda oldukları iki koşuldur.²⁰

Bir işi en ucuz yapmanın yolu onu daha başlangıçta doğru yapmaktır. Kalitenin elde edilmesinde öncelikle hataların önlenmesi gerektiğini daha önce belirtmiştik. Firmalar toplam kalite kontrol içinde hataları önlemeye çalışırken hataları maliyetlerle karşılarlar. Kontrol için yeni üretim sistemleri geliştirmek ve bunları kendilerine uydurabilmek için çaba harcarlar. Bütün bu uğraşlar işletmelerin maliyetlerine ek yük getirirler.

Maliyet için bir diğer göz ardı edilen unsur, performansın iyileştirilmesidir. Bu sayısal olarak ifade edilmese de satıcının performansı, imalat faaliyetindeki performans ve müşteri performansındaki farklılıkların işletmenin planladığı gibi gitmemesi bir takım kayıplar oluşturur. Kalitesizliğin oluşundan kaynaklanan maliyetleri ölçülebilir ve ölçülemeyen maliyetler olarak ayırabiliriz. (Şekil-9) Hataların ölçülebilen maliyeti ölçülemeyen maliyetinden çok daha azdır. Ölçülemeyen maliyetler uzun zaman aralığında müşteri kaybı olarak işletmeyi zor durumda bırakır.

¹⁹ Pakdil, A.g.e., s.39.

²⁰ S.Tan, N. Peşkirioğlu, Kalitesizliğin Maliyeti, Ankara, 1991, s.23.

Ölçülebilir Kalite(sizlik) Maliyetleri (Hemen Ölçülebilir)	Hurda ÜR. Kaybı R.Kalite Ürün	KK Giderleri
Ölçülemeyen Kalite(sizlik) Maliyetleri (Etkileri uz. Vadede görülür.	Müşteri Kaybı Pazar Kaybı Güven Kaybı İmaj Kaybı	

Şekil – 6 Kalite Buz Dağı

KAYNAK : KAYRAKOĞLU, A.g.e., s.29

Toplam kalite kontrol faaliyetinin değerlendirilmesinde ve değiştirilmesinde belirli maliyet unsurları geçerli ölçme kalitesi olarak kullanılır. Kalite kontrol yetersizliğinden doğan maliyetlerle, faaliyet sonucu ortaya çıkan maliyet çeşitli yöntemlerle kıyaslanarak gerekli düzenlemeler yapılır. Maliyet başlıca dört ana grupta toplanabilir.²¹

1. Koruma maliyetleri
2. Ölçme ve değerlendirme maliyetleri
3. İşletme içi bozuk mal maliyetleri
4. İşletme dışı bozuk mal maliyetleri

2.4.1. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME MALİYETLERİ

Üretilen mal ve hizmetlerin ihtiyaçlara cevap verebilmesi için yapılan ölçme, yürütme ve denetim harcamalarıdır. Değerlendirme unsurlarının elde bulunması ile sağlanan kazançların maliyetlerle dengesine bağlıdır. Mükemmel bir kontrol gerektirir.

2.4.2. İŞLETME İÇİ BOZUK MAL MALİYETİ

Ürünün piyasaya çıkmadan önce gerekli programların bütçelenmiş harcamalar dışına çıkması muhtemeldir. Bu herhangi bir ürünün bir parçasının gereği gibi olması ve bunun yeterli hale getirilmesi için yapılan maliyettir. İsteneni ilk defada yerine getirememekten kaynaklanır.

²¹ Kobu, A.g.k., s.8.

2.4.3. OPTİMUM KALİTE

Süreç içinde yer alan bir sonraki kişi, ihtiyacı olan ürünü kalitesi oranında istekle alır. Yani, ürün bir sonraki personel mükemmelere yakın ulaşıyorsa tekrar işleyecek olan eleman bunun işlenirliğinin verdiği haz ile daha iyi bir ürün çıkarmak zorunda kalacaktır. Bu tüm bir üretim sürecinde gerçekleştiğinde, süreçteki hatalı ürün sayısı azalacak ve kusurlu üründen kaynaklanan maliyet de aşağı çekilecektir.

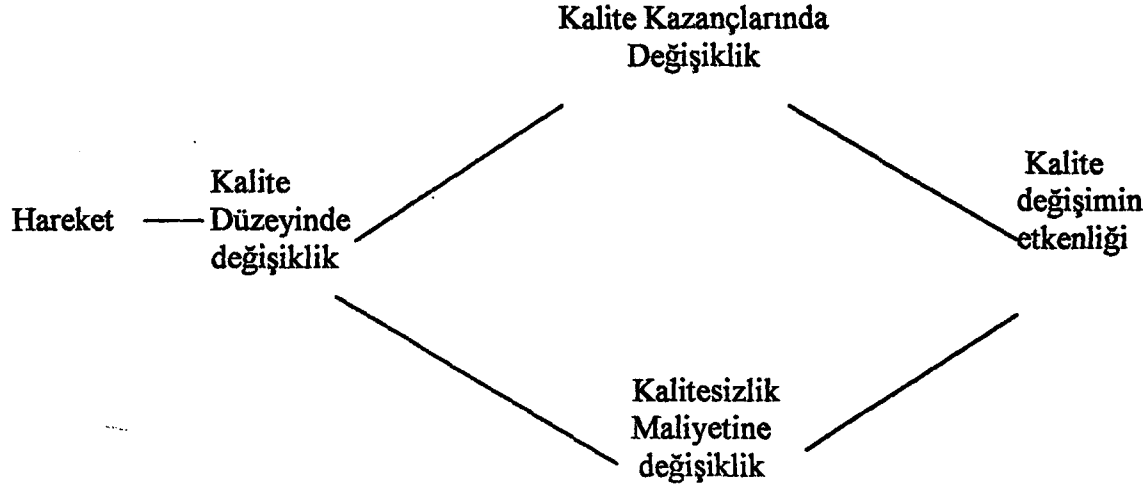
Kapsamlı olarak değerlendirildiğinde birbirlerini tamamlayıcı olan kalite ve verimlilik toplam kalite kontrol anlayışı için bir taraftan kalite iyileştirirken diğer taraftan verimliliği arttırmak, dolayısıyla da maliyetleri düşürmek mümkün olmuştur.

Kalite tüketicinin ürünü satın alabilmek için ödediği paranın toplam kullanılabilirlik ifadesidir. Tüketici satın aldığı mala bir değer verir. Tüketici bir malı satın alma kararı vermeden önce, normal ekonomik koşullarda bir takım alternatif ürünler arasında kendine, ürün özelliği ve tüketicinin verdiği değer yardımı ile seçimini yapar. Bu seçimde kendisine en büyük kalite değerlendirmesini verebilecek ürünü seçer. İmalatçı ise tüketici toplumun tüm ihtiyaçları arasındaki varyasyon ve korelasyonları birleştirecek bir çalışma yapmalıdır.

Optimal kaliteye giden yolu, programlama, tasarım, imalat, satış ve satış sonrası hizmetler konularındaki kararlar belirler. Çok sayıda ve değişkenlikte muhtemel hareket şekilleri arasından imalatçı hangisine karar vereceğini ve hangisine öncelik tanıyacağını belirlemelidir. Bu kararı verirken en iyi yönlendirici ise “Kalite değişimlerinin etkenliğidir”. Etkenliğin ölçüsü bize kalite için harcanan paranın ne kadarının extra bir yatırımla geri alınabileceğini göstermektedir.²²

Optimum kalite düzeyi tüketici istekleri ve pazarda mevcut talep doğrultusunda değişir. Bir üreticinin ürününün değişen bu şartlara uyarlanması sürekli bir karar verme mekanizmasını ortaya çıkarır (Şekil-10).

²² Tan, A.g.k., s.23.



Şekil - 7 Kalite Karar Mekanizması
KAYNAK : S.TAN. N.PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k, s.22

2.5. KALİTE ÇEMBERLERİ

2.5.1. GENEL

Bir kalite iyileştirme programının başarıya ulaşmasında çalışanların bir felsefeye inanmaları ve ona bağlı kalmaları büyük önem taşır. Bu ise çalışanların faaliyetlerle ilgili çeşitli öneriler geliştirmeleri ve ilgili kararlara katılımları demektir.

Bu “Kalite Çemberleri” olarak adlandırılan problem çözme grupları ile gerçekleşir.

Belirlenen bir problemi çözmek amacıyla gönüllü olarak bir araya gelip belirli problem analiz tekniklerini kullanarak mutlaka çözüme ulaşır, sonucunu üst yönetime raporlayan kişilerin oluşturdukları gruplara kalite kontrol çemberleri denmektedir.²³

Modern yönetim tekniklerinden biri olarak da adlandırılan kalite kontrol çemberleri aynı çalışma biriminde bulunan yönetici ve personelin işyerinde karşılaşılan problemlerin analizi tanımlanması ve çözümlenmesi amacıyla gönüllü olarak belirli periyotlarla bir araya gelerek gruplar kurmasıyla meydana gelmektedir. Amaç mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmaktır.²⁴

Yukarıda değişik tanımlarını yaptığımız kalite kontrol çemberleri kontrol etkinliklerine gönüllü olarak katılan ve faaliyetlerini aynı iş yerinde yürüten küçük

²³ Cengiz Altop, “Kalite Kontrol Çemberleri”, Yönetim Üretim Verimlilik Dergisi, Ocak 1987, s.31.

²⁴ Harun Terzi, “Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 95/3, s.43.

gruplardır. Amacı karşılıklı gelişme ve kendini geliştirme olup, bağlı olduğu birimi kontrol etmeyi, yetenekleri geliştirerek sorunları çözmeyi veya iyileştirmeyi hedefler. Çalışanın moralini yükselterek verimliliği artırır ve takım ruhunu geliştirerek motivasyona yardım eder.

Kalite çemberlerinin gelişimi yönetimin kusursuz ürünü yaratmak için ilk kademe çalışanlarının da faaliyet içinde yer alması gerektiğini belirlemesi ile oluştu. Çembere katılımın esası işletmenin iyiye gitmesi ve gelişimine katkıda bulunmak ve kişi yeteneklerini sonsuz harekete geçirmektir.

K.K.Ç. düşüncesi ilk olarak A.B.D. de ortaya atılmakla beraber öncelikle Japonya'da uygulama olanağı bulmuştur. Bugün Japonya'da 6 milyon işçiyi kapsayan 600.000 K.K.Ç. oluşturulmuş olup, Japon firmalarında ortalama her 8 işçiden biri K.K.Ç. ye katılmış durumdadır. 1970'li yıllarda Japon endüstrisinde sağlanan yüksek verimlilik ve kalite artışı sonucu gerçekleştirilen ihracat patlaması etkin ve yaygın bir K.K.Ç. uygulaması sayesinde meydana getirilmiştir. Japon bilim adamları ve mühendisleri birliğin öncülük yaptığı K.K.Ç. uygulamaları kısa zamanda Japonlar tarafından bir çok ülkede uygulandı. A.B.D. de ve Kanada'da New York Stock Exchange tarafından 1982'de yapılan bir araştırmada 500'den fazla işçiye sahip tüm şirketlerin % 44'ünün K.K.Ç. programı uyguladıkları belirlenmiştir. K.K.Ç. Endüstride, hizmet ve imalat sektöründe ve daha bir çok alanda uygulanabilme özelliğine sahip bir yönetim tekniğidir.²⁵

Kalite çemberlerinin amaçları aşağıdaki gibi gruplanabilir.²⁶

- Hataları azaltmak, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek
- Çalışanların kararlara katılımını sağlamak
- İşle ilgili problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak
- Haberleşmeyi (Özellikle alt kademe ile yönetim arasında) sağlamak
- Problemleri tanımlamak ve çözmek
- Problem çözme yeteneğini geliştirmek
- Şikayet ve devamsızlıkları azaltmak
- İş tatminini artırmak
- Daha verimli ekip çalışması sağlamak
- Hata ve defoları önleyerek müşterinin ihtiyaçlarını tatmin etmektir.

Kalite Çemberlerine geçiş pilot gruplarda oluşur. Pilot grubun lideri ve üyeleri yapacakları çalışmalarda üst yönetimin belirlediği ve uygulanabilir alanlarda faaliyet gösterirler. Kaliteli iş yaşamı ve kaliteli çıktı hedefleri temel felsefeyi oluşturur. Çember faaliyetleri, kalite kontrolde, eğitimde, üretimde, satışta, çalışma ortamını iyileştirmede ve daha birçok konuda oluşturabilir.

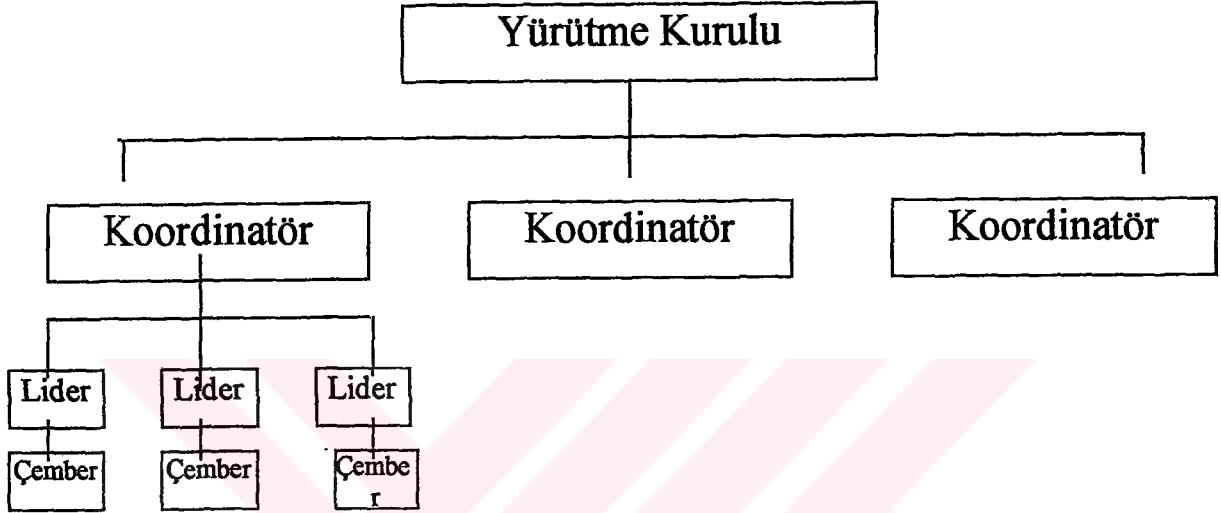
²⁵ A.g.e., s.43-44.

²⁶ Pekdemir, A.g.k., s.66.

2.5.2. ÇEMBER ORGANİZASYONU

Kalite Çemberlerinin Organizasyonu :

- Yürütme Kurulu
- Koordinatör
- Çember Lideri ve
- Çember Üyeleri olarak 4 ana gruptan oluşur. (ŞEKİL-8)



Şekil – 8 Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı
KAYNAK : Harun Terzi, a.g.e., S.45

Yürütme Kurulu, yönetim kadrosundan oluşan, çember faaliyetlerine, etkin bir destek veren ve önerileri inceleyen bir gruptur. Bu kurul kalite çemberlerinin yönetim kurulu olarak düşünülebilir. Yürütme kurulu bütün organizasyon düzeyinde çeşitli gruplar önündeki koordinasyonu ve iletişimi sağlama fırsatı yaratır.²⁷

Hiyerarşide bir sonraki basamağı koordinatörler oluşturur. Koordinatörler yürütme kurulunun doğal üyesidirler. Konuyla ilgili özel bir eğitimden geçen koordinatörler, kalite çemberlerinin her yönüyle ilgilenmek durumundadır. Düzenli toplantılarla üst yönetime sürekli bilgi verirler ve üst düzey yönetim çemberlerle ilgili olarak oluşturacağı politikaların üretilmesinde yönetime yardımcı olurlar. Öte yandan yeni gruplar kurar ve onların eğitimini gerçekleştirirler.²⁸

Çember lideri doğal lider olabileceği gibi yürütme kurulu tarafından da belirlenebilir. Çember üyelerini bir araya getirerek, çember faaliyetlerinin

²⁷ Karabulut, A.g.e., s.49.

²⁸ A.g.e., s.50.

işlemesinden, üyelerin katılımından, çemberin amaca yönelik ve etkin olarak çalışmasından lider sorumludur.

Çember üyeleri, çemberin en önemli unsurlarıdır. Üyeler gönüllüdür ve 4-8 kişiden meydana gelirler. Çember faaliyetinin etkinliği için üyelerin kalite çemberleri konusunda eğitilmiş olmaları gerekir.

2.5.3. BEYİN FIRTINASI

Bir gruba katılanların yaratıcı düşüncelerini teşvik etmek, ortaya çıkarmak ve geliştirmek için kullanılır. Beyin fırtınası, değerlendirme ve geliştirme için bir soruna çok sayıda çözüm bulma tekniğidir. Ele alınan sorun, grubun tüm üyeleri tarafından açıkça ortaya konur ve bütün öneriler kaydedilir. Grubun bütün üyelerine fikirlerini belirtmesi için eşit fırsat verilir.

Beyin fırtınası yöntemi uygulanırken bir takım kuralların gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Çember üyeleri tarafından önce konu belirlenerek beyin fırtınası kuralları açıklanır ve beyin fırtınası gerçekleştirilir. Üyeler konu hakkındaki düşüncelerini veya konuya hazır olarak gelmişlerse, olumlu veya olumsuz fikirlerini tek tek sırayla açıklarlar. Üyeler fikirlerini açıklarken diğer üyeler müdahale etmeksizin veya herhangi bir yorum yapmaksızın, eleştiride bulunmadan açıklaması yapılan fikirleri değerlendirirler. Ve fikirler kaydedilir. Daha sonra ilk tur oylama yapılarak en çok oy alan fikirler tespit edilir ve konular tartışmaya açılır. Daha sonra sorunun sebepleri ve çözüm önerileri için üyelere tekrar başvurularak ikinci bir tur oylama yapılır ve çözüm, yürütme kuruluna sunmak üzere tespit edilmeye çalışılır.²⁹

2.5.4. KALİTE ÇEMBERLERİNİN YARARLARI

Kalite çemberlerinin asıl amacı çalışanların iyileştirme faaliyetlerine katılmalarını sağlayarak, onların yaratıcı fikirlerinden faydalanmak ve bu arada çalışanları da geliştirerek onların tatminini sağlamaktır.

Kalite çemberlerinden beklenen çeşitli yararlar şunlardır :³⁰

- Verimli çalışma ortamı yaratmak
- Sağlıklı kontrol sistemi oluşturmak
- İnsan ilişkilerinin önemini benimsemesi
- Çalışma ortamının iyileştirilmesi
- Katılımda bağımsız karar verme kabiliyetinin artırılması
- Üretilen fikirleri kullanmak
- Dünya görüşünü genişletmek
- Kaliteyi iyileştirmektir.

²⁹ İyileştirme Çemberleri El Kitabı, Kordsa yayını, İzmit, 1995, s.20-21.

³⁰ A.g.e., s.2-5.

2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE YÖNETİCİ NİTELİKLERİ

Yöneticiler ticari bir kuruluşun temel kaynaklarıdır. Tamamen otomatik olarak çalışan bir fabrikada memurlara ve işçilere hemen hemen hiç gereksinim yoktur, ama yöneticilere gerek vardır.

Yöneticiler bir çok iş kolunda en pahalı kaynakları oluştururlar. Yönetim ekibini oluşturmak yıllar alır ama bu ekip yanlış yönlendirildiğinde çok kısa bir zaman içinde yok olup gider. Yöneticilerin sayısı ve her yöneticinin temsil ettiği yatırım her geçen gün dengeli bir şekilde artmaktadır. Bununla paralel olarak da kuruluşun yöneticilerden talep ettikleri de artmaktadır. Her kuşakla birlikte bu talepler ikiye katlanmaktadır ve bundan sonraki on yıllar içerisinde bu eğilimin azalacağını beklemenin hiç bir nedeni yoktur.³¹

Toplam kalite yönetimindeki yönetici; yetkilerini delege eden, karar alma süreçlerine elemanlarını katan, elemanlarına güvenen, hataları gelişim fırsatı olarak değerlendirmesini bilen, iyi ve çağdaş bir yönetici olmalıdır.

Üst yönetimin, değişimi önce kendi felsefe ve düşünce tarzında gerçekleştirmesi gerekmektedir. Yönetici ve iş görenler birbirlerine inanmalı, çalışanlar sorunlarını rahatça dile getirebilecekleri bir ortama sahip olmalıdırlar. Yöneticiler bu ortamı yaratmalı ve iş görenleri teşvik etmelidirler.³²

Çağdaş rekabetçi yönetimin özellikleri .³³

- Müşteri odaklı
- Hedef birliği içinde
- Yüksek motivasyonlu
- Kaliteli iş gücü
- Bilgi bazlı
- Katılımcı
- Planlı programlı
- Dinamik
- Sorumluluğun bilincinde yönetimdir.

TKY' deki Önderler; liderlik yapmalı, astlara güvenmeli, eğitmeli ve yetki vermeli, önce kalite anlayışını hakim kılmalı ve herkesin yönetime katılımını teşvik etmelidirler. Yönetim daha fazla katılımı, iş birliğini, iş doyumunu ve yeterli ödüllendirmeyi sağlayacak şeffaf personel politikasını benimsemelidir. Çalışanların sosyal güvenlik hakları, emeklilik, sağlık planları, ödüller, teşvik planları, sendika desteği önemlidir.

³¹ Peter F. Drucker, çev. Fatoş Dilber, Yönetimin Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları, ODTÜ Yayınları, 1994, s.284.

³² Yasemin Kartal, Toplam Kalite Yönetiminde Yönetici Nitelikleri, İ.Ü.S.B.E. Yüksek lisans tezi, 1996, s.63.

³³ A.g.e. s.63.

TKY' deki Yöneticiler; iletişim kurabilme, muhakeme, kavrama, karar verme yeteneği, dengeli ve tutarlı davranma, kendine güven, dürüst, yapıcı ve anlayışlı olma, samimiyet, kendini her yönde sürekli geliştiren, güven veren tutum ve kişiliğe sahip olmalıdır.

Yöneticilerin görevleri, kişilere önderlik etmektir. Yönetici işi yönetmez, kişileri yönlendirir, onların gelişmesini sağlar, uyum içinde ve verimli çalışan bir şirket iklimi yaratılmasını hedefler.

Yöneticilerin bir diğer görevi de mevcut işlere yenilerinin ilave edilmesini sağlamaktır. Bu bağlamda şirket dışındaki olayları ve gelişmeleri izler, içeride yaratılan güç sayesinde dışarıda oluşan fırtınaları değerlendirmeye imkan sağlar.

Üst yönetim; öncelikle kendini yenilemeli, sürekli geliştirmeli ve toplam kalite yönetimi anlayışının başlatılmasında ve yerleşmesinde aktif ve görünür bir biçimde rol almalıdır.

Toplam kalite yönetimi yalnız üst düzey yönetime değil, orta kademe yöneticilere de yeni bir görev yüklemekte ve hatta görevlerini temelden değiştirmektedir. Artık orta kademe yöneticiler bir nevi basketbol Coachu gibi; işi kontrol yerine elemanları yetiştirme ve geliştirme, işi sürekli bir öğrenme süreci haline dönüştürme, talep etme yerine, gerekli şartları sağlama, grup çalışmalarına bir uzman olarak katılma gibi görevler üstlenmektedir.

İnsanı ön plana çıkaran bu sistem içinde yönetime düşen sorumluluklar, sağlıklı iş gücü kaynaklarını planlamak, uygulamak, bu doğrultuda çalışanların moralini güçlendirmek, onları motive etmek, yönlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmektir.

Deming'in yöneticiler için 14 ilkesi şunlardır :

Yöneticilerin Azmine ve Kararlılığına İlişkin;

- 1- Ürün ve hizmet geliştirme yönünde amaç tutarlılığı yaratın
- 2- Yeni iş felsefesini benimseyin

Kalite Yönetimi ve Maliyete İlişkin;

- 3- Muayene yönetimi bağımlılığına son verin
- 4- Sadece fiyata göre satın alma alışkanlığınıza son verin
- 5- Kaliteyi ve verimliliği arttırmak, dolayısıyla maliyetleri düşürmek için üretim ve hizmet sisteminizi sürekli geliştirin.

Eğitime İlişkin:

6- İş üzerinde eğitimi tesis edin. Bireylerin kendilerini geliştirebilmeleri için güçlü bir eğitim programı tesis edin

Personel Yönetimine İlişkin:

7- Liderliği tesis edin

8- Korkuyu kovun. Güven ortamı yaratın.

9- İşçi mühendis ve yöneticilerin işlerinden gurur duymalarını önleyen engelleri kaldırın, performans değerlendirme sistemini kaldırın. Sayılar yerine kaliteye önem verin.

Sloganlara ve Amaçlı Yönetime İlişkin:

10- Çalışanlar için sıfır hata gibi hedef ve sloganları kullanmayın.

11- Üretim kotaları gibi iş standartlarını ve amaçlı yönetimi kaldırın.

Organizasyon ve Ekip Çalışmasına İlişkin:

12- Bölümler arasındaki engelleri yıkın

13- Kuruluşta herkesi bu transformasyonu gerçekleştirmek için işe koşun. Kalite herkesin işidir.

14- Dönüşümü gerçekleştirecek somut işleri yapın.

2.7. TOPLAM KALİTE AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖNEM KAZANAN FONKSİYONLAR

İşletmelerin toplam kalite yönetimine geçişte anahtar, beşeri unsur olan çalışanlardır. Bu durum insan kaynakları yönetiminin işletme içindeki önemini daha da arttırmaktadır. İşletmede toplam kalite yönetiminin yerleştirilebilmesi için çalışanların bu felsefeye inandırılması, katılımın sağlanması, verimliliğin artırılması, eğitilmesi, örgüt için iletişimin bu felsefeye göre yeniden yapılandırılması, insan kaynakları yönetiminin öne çıkan görevlerindedir.

2.7.1. ÇALIŞANLARIN AKTİF BİR TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PRGRAMINA İNANDIRILMASI VE KATILIMLARININ SAĞLANMASI

Toplam Kalite Yönetimi kısaca, örgütsel amaçlara en etkin biçimde ulaşabilmek için, bütün çalışanların katılımını sağlayarak müşteri tatminine, çalışanların tatminine ve önlemeye dönük bir yaklaşımdır.

Her sosyal süreç, boyuna tekrarlanan belli bir türde insan çabasına dayanır. Bu çabaların bir alanı vardır ki, o alana insanların davranışlarında değişikliğe yol açan dış uyarıcılar durmadan oraya karıştıkları için, alışkanlıklar ve rutinler çok uzun ömürlü olamaz. Kuşkusuz bu süreç üretim sürecidir. Üretim sürecinde bireysel kalite tüm diğer kalite anlayışlarının temelini oluşturan birey bu aşamada hem kaliteyi yaratan, hem de değerlendiren konumundadır.³⁴

Toplam kalite yönetiminde insan unsuru, işletme prosesinin merkezinde yer almaktadır. Uygulanacak toplam kalite sistemi, çalışanların davranış ve tavırlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilmesi ve tatbik edilmesi ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli deneyime sahip olmalıdır. Toplam kalite yönetimi programlarının tamamlanması ve teşkilatlanmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, gelenekler ve bu konudaki araştırmalar ve analizlere dayandırılmalıdır. Bunların hepsi insan kaynakları yönetimi kapsamında olan unsurlardır.³⁵

İşletmelerin insan kaynakları yönetimi, liderliğinde işletme amaçları ile çalışanların amaçlarını bağdaştırmaları gerekmektedir. Çalışanlar refah ve mutluluğa ulaşmanın işletme amaçlarının ulaşılması ile gerçekleşeceğine inandırılmalıdır.

2.7.2. VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI

Verimlilik kısaca elde edilen çıktının, sisteme giren girdilere oranıdır. İşletmelerin ana amaçlarından biri, teknolojilerini, çalışanlarını ve yönetim sistemlerini geliştirerek verimliliklerini arttırmaktır. Verimlilik artışı yalnızca üretimin sayısal olarak artışı değil, kalitenin artışı yani müşteri memnuniyetinin artışıdır.

Verimliliğin artışından insan kaynakları yönetimine düşen görev, çalışanların verimliliğini arttırmaktır. Örgütler amaçlarına, çalışanları sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla örgütün verimliliği üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar da yine çalışanlardır. Çalışanların yetenekleri ve motivasyonları en az eğitim düzeyleri kadar önemlidir. Modern insan kaynakları yönetiminin başlıca dayanağı araştırmalardır. Bu araştırmalar, bireylerin toplum içinde nasıl işlev gördükleriyle ilgilidir. “İnsan neden böyle davranıyor?” sorusuna cevap bulmak için insan kaynakları yönetiminin teorisine ve uygulamasına çok görevler düşmektedir. İş yapanların ihtiyaç ve

³⁴ Ayhan Toraman, “Kaliteyi Yaratan ve Tüketen Bireydir”, Maçka, İşletme Mühendisliği Kulübü Bülteni, Ekim 1995, sayı 4, s.11.

³⁵ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, İnsan Kaynakları, Rota yayınları, İstanbul, 1993, s.129.

amaçları ile ilgilenmek, insan kaynakları yöneticisine çalışanları güdüleyecek politika ve çeşitli programlar geliştirmekte, yararlı görüş açıları kazandırabilecektir.

Ayrıca çalışanların verimliliğinin yükselmesi, toplam dürtücü güçlere bakarak toplam engelleyici güçlerin azalmasına bağlıdır. Toplam dürtücü güç, çalışanları her konuda desteklerken, önerilere açık bir güçtür. Toplam engelleyici güç ise, iletişimin fazla olmadığı, çalışanların fikirlerine değer vermeyen bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam dürtücü güç, toplam engelleyici güçten zayıf olduğunda ise insanın verimi düşüş göstermektedir. İnsan birbirini iten bu iki güç arasında yaşamını sürdürür.³⁶

2.7.3. İLETİŞİM :

Herkesin kendine özgü bir iletişim tarzı olduğuna göre, iletişimin özelliklerini saptamak, güç olmasa bile, güç bir iş gibi görülebilir. Ancak iletişim, şansa bırakılmayacak kadar önemli bir olgudur. Genel kabul görmüş iletişim standartlarının bulunmayışı nedeniyle, iş oluruna bırakılmış durumdadır.

İletişim sürecini iyileştirmek için kalite hareketinin kavram ve prensiplerini kullanmak suretiyle, gözden kaçan pek çok sorunu çözümlayebilmemiz mümkündür. Daha etkin bir biçimde iletişim kurabildiğimiz takdirde, sosyal ve iş ilişkimizde daha verimli bir ilişki kurabilmemiz mümkündür.

İLETİŞİM POLİTİKALARI VE AKTİVİTELETRİ³⁷

POLİTİKA

AKTİVİTE/ARAÇ

1. Şirket politikaları hakkında çalışanların bilgilendirilmesi ve gidişat hakkında bilgi verilmesi

Kalite Güvence El Kitabı
Politika ve Prosedürler
Mülakat
Duyuru Tahtaları
Şirket içi Yayınlar
Oryantasyon

2. Tüm çalışanlara, zamanında ve tutarlı bilgi dağılımı sağlayacak iletişim kanallarını kurmak ve yol göstermek

Oryantasyon
“Kalite Yönetim Kurulu” Toplantıları
İşçi El Kitabı
Departmanlararası Toplantılar
Dönemsel Toplantılar/Sonuçları

3. Çalışanların gereksinimlerini ve ilgilerini belirleyip yönetimin dikkatini çekecek biçimde, iki yönlü iletişim

Şirket Çapındaki Yayınlar
Öneri Sistemleri
Üst-Alt Toplantıları
Anketler

³⁶ Ersen, a.g.e., s.85.

³⁷ Özlem Özbatur, Toplam kalite yönetiminde eğitimin yeri ve Koç 2000 projesi, Uludağ Üniversitesi S.B.E. Yüksek lisans tezi, Bursa, 1995, s.44.

sürecini teşvik etmek	Araştırmalar Şirket Çapındaki Kalite Bilinçlendirme Seminerleri
4. Çalışanlara güvenlilik ve hakları hakkında bilgi vermek	Duyuru Tahtaları Güvenlik El Kitabı-Politikası Toplantılar Üst-Alt Eğitimi

2.7.4. EĞİTİM VE GELİŞTİRME :

Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. Toplam kalite kontrolde insan kalitesi her şeyden önce gelir TKK “insana kaliteyi işlemek” üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılmış demektir.³⁸

Sonuç olarak, kaliteyi yaratan ve kaliteden yararlanan bireydir. Bireylerin yaratıcı yetenekleri ve bilgileri arttırıldıkça ürün ve hizmet kalitesi de artacaktır. Toplam kalite yönetimini yerleştirmede insan kaynakları yönetiminin kullanacağı en önemli araç eğitimidir. Bu konu üçüncü bölümde daha ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

2.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDEN BEKLENTİLER

TKY’ de amaç çalışanların katılımını ve tatminini sağlayarak müşteri memnuniyetine ulaşmak, dolayısı ile işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır.

2.8.1. YÖNETİME KATILAN MUTLU İŞGÖRENLER

TKY’ nin temel ilkelerinden biri de çalışanların katılımını ve tatminini sağlayarak, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine maksimum katkıları sağlamaktır. Beşeri unsur dışında hiçbir girdi, sistemden daha fazla çıktı olarak çıkmaz. Ancak eğitilmiş ve mutlu işgörenler sayesinde örgütler, girdilerinden daha fazlasını çıktı olarak üretebilirler.

Ürünün kalitesi, tasarımında, üretim sürecinde ve üretime katılan işgörenlerin yeteneklerinde gizlidir. Tasarım ve üretim süreçlerinin yaratılmasında etken olan yine insan unsurudur. Dolayısı ile işletmelerin en önemli sorumluluklarından biri çalışanlarını motive etmektir. Motivasyonu sağlayan iki önemli unsur eğitim ve çalışanlara bir yere ait olma hissinin verilmesidir. İşini nasıl yapacağını bilen ve işletme faaliyetlerine katılan çalışanların tatminleri sağlanacak ve daha kaliteli ürün üretimi için motivasyonları ve verimlilikleri artacaktır.

³⁸ İmai, A.g.k., s.41.

2.8.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE ARTAN REKABET GÜCÜ

Günümüzde sanayi ve ticaret dünyasının tek bir kelimeyle ifade etmek gerekirse, bu kelime; “rekabet” olacaktır. 1960’lı yıllarda 2. Dünya Savaşı’nın yaralarını saran sanayileşmiş ülkeler giderek yoğunlaşan rekabet ortamı da yarattılar. Korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslararası ticaretin yaygınlaşması ile şirketler de artan ölçüde global stratejiler izlemeye başladılar. Önceki dönemlerde şirketler uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerini kendileri tayin ederlerdi. İç pazarı yeterli bulan çoğu şirket dışı açılmayı gündemine bile almayabilirdi. Bugünün ortamında ise şirketlerin böyle tercihleri olamıyor, zira dış kaynaklı rekabet, şirketleri kendi evlerinde vuruyor.³⁹

Rekabet gücü müşterinin tatmin derecesine bağlı olarak değiştiğinden bütün işletmeler müşteri mutluluğuna yönelmelidir. Örgütün tüm çalışanlarını ve örgüt sistemlerini bu amaca yönlendirerek rekabet güçlerini arttırmalıdır.

Rekabette kısa dönemde düşük fiyat stratejileri bazen başarılı olsa bile uzun dönemde güvenilebilecek tek farklılaşma unsurunun kalite olduğu Pazar araştırmalarının çoğunda ortaya çıkmıştır.⁴⁰

Yüksek rekabet gücü kalite-maliyet-termin kriterlerinin her birinde üstünlük gerektirmektedir. Dolayısıyla bu tarzda rekabetçilik yönetimde çok farklı anlayış ve felsefeyi zorunlu hale getirmektedir. Bugün zirvede olan fakat halen klasik yönetim tarzlarıyla yönetilmekte olan örgütler kendilerini global rekabetin içinde bulduklarında çok yetersiz kaldıklarını görecektir. Ancak değişim için gereken zamanı yitirdiklerinin de farkına varacaklardır. Şimdiki durumda başarılı olan örgütler aslında bu yarışta daha talihsiz durumdadırlar. Çünkü şu anda kârlı olan örgütler değişime ihtiyaç duymazlar. Üst yönetimleri değişim ihtiyacını hissette bile bunu örgüte kabul ettiremezler. Dolayısıyla yüksek rekabet gücünü de yakalayamazlar.⁴¹

Müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü kavramlarını birbirinden ayrı düşünmek olanaksızdır. Müşteriyi memnun etmeden yüksek rekabet gücüne ulaşmak da imkansızdır. İşletmeler müşteri mutluluğunu ana felsefe edinerek ve çalışanlarının eğitimini ve tatminini sağlayarak daha kaliteli ve daha ucuz ürünü süratle üretmek suretiyle rekabet güçlerini arttırmalıdır.

³⁹ Kavrakoğlu, A.g.k., s.25.

⁴⁰ Ersen, A.g.k., s.93.

⁴¹ A.g.k.,s.94.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİM

3.1.EĞİTİMİN TANIMI :

Bugünün hızlı değişimleriyle karşı karşıya kalan işletmelerin etken kalabilmesi ve gelişmelere ayak uydurabilmeleri için çalışanların bilgi, beceri,davranış ve tecrübelerini çağın gereklerine uygun hale getirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla işletmelerin başvuracağı yol eğitimidir.

Eğitim çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır:

* Eğitim önceden belirlenmiş amaçlara göre, insanların davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı faaliyetlerdir.⁴²

* Kişi, grup ve örgütlerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinliklere eğitim adı verilir.⁴³

* Eğitim, her kuşağa, geçmişin bilgi ve deneyimlerini düzenli bir biçimde aktarma tecrübe kazandırma işidir.⁴⁴

* Eğitim en genel anlamıyla insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreç sonucu, insanların davranış, tutum ve değerlerinde değişiklikler meydana gelir

İşletmelerde eğitimin tanımları da aşağıdaki gibi yapılabilir.

* Eğitim kişinin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya teşebbüs etme sürecidir.⁴⁵

* Eğitim kişisel ve örgütsel amaçları bütünleştirme sürecidir.⁴⁶

* Eğitim iş görenlerin işleri verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olan bilgi ve belgelerin, davranışların öğrenilmesine geliştirilmesine yönelik planlı çalışmalar bütünüdür.⁴⁷

* Eğitim çalışanların aday veya asil olarak işe girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak da tanımlanabilir.⁴⁸

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, çalışanların ve dolayısıyla örgütün sürekli değişen ve gelişen teknolojik ve sosyal yapıya ayak uydurabilmelerini ve performansını yükseltmesini sağlayacak araç eğitimidir.

⁴² Özbatur, A.g.e., s.66.

⁴³ Ferdin Hoyi, "İşletmelerde Eğitim", Executive Excellence Dergisi, Şubat 1998, s.10.

⁴⁴ Özbatur, A.g.e., s.66.

⁴⁵ A.g.e., s.66.

⁴⁶ A.g.e., s.66.

⁴⁷ Murat Bolelli, Stratejik Yönetim Süreci Açısından Eğitim Faaliyetlerine Bakış ve Özel Bankalarda Gerçekleştirilen Bir Uygulama, İ.Ü.S.B.E. Yüksek lisans tezi, İstanbul, 1995, s.36.

⁴⁸ Ersen, A.g.k., s.?

3.2.EĞİTİMİN AMACI

Eğitimin ilk amacı ; çalışanlara işlerini daha hızlı ve doğru yapmalarını, gereksiz işlem ve eylemlerden kaçınmalarını, iş gücü ve maddi kaynakları en yararlı bir biçimde kullanmalarını ve hizmetin maliyetini azaltma yollarını öğretmektir.

Eğitimin bir diğer amacı da yeni görev sorumluluklarla karşılaşan bireyin öğrenme sürecini hızlandırmaktır. Toplam kalite yönetimi hatayı önlemeye, hatasız üretime yönelik bir yaklaşımdır. Teknik ve sosyal açıdan ne yapacağını bilmeyen ve bu konuda eğitilmemiş çalışanlarla bu yaklaşıma ulaşmak mümkün değildir.

Birey gördüğü eğitim sayesinde mevcut yeteneklerini geliştirir, görüş ufkunu genişletir. Ve işinde başarıya ulaşarak bir üst görev için uygun hale gelir. Böylece kariyerini geliştirmeye imkan bulur.

İşletmelerde yapılan eğitimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁴⁹

1. Çalışanlara gerekli bilgi ve tutumların kazandırılması
2. Personelin yeteneklerinin belirlenmesi ve işten yönde geliştirilmesi.
3. Personelin moralinin yükseltilmesi, ihtiyaçlarının giderilmesi ve ıslah edilmesi.
4. Personelin güven duygusunun geliştirilmesi, hizmet içinde yükselme yollarının açılması.
5. Personel hareketliliği, uyumsuzluk ve disiplinsizlik olaylarının azaltılması.
6. Personelin görev, yetki ve sorumluluklarını bilmesinin sağlanması.
7. Personelin, işletme yararına fikirler üretme, araştırma ve inceleme yapma işleminin geliştirilmesi.
8. İş kaza ve hastalıklarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması.
9. Üretilen malın veya hizmetin nitelik, nicelik ve verimliliğin artırılması.
10. Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması
11. Kurumun içinde bulunduğu çevrede saygınlığının artırılması .

Bunlardan başka, örgüt misyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgüt içi iletişimin artırılması ve çalışanların iş dışı bilgiler verilerek sosyal tatminlerinin sağlanması da eğitimin önemli amaçlarındanıdır.

Personel içi sadece iş bilgisini arttıran teknik eğitimlerin yanı sıra kendisini ve daha iyi bir yaşam kalitesini yakalamasına yardımcı olacak beceri geliştirme eğitimleri de düzenlenmelidir.⁵⁰

Toplam kalite yönetimi müşterilerin olduğu kadar çalışanlarında memnuniyetine dayanan, bütün çalışanların katılımının sağlanması ile gerçekleştirilecek bir yönetim tarzıdır. Bu noktadan hareketle eğitimin amacı performansının artırılmasına olduğu

⁴⁹ Aysun Bakioglu, İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Sistemlerinin Dizayını ve Metal Sanayii İşletmelerinde Yapılan Uygulamaların Araştırılması, Öneriler, İ.Ü.S.B.E. Doktora tezi, İstanbul, 1991, s.14.

⁵⁰ Nejat Bilginer, "Eğitimde Yeni Yaklaşımlar", Executive Excellence Dergisi, Şubat 1998, s.6.

kadar çalışanların tatminine de yönelik belirlenmeli, eğitim programları bu yönde hazırlanmalıdır.

3.3 EĞİTİMİN YARARLARI

Eğitim işletmelere maddi ve zaman açısından külfetler getiren bir olaydır. Dolayısıyla işletme katlandığı bu külfetin sonucu olarak olumlu gelişmeler meydana gelmesini ister. Bu olumlu gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Eğitim, öğrenme zamanını kısaltır: İşe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir. İşe yeni başlayanların uyum ve öğrenme sürecini kısaltır ve bu arada meydana gelecek hataların maliyetlerini önler. Amerika'da iş yerlerinde yapılan etütler, iyice düşünülerek ve itina ile planlanarak hazırlanan "iş başında eğitim" vasıtasıyla işi öğrenme süresinin %75 oranında kısaltılabildiğini göstermiştir.⁵¹

2. Hata oranlarını azaltır : Hataların büyük bir kısmı çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Çalışanların hata yapmalarının sebebi ise bilgisizliktir. Eğitim, bilgisizliği gidererek, hataların azalmasını ve hatalardan kaynaklanan firelerin azalmasını sağlar.

3. Nezaret ve kontrol masrafları azalır : Çalışanların işlerini eksiksiz yaptığı bir ortamda nezaret ve kontrol faaliyetleri azaltılabilir.

4. Bakım masrafları azalır : Eğitimli çalışanlar tarafından kullanılan makina ve teçhizat gerektiği şekilde ve itina ile kullanılacağından bakım, tamirat ve yenileme için sarf edilecek miktarda önemli tasarruflar sağlanabilir.

5. İş yöntemleri geliştirilebilir : Eğitim personelin ilgisini arttırabilir. Çalışanlar ilgisiz oldukları için veya eleştiriden çekindikleri için işyerlerine ilişkin yeni fikirler vermekten yada önerilerde bulunmaktan çekinirler. Bu çekingenliği gidermek için iş yöntemlerinin geliştirilmesinin sağlayacağı avantajlar personele anlatılmalı ve fikirlerini üst kademelere iletmeleri konusunda teşvik edilmelidir. Bu yalnız kurslar aracılığıyla değil, üst yönetimin bu samimi inancı çeşitli yollarla onlara iletme şekliyle de sağlanabilir.⁵²

6. Maneviyatı artırır : Kişiler kendilerine uygulanan yetiştirme ve geliştirme programının kalitesi ve tipi ile son derece ilgilidirler. Personel daha çok bilgi sahibi olup, yeterlik kazandıkça kendisindeki güven önem duygusu kuvvetlenir ve dolayısıyla maneviyatı artar.

7. İşin kalitesi yükselir : Kuruluşun başarısı büyük çapta mal ve hizmetin kalitesine bağlıdır. Pek çok hallerde de kaliteden doğrudan doğruya sorumlu olan

⁵¹ Bakioğlu, A.g.e., s.18.

⁵² A.g.e., s.17.

kişiler alt kademedeki işçi ve memurlardır. Yüksek bilgi ve beceriye sahip olan personel nicelik ve nitelik bakımından verimi artırır ve kayıpları önler.

8. Kariyer geliştirmeye imkan sağlar : Eğitim çalışanlara üst konumlardaki görevler için gerekli bilgi ve becerileri sunar.

9. İş kazalarını azaltır: Kazalara genellikle çalışanların kusurları ve hatalara neden olur. İyi planlanmış bir eğitim programıyla çalışanlara emniyet tedbirleri öğretilerek kazalar önlenir.

10. Örgüt içi iletişimi geliştirir : Çalışanların örgütü ve yaptıkları işi benimseyebilmeleri ve görevleri daha etkin yerine getirebilmeleri, örgüt içi iletişim kanallarını kullanabilmelerine bağlıdır. Konferanslar, intibak kursları, ve grup eğitimleri ile bu değişiklikler giderilebilir.

11. Çalışanlar birbirleriyle yedeklenebilir : Rotasyon eğitimleri ile aynı iş bir kaç kişiye öğretilir. Böylece hastalık izin gibi devamsızlık durumlarında işlerin akması engellenir.

12. Motivasyon sağlar, liderlik yeteneğini geliştirir. Etkili bir eğitimle yöneticilerin liderlik yetenekleri geliştirilebilir.

13. Çalışanların örgüt misyonunu ve amaçlarını benimsemesini sağlar.

14. Ast ve üstler arasındaki iletişimi geliştirir.

15. Çalışanların değişikliğe uyum sağlamasına yardımcı olur ve ihtilafları hallederek stres ve gerginliği azaltır.⁵³

Yukarıda sayılan faktörler hem örgüt, hem de birey açısından eğitimin sağladığı faydalardır. Eğitim programları yerinde ve doğru uygulandığı takdirde örgütün problemlerinin büyük bir kısmına çözüm getirecektir.

3.4. EĞİTİM YÖNTEMLERİ.

Eğitim yöntemleri iki ana başlık altında incelenebilir, bunlar;

- İş başında eğitim yöntemleri.
- İş dışında eğitim yöntemleri.

3.4.1. İŞ BAŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ :

Eğitim iş başında uygulanması iş görenin çalışma ortamı dışına çıkmadan çalışacağı makine ve teçhizat ile ve yapacağı işin yöntemi ile ilgili konuları kapsar.

⁵³ Hoyi, A.g.e., s.21.

İş başında eğitim normal iş koşullarında gerçekleştirilen ve eğitilenlerin gerçek alet, cihaz, belge yada malzeme kullandıkları bir eğitim şeklidir. Bir işin deneyimli bir iş gören yada amirin nezareti altında yeni iş görene gerçek iş ortamında öğretilmesi söz konusudur. Kursiyer işi deneyimli iş göreni gözlemleyerek, gerçek araç ve gereçleri kullanarak öğrenmektedir.⁵⁴

Belli başlı iş başında eğitim yöntemleri şunlardır.⁵⁵

- Oryantasyon eğitimi.
- Çıraklık eğitimi.
- Rotasyon yöntemi.
- Yönlendirme.

Bunlardan oryantasyon eğitimi ve rotasyon yöntemi üzerinde durulacaktır.

3.4.1.1. Oryantasyon Eğitimi.

Uygun bir oryantasyonla, yeni bir elemanın doğru bir başlangıçla örgüte adım atması, üretkenliğin ve grup moralinin geliştirilmesine yardımcı olmak açısından büyük önem taşır. Çünkü çalışma disiplinin temeli işgörenin resmen işe başlatılmasıyla ve ortama alıştırılmasıyla atılır. Oryantasyon yeni işgörenlerin tek tip bir standarda uymasını sağlamaktan çok davranış ve tutumlardaki aşırılıkları sınırlar. Buradaki amaç belli tutum ve performans düzeylerine uymak için yeni iş görenler üzerinde baskı yapmakta onları aşırı tutum ve davranışlar ile düşük performans göstermekten kaçınmalarını sağlamaktır. Yeni iş görenlerin oryantasyonunda ;

1. İş ile ilgili işlemlerin kabaca gösterilmesi.
2. Çalışma arkadaşlarıyla, astları ve üstleriyle nasıl bir ilişki içinde olacağının belirtilmesi
3. Yapacakları işin örgütün içindeki yerini ve önemini göstererek örgüte ait olma duygusunun kazandırılması olmak üzere üç ana hedefi vardır.⁵⁶

Oryantasyon programları bu amaçları gerçekleştirmek için iki aşamada uygulanmalıdır. Birinci aşama yeni elemanın genel olarak örgüte uyumu, ikinci aşama elemanın çalışacağı birime ve işe uyumudur. Birinci aşama insan kaynakları bölümü tarafından ikinci aşama çalışacağı birim tarafından yürütülmelidir.

Birinci aşamada işgörelere örgütle ilgili genel bilgiler, örgütün politika ve stratejileri, ücret bilgileri, ücret dışında sağlanan olanaklar, işgören sendika ilişkileri ve işletme tesisleri ile ilgili genel bilgiler verilir.

⁵⁴ Aysun Özyurt, "İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış 4", Human Resources, yıl 2, sayı 6, Şubat 1998, s.61.

⁵⁵ Bolelli, A.g.e., s.49.

⁵⁶ Aysun Özyurt, "İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış 6", Human Resources, yıl 2, sayı 8, 1998, s75.

İkinci aşmada ise çalışacağı birimin yapısı, işe ilişkin görev ve sorumluluklar çalışacağı birimin kuralları ve tesislerle ilgili yeterli bilgi verilerek, işgören birimde çalışan personelle tanıştırılır.

Uygun bir oryantasyon programıyla, işe yeni başlayan işgörenin doğru bir başlangıç yapması, verimliliğinin ve grup moralinin gelişmesine yardımcı olan önemli bir faktördür. Çalışma disiplininin temeli çalışanın resmen işe başlatılması ve ortama alıştırmasıyla atılır.

3.4.1.2. Rotasyon Yöntemi.

Rotasyon kişinin önceden belirlenmiş bir plana göre belli görevlerde çalıştırılması tekniğidir.⁵⁷

Eğitim şunları içerir:⁵⁸

- Yeni işe yönelik teorik ve pratik bilgiler
- Hız kazandırma egzersizleri
- Kalite sistemleri
- İstatistiksel kalite kontrolü
- T.K.Y. uygulamaları
- Çevre yönetim sistemleri
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği

3.4.2. İŞ DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ

İş dışında sektördeki diğer işletmelerin ortaklaşa oluşturacakları kurslara katılma, üniversiteler gibi öğretim kurumlarının hazırlayacakları kurslara katılma ya da işletmenin kendisinin hazırladığı fakat işletmenin dışında bir yerde oluşturacağı kurslara katılma şeklinde olabileceği gibi, işletmenin kendi bünyesi içinde fakat yine işten belirli günlerde izinli olarak bu kurslara ya da eğitim programlarına katılmaları şeklinde de olabilir.

İş dışında eğitimin yararları şunlardır :⁵⁹

- Öğretmen bir uzman olduğu için öğretme bakımından daha etkindir.
- Öğrenci baskı altında bulunmayacağı için daha kolay ve kısa zamanda öğrenir.

Sakıncaları şöyle özetlenebilir :⁶⁰

⁵⁷ Nilüfer Türkçü, Yönetici Eğitimi, Geliştirilmesi ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Geliştirme Alanında Yapılan Bir Araştırma, İ.Ü.İ.F. Yüksek lisans tezi, İstanbul, 1994, s.66.

⁵⁸ Kordsa Eğitim Prosedürü, 1992, s.5.

⁵⁹ Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, Beta yayınları, 5.b, İstanbul, 1994, s.86.

⁶⁰ A.g.k., s.86.

– Yetiştirmedeki sorumluluğun bölünmesi örgüt bakımından bazı sorunların ortaya çıkmasına yol açar.

– Bu tür eğitim uzman personele, malzeme ve ekipmana gereksinim göstermesi nedeniyle yeni yatırımları gerektirir.

İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri şöyle sıralanabilir:

- 1- Konferans Yöntemi
- 2- Rol Oynama
- 3- Davranış Modeli
- 4- Video Sunuşları
- 5- Grup Tartışmaları
- 6- Vaka çalışması
- 7- Simülasyon

3.4.2.1. Konferans Yöntemi

Konferans yöntemi, klasik bir eğitim tekniğidir. Yetiştirme ve geliştirmenin her alanında geniş çapta kullanılmış olmakla beraber en fazla eleştiriye uğramış bir yöntemdir. Bu yöntemin amacı uzman bir kişinin konuyla ilgili bilgileri belli bir gruba anlatmasıdır.

Konferans yönteminde, aktarılacak bilgilerin teoriden ziyade pratik esaslara dayanması, sistemin başarısı için gereklidir. Metodun başlıca yararları, geniş bir gruba aynı bilgilerin aynı anda aktarılması, eğitim süresinin kısa oluşu ve alışılmış bir yöntem olmasıdır. Buna karşılık sakıncalı yönleri ise; eğitilen grubun pasif durumda bulunması sadece anlatanı dinlemek zorunda kalması, dinleyicilerin ilgisini konu üzerinde yoğunlaştırmanın kolay olmaması ve anlatma tekniğini ve konuyu iyi bilen konuşmacıların her zaman kolayca bulunamamasıdır.

3.4.2.2. Rol Oynama

Bu teknikte, eğitime katılanlar değişik kişiliklere bürünürler. Örneğin bir erkek çalışan ve bir kadın yönetici birbirlerinin rollerini üstlenirler ve kendilerinden tipik bir iş ortamında birbirlerine nasıl davranacağını varsayıyorlarsa öyle davranmaları istenir. Bu eğitim kişinin kendisini bir başkasının yerine koyabilme ve kişisel farklılıklar karşısında toleranslı olma becerilerini, tutumları ve kişiler arası etkileşimi geliştirir.⁶¹

3.4.2.3. Davranış Modeli

Bu teknikte, kişi başkasını gözleyerek davranışını düzeltebilir veya değiştirebilir. Çalışanlar bu eğitime katılarak, yeni ve değişik bir davranışı gözleyerek yeni bir

⁶¹ Hoyi, A.g.e., s.11.

davranış türü öğrenebilirler. Katılımcı izlediği davranışın olumlu ve olumsuz yönlerini izleyerek doğru davranış türünü kendi bulacaktır.⁶²

3.4.2.4. Grup Tartışmaları Yöntemi

Grup tartışmaları yöntemi, organize edilmiş eğitici karakter taşıyan toplantıların yapılmasıdır. Bu yöntem, eğitilen kimselerin genel bilgilerini arttırmak, işletme içindeki ve dışındaki davranışlarını geliştirmek ve problem halletme yeteneklerini geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Sayıları 8-10 arasında değişen üyelerden oluşan gruplarda sorunlar açıklanır, çözüm yolları tartışılır. Ancak belli kararlara ve kesin sonuçlara varma zorunluluğu yoktur. Tartışma, en sonunda grup lideri tarafından toparlanır. Bu yöntem, grup üyelerine kendine güvenmeyi ve başkalarının fikirlerine saygı göstermeyi öğretir.

3.4.2.5. Vaka Çalışması

Bu yöntem daha ziyade yönetici eğitiminde kullanılır. Eğitime katılanlar, kendilerine sunulan vakaları inceleyerek gerçek ve farazi durumları ve böyle durumlarda neler yapılması gerektiğini öğrenirler. Bu teknik, çalışanların karar verme becerilerini geliştirir ve öğrendiklerini gerçek hayatta uygulamalarını sağlar.

3.4.2.6. Simülasyon Yöntemi

Özellikle yönetici eğitiminde bilgisayarla simülasyon yöntemi kullanılmaktadır. Yöneticiler bilgisayarda, örneğin bir şirketin yatırım, satış ve üretim gibi bunlarla ilgili kararlar verirler. Verilen bu kararlar bilgisayar tarafından değerlendirilerek katılımcılara neticeleri bildirirler ve yeni bir karar almaları istenir. Bir iş oyunu şeklinde programlanan bu çalışma, eğitime katılanların sanal ortamda karar almalarını, yaptıkları hataları görmelerini ve bu konularda beceri kazanmalarını sağlar.

3.5. KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ VE EĞİTİM

Hammadde, enerji, sermaye ve makine ile insanoğlunun bilgi ve yetenekleri birleştirilerek kalite üretilmektedir. Bu yüzden kalite konusunda ortaya çıkan problemler bir dereceye kadar teknik, ekonomik ve işgücü imkanları ile giderilebilse de genel olarak istenilen performansa ulaşmada temel faktör eğitilmiş işgücüdür. İşgörenlerde kalite çalışma bilincinin oluşması büyük ölçüde tecrübeye ve eğitim seviyesine bağlıdır. Uygun eğitimin kalite ve verimliliğin artırılmasında büyük paya sahip olduğu, ancak günümüzde bunun farkına yeterince varılmadığı görülmektedir.

Eğitimde amaç işgörenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu

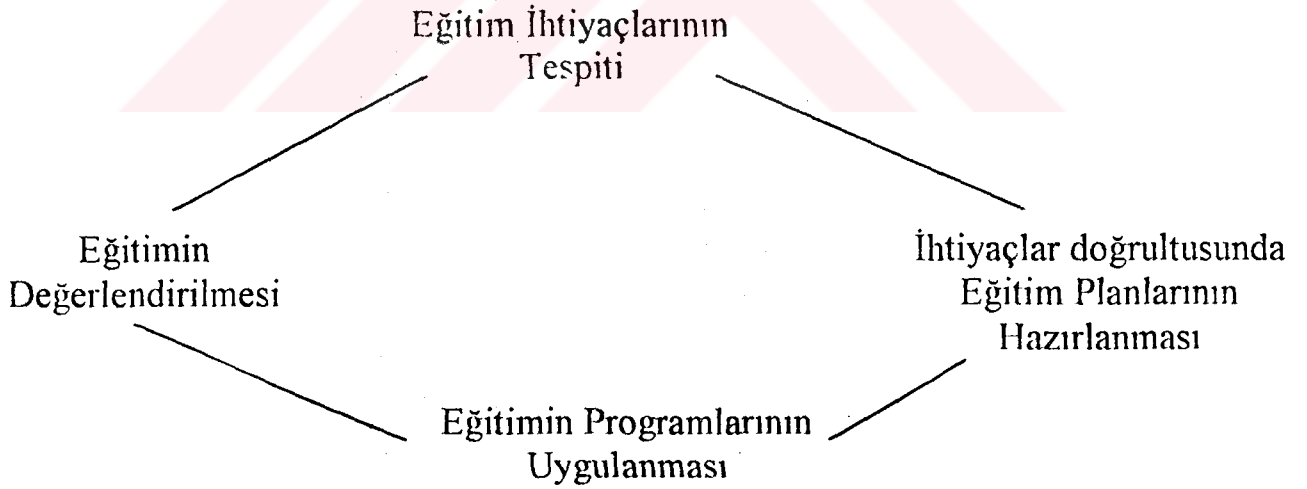
⁶² A.g.e., s.11.

roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, işletmelere, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır.

Üretimin karmaşıklaşması, kalite sistemlerinin gerekliliği, işgörenlerin yeni özelliklere, yeni bilgilere ve yeteneklere sahip olmasını gerektirmektedir. Teknolojinin ve yeni sistemlerin gelişmesiyle birlikte mevcut işgörenler yeniler ile değiştirmek yerine, onlara gereken özellikleri kazandıracak eğitim programları düzenlenmelidir. Eğitim, işler değiştikçe işgören kendini ve becerilerini değiştirebilme fırsatını vermektedir. Alınan eğitimin miktarı ve düzeyi arttıkça işgörenler, hızlı teknolojik ve sistemsel değişimlere ve yeni sistemlere daha çabuk ve daha kolay ayak uydurabilirler.

Bugün artık eski zamanların yaşam boyu iş güvencesine dayalı psikolojik sözleşmesi geçerli olmadığından, insanlar bu tür bir sözleşmenin güvencesi altında değildir. Artık güvende olmak için pazarın istediklerini üretmek gerekmektedir, üstelik bu istekler sürekli değişmektedir. İnsanlar Pazar koşullarına göre kendilerini eğitmeyi, geliştirmeyi, değiştirmeyi ve büyümeyi başaramadıkları zaman güven içinde olamayacaklardır. Güvence artık sürekli öğrenme yeteneğinin içinde saklıdır.⁶³

Eğitim olsun diye eğitim yapmak, işletmelere bir fayda sağlamayacağı gibi, getireceği maddi külfetlerle zarara sokacaktır. Bu yüzden eğitim işletme amaçlarına yönelik, ihtiyaçlar doğrultusunda planlanmalı, programlara dönüştürülerek uygulanmalı ve bu programlar değerlendirilmelidir. Bu açıdan bakıldığında eğitim sistemi aşağıdaki gibi oluşturulabilir.



Şekil - 9 Eğitim Sistemi

⁶³ Stephan R. Covey, "Sürekli Öğrenme İlkesi", Executive Excellence, Şubat 1998, s.3.

3.5.1. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ TESPİTİ

Eğitimde kalite, doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda, doğru eğitimcilerle verilmesi ile gerçekleşebilir. Bunu gerçekleştirmenin yolu da eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak tespit edilmesine bağlıdır.

Eğitimin ana amacı işletme amaçlarını gerçekleştirmektir. Eğitim ihtiyaçlarının tespitinde de işletmenin amacı, misyonu, hedefleri ve politikaları ana belirleyici faktör olmalıdır. Eğitimin işletme içindeki operasyonel düzeydeki işlemlere, verimlilik artışına, daha kaliteli mal üretimine ve hataların ortadan kaldırılmasına olumlu katkılarda bulunması gerekir. Bu yüzden bölüm müdürlerinin, ustabaşlarının, işçilerin, kısaca bütün personelin eğitim istekleri, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde bir faktör olarak dikkate alınmalıdır. Üçüncü faktör olarak da işgören eksikliklerinin belirlendiği başarı değerlendirme sonuçları eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilir. (ŞEKİL-10)

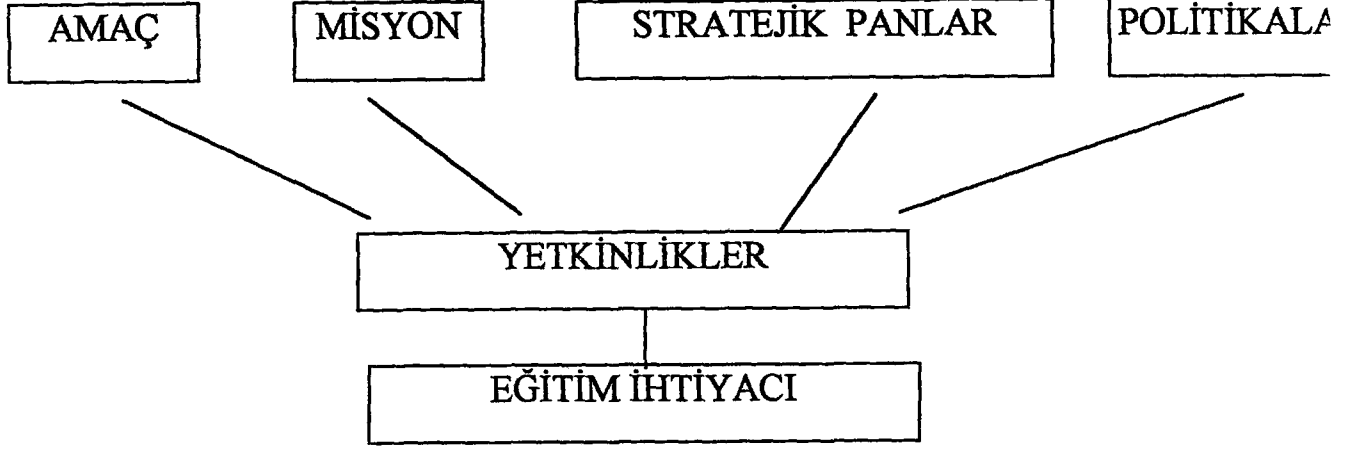


Şekil - 10 Eğitim İhtiyaçları Nasıl Belirleniyor

3.5.1.1. İşletme Amaç ve Politikalarına Göre Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Öncelikle işletmenin amaçları, misyonu, stratejik planları ve politikaları belirlenmeli, bu hususlar doğrultusunda çalışanların sahip olması gereken nitelikler ortaya çıkarılmalı, eksik olan nitelilerle ilgili eğitimler planlanmalıdır. (ŞEKİL-11)

Bulunduğu pazarda yeni bir pazara girmeyi, lider olmayı, yeni teknolojik yatırımlar yapmayı, organizasyon yapısında değişiklik yapmayı planlayan bir işletme yeni durumun gerektirdiği yetkinliğe ancak eğitimle ulaşabilir.

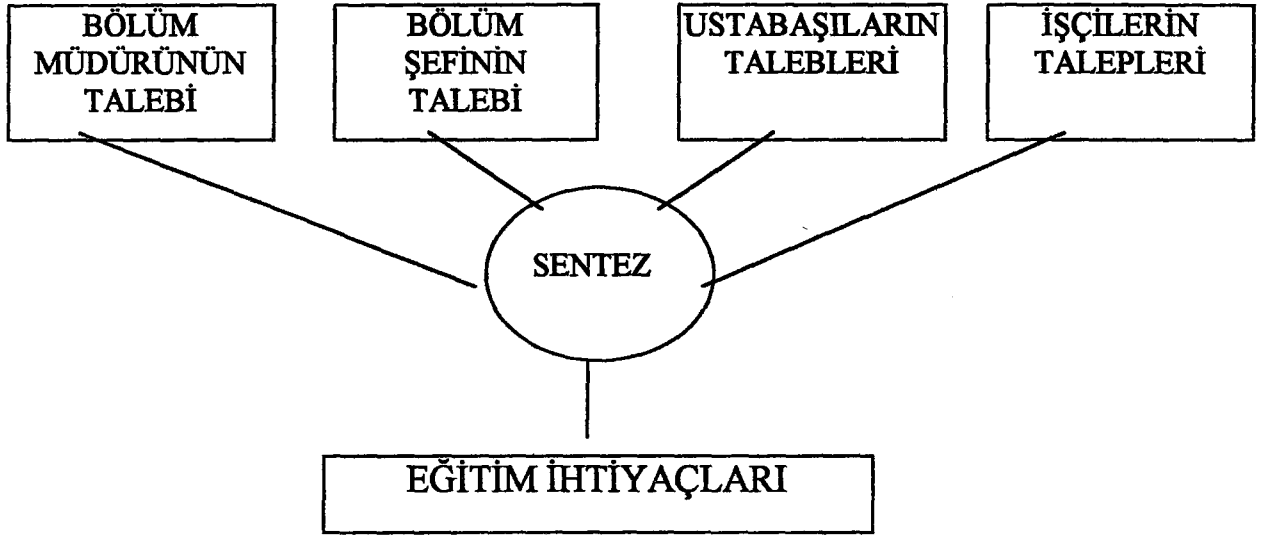


Şekil – 11 İşletme Amaç ve Politikalarına Göre Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

3.5.1.2. Bireysel Taleplere Göre Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi :

İşletmelerde sorunlar ve aksayan hususlar orta ve alt kademe yöneticiler ile işgörenler tarafından daha kolay görülebilir. Bu yüzden bölüm müdürü, ustabaşı ve işçilerin eğitim ihtiyaçları ile ilgili görüşleri alınmalı, bunlar bir sentezden geçirilerek uygun görülenler eğitim planlarına geçirilmelidir.

Toplam kalite yönetimi, çalışanların katılımı ve çalışan tatminine oldukça önem veren bir yönetim yaklaşımıdır. Bazı eğitim eksikliklerinin de en iyi bizzat o işi yapanlar tarafından belirlenebileceği de açıktır. Bu yüzden çalışanların fikirleri alınarak hem onların katılımı sağlanmalı, hem de sorunlara daha gerçekçi çözümler bulunmalıdır. Örnek vermek gerekirse; bölümündeki iletişim problemlerini en iyi bölüm müdürü tespit edebilir, ya da bir bölümdeki makinaların verimli kullanılmadığını ustabaşı tespit edebilir. (ŞEKİL-12)

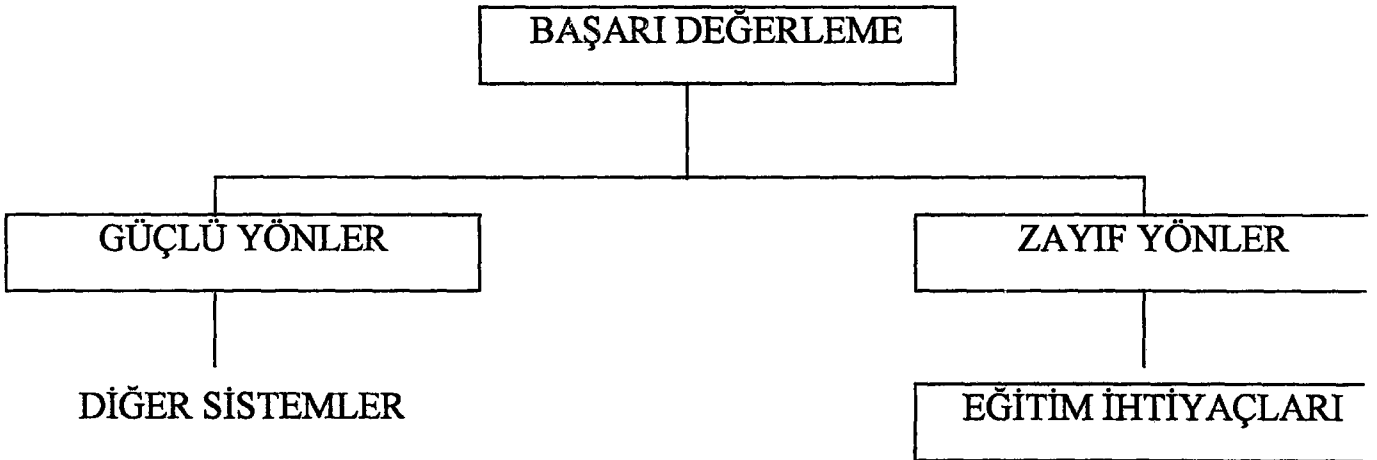


Şekil - 12 Bireysel Taleplere Göre Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

3.5.1.3. Başarıyı Değerlendirme Sonuçlarına Göre Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Başarı değerlemenin amacı, çalışanların mevcut görev ve sorumluluklarını yerine getirme derecelerini, işteki tutum ve davranışlarını, yeteneklerini, zayıf ve gelişmiş yönlerini ortaya koymaktır. Başarı değerlendirme sonuçları, eğitim, ücret yönetimi, yedekleme planı ve kariyer planlarına girdi oluşturur. (Şekil-13)

İşgörenlerin başarı değerlendirme sonucu ortaya çıkarılan zayıf yönleri değerlendirilerek bireysel ve toplu eğitim ihtiyaçları belirlenir.



Şekil - 13 Başarı Değerleme Sonucu Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Eğitimin bir amaca yönelik olması gerekir. Diğer süreçlerle bütünleşmeyi, kuruluşun misyon ve vizyonunu desteklemesi, çalışanların gelişimini sağlaması arzu edilir. Eğitimin de kendi içinde bir misyon ve vizyonu olması gerekir. Bunun için de kapsamlı bir analiz gerekebilir. Önce işletmenin eğitim ihtiyaçlarının tespiti yapılmalıdır. Kuruluşun sistematik planlarıyla uyumlu olarak yeni hedeflere, yeni pazarlara yeni ürünlere taşıyacak temel yetkinliklerin neler olduğu belirlenmelidir. Daha sonra mevcut personelin bu yetkinliklerden hangilerine ne ölçüde sahip olduğunu belirlemek gerekir ve kaynaklar göz önüne alınarak eğitim planları hazırlanıp, programlar gerçekleştirilir.⁶⁴

3.5.2. İHTİYAÇLAR DOĞRULTUSUNDA EĞİTİM PLANLARININ HAZIRLANMASI

Eğitim planlanması, eğitim ihtiyaçlarının tespitinden, eğitimin uygulanmasına kadar olan zamanı kapsayan geniş bir süreçtir. Eğitimin planlanması insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda olmakla birlikte, diğer bölümlerin de katılımını gerektiren bir iştir. İşletmelerde, hangi konulardaki eğitimin nasıl verilebileceğine en iyi karar verebilecek grup, çalışanlar ve yöneticilerdir. Bu yüzden işletmelerde eğitim planlaması en sondaki çalışandan en üstteki yöneticiye kadar herkesin işidir.

Eğitimin planlanmasında aşağıdaki konular üzerinde durulmalıdır.

- Belirlenen eğitim ihtiyaçları doğrultusunda eğitim sonunda ulaşılabilecek amaçlar belirlenmelidir.
- Kimlere hangi eğitimlerin verileceği belirlenmelidir. (Yönetici, mühendis, uzman, memur, işçi eğitimleri ve genel eğitimler.)
- Eğitimlerin hangi yöntemlerle verileceği belirlenmelidir. (İşbaşı, konferans, örnek olay yöntemi vb.)
- Eğitimlerin kimler tarafından verileceği belirlenmelidir. İşletmelerdeki usta işgörenden, dış eğitim kurumlarından getirtilebilecek uzmanlara kadar herkes eğitici olarak görevlendirilebilir.
- Eğitimin yeri ve zamanı belirlenmelidir. Bu amaçla yıllık, altı aylık, aylık ve hatta günlük eğitim planları hazırlanmalıdır. Yıllık, altı aylık, aylık eğitim planları insan kaynakları yönetimi tarafından hazırlanırken, iş başında eğitimler için haftalık ve günlük eğitim planları bölüm müdürleri veya şefleri tarafından hazırlanabilir.
- Eğitim dönemi içinde ihtiyaç duyulan konular eğitim planına eklenmelidir.

⁶⁴ Tanju Argun, "Eğitim Kimin İçin", Executive Excellence, Şubat 1998, s.20.

TABLO 1 : TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ EĞİTİM MATRİKSİ

	ÜKY	OKY	MÜH	İKY	İşçi - Memur
Toplam Kalite	+	+	+	+	+
Liderlik	+	+	+	+	
Ekip Kurma	+	+	+	+	+
Yaratıcı Düşünme	+	+	+	+	+
Problem Çözme Teknikleri	+	+	+	+	+
İstatistiksel Proses Kontrol	+	+	+	+	+
Kalite Maliyetleri	+	+	+	+	+
Hata Etkilerinin Analizi (FMEA)		+	+		
Eğiticilerin Eğitimi	+	+	+	+	+
Deney Tasarımı		+	+	+	+
TKY Denetimleri	+	+			
Tedrikçilerin Yönetimi	+	+	+		
Rekabet Güçlerinin Analizi	+	+	+		
İstatistiksel Düşünce	+	+	+	+	+
Kalite Fonsiyonunu Uygulama	+	+	+	+	
Toplam Üretken Bakım	+	+	+	+	+
Hedeflerle Yönetim	+	+	+	+	
Taguchi Metodu			+		

KAYNAK: Özbatır, A.g.e., s.85.

3.5.3 EĞİTİM PROGRAMLARININ UYGULANMASI

Eğitim programları önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi işletmelere oldukça pahalıya malolan faaliyetlerdir. Dolayısıyla işletmeler bu faaliyetlerden maksimum fayda elde etmek istemektedirler. Eğitimin işletmeye katkı sağlayabilmesi için uygulamada , uyulması gereken kurallar şunlardır;

(1) EĞİTİCİ İLE İLGİLİ :

- Eğiticinin seçimine özen gösterilmelidir. Eğitici katılanları etkileyebilmeli, eğitim esnasında konuları yaşamalarını sağlayabilmelidir.
- Eğiticilere, eğitimden ne beklediği ve katılanların eğitim seviyeleri aktarılmalıdır. Eğiticiler yetişkin eğitimi konusunda deneyimli olmalıdır.
- Eğiticilerin eğitimine önem verilmelidir. Eğitimden verim bekleniyorsa, eğiticinin konusuna çok iyi hakim olması gerekir.

(2) EĞİTİM YERİ VE YARDIMCI MALZEMELERLE İLGİLİ :

- İş dışı eğitimlerde çalışanları, çalışma ortamının stresinden uzaklaştıracak, rahatlatıcı bir atmosferi olan yer seçilmelidir.

b) İş başı eğitimleri bizzat çalışma ortamında kısa sürelerle yapılmalı , çalışmanın parçası olarak görülmeli

c) Eğitim notları basit ve özenle hazırlanmış olmalıdır.⁶⁵

d) Konular anlatılırken, tepegöz, slide, video gibi görsel araçlar kullanılmalıdır.

(3) İNSAN KAYNAKLARI YÖNTEMİ İLE İLGİLİ :

a) Eğitim programına tam olarak uyulmalı, aksama olmaması sağlanmalıdır.

b) Eğiticilere ve katılanlara vaktinde bildirilmeli, gerekirse hazırlanmaları için imkan ve doküman sağlanmalıdır.

c) Eğitimin verimli olması için katılanların motivasyonu sağlanmalıdır.

3.5.4. EĞİTİM PROGRAMLARINI DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitimle ilgili bütün kayıtlar insan kaynakları yönetimi tarafından tutulmalıdır. Tutulan bu kayıtlar, yeni eğitim programlarının hazırlanmasında, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve yapılan eğitimlerin değerlendirilmesinde kullanılır.

Yapılan eğitimin başarısı sistematik olarak değerlendirilmelidir. Eğitimin etkililiği ölçülürken şu noktalara dikkat edilmelidir.⁶⁶

- 1 - Eğitime katılanların eğitimin kapsamı ve yöntemine karşı olan tepkileri,
- 2 - Yapılan eğitim sonucunda elde edilen bilgi,
- 3 - Eğitimle sağlanan davranış değişikliği,
- 4 - Eğitime katılan kişilerde veya kurumlarda olan gelişmeler ve alınan sonuçlar.

Eğitim sonuçları, eğitim programının başarı düzeyini gösteren en keskin kriterdir. Ayrıca sonuçların para cinsinden ifade edilebilmesi nedeni ile fayda-maliyet analizleri yapılabilmesi değerlendirme çalışmalarında sonuçların en önemli kriter olmasını sağlar. Kalite ve verimlilik artışı, kaza oranındaki azalma gibi kesin rakamlardan yararlanılarak ulaşılabilecek, eğitim programının maddi getirisi, program uygulaması ve hazırlanması sonucu ortaya çıkaracak zaman ve nakit maliyeti ile kıyaslanarak eğitimin sağladığı maddi verimlilik belirlenebilir. Eğitim programı uygulamaları hakkında yapılan araştırmalarda üç ortak nitelik belirlenmiştir.⁶⁷

⁶⁵ Özbatr, A.g.e., s.73.

⁶⁶ Hoyi, A.g.e., s.11.

⁶⁷ Boelli, A.g.e., s.63.

- 1 - Başarılı bir eğitim programı dikkatli ve bilgili yöneticiler gerektirir.
- 2 - İşletmede meydana gelen performans artışları, bilgi ve beceri düzeyinde oluşan artışlar çoğunlukla uygulanmış olan eğitim programlarının başarısının bir sonucudur.
- 3 - Her eğitim programı bir kontrol veya kıyaslama grubunu içermelidir.

3.6 YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE KALİTE

Yöneticinin kalitesi kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi, sağlıklı kararlar alabilmesi ve akılcı eylemlerde bulunabilmesidir. Yöneticinin sürekli olarak kendisinden beklenenleri verebilmesi için, değişen koşulları iyi izlemesi ve kendini bunlara göre ayarlaması gerekir.

Yönetici eğitimi, her şeyden önce eğitim verilen şirketin özellikleri ve gereksinimleri dikkate alınarak geliştirilmelidir. Her şirket; faaliyet konusu, kapsamı, pazarı, insan kaynağı, stratejisi, sistemleri, yönetim tarzı ile ayrı bir olgudur. Eğitim, tüm bu özellikler ve beklentiler dikkate alınarak planlanırsa amaca daha kolay ulaşılır.

En az rakipler kadar kaliteli ve onlardan daha düşük maliyetlerle üretim yapmak ancak verimli çalışan bir işletmede gerçekleşebilir. Verimliliğin önündeki engellerin büyük çoğunluğunu (% 80-90) kaldıracak ve değişen pazar şartlarına göre gerektiğinde işletmenin yeniden yapılanmasını sağlayabilecek olanlar yöneticilerdir. Daha alt kademelerdeki elemanları eğitmek ve yetiştirmek de yöneticilerin sorumluluğudur. Öyleyse en üst kademedен başlayarak yöneticilerin eğitimine öncelik, önem ve ağırlık verilmelidir.

Toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşmak için en önemli konulardan biri, en baştaki yöneticilerin çok iyi eğitilmeleridir.

İnsan faktörü nedeniyle bazı faaliyetler aksıyor ve bunun sonucunda kalite problemleri ortaya çıkıyorsa, bunları giderecek önlemleri almak yine üst yönetimin görevidir. Üst yönetimin önemli görevlerinden, birisi mevcut durumu korumak, diğeri de geliştirmektir. Standardı sürdürmek mevcut durumu korumaktır, gelişme ise işgörenlerin üretkenlik ve çare buluculuk potansiyellerini kullanabilecekleri ortamı oluşturmak suretiyle elde edilecek küçük değişiklikler ile (Kaizen Yaklaşımı) sağlanabilir.

İşletmenin ve işgörenlerin ilgi alanlarını birbirine uygunlaştırmak yöneticilerde aranılan en önemli yeteneklerden birisidir. Bu yüzden, yöneticiler işgörenlerin kişisel problemlerini geleneksel eğitim bireyi değiştirmeye yöneliktir. Geliştirme çabaları ise bireyler arasındaki, gruplar arasındaki ve organizasyondaki ilişkileri değiştirmeye yöneliktir. Bu çabalar, bireyleri motive eden faktörün, hem işin kendisinde hem de işle ilgili konularda buldukları tatmin olduğu varsayımına

dayanır. Organizasyonu geliştirme yönündeki çabalar, sıkı kontrol ve cezalandırma yerine, elemanları organizasyonun amaçları yönünde teşvik etmeyi ve onların organizasyona daha sıkı bağlanmasını sağlamayı temel almalıdır.

Elemanların organizasyona bağlılık duyması, yöneticilerin onlar hakkında hissettiklerini açıkça dile getirmesine ve organizasyonun gelişme yönü hakkında onları bilgilendirmesine bağlıdır. Açıklığın ve güvenin geliştirilmesi bu yönden çok önemlidir. Böyle bir ortam, politikaların çalışanlarla birlikte saptanmasının, yani katılımcı yönetim ilkelerinin uygulanmasının sonucu olacaktır.

Günümüzde teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve yönetim fonksiyonunun çok karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel öğretimden geçerek bilgi sahibi olmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Kişinin zamanın koşullarına uygun bilgi edinmesine başka türlü olanak yoktur. Her işletme, belli bir çevre içinde yaşayıp, faaliyette bulunduğu göre ortam koşullarının yaşama ve gelişmesinde sahip olduğu rol açıktır. Bu koşullardan özellikle ekonomik, hukuksal, siyasal, bilimsel, teknolojik ve sosyal nitelikte olanların rolü, örgütün yaşama ve gelişmesinde önemli bir yer tutar. Bu nedenle, yöneticinin bu çevre koşullarını iyi tanımasını, değişme ve gelişmeleri izleyebilmesini ve gereken zamanda gerekli uyum önlemleri almasını olanaklı kılacak bilgi ve beceriler ile donatılması gerekir. Kişi ne kadar iyi bir öğrenim görmüş olursa olsun eğer, yeterli yeteneklere sahip değilse, başarılı bir yönetici olamayacaktır. Aynı şekilde, yetenekli bir kişinin öğrenim görmeksizin başarılı bir yönetici olmasına da yine olanak yoktur.

Yönetici eğitiminin genel amacının, yönetici durumunda olan veya olacak kişilere, planlama, örgütlenme, yöneltme, düzenleştirme, denetleme gibi yöntemin temel fonksiyonları hakkında gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması olduğu söylenebilir.

Yöneticiler, işletme amaçlarına göre bir program içeriğinde eğitildiklerinde, işletmenin verimli bir biçimde çalışıp, gelişmesine katkıları büyük olacaktır. İşletmelerde yönetici eğitiminin amaçlarını kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür.⁶⁸

- Yöneticiye daha geniş bir bakış ve zihin tasarısı verme,
- Konuyla ilgili bilgi, kavram ve görüşlerle donatma,
- Günün koşullarına uygun mesleki ve teknik yetenekleri artırma,
- Kendi işleriyle uyumlu yaratıcı ve geliştirici davranışları kazandırma,
- Neyin, nasıl öğrenileceğini ve insanın nasıl kendine yeterli olabileceğini öğrenmesini sağlamak,
- Yöneticilerin kendi işlerini yapmada etkinliklerini daha da artırma

⁶⁸ Türkçü, a.g.e., s.58.

3.7. KLASİK EĞİTİMLE TOPLAM KALİTE YÖNTEMİNDE EĞİTİMİN KARŞILAŞTIRILMASI :

Klasik yönetim ile toplam kalite yönetimi arasındaki farklar ikinci bölümde açıklanmıştır. Kısaca insan unsuru açısından tekrar değerlendirilecek olursa; toplam kalite yönetiminin müşterilerin ve çalışanların tatminine, çalışanların katılımına yani tamamen insan unsuruna dayalı bir yönetim sistemi olduğu görülmektedir. Oysa klasik yönetim düşüncesinde çalışanların katılımı ve fikirleri önemli değildir, çalışanlar sadece maddi açıdan tatmin edilir.

Yönetim düşünceleri arasındaki bu farklılıklardan dolayı eğitim sistemleri de birbirinden farklıdır. Eğitimin planlanması ve uygulanması yönünden farklılıkları aşağıdaki bölümlerde incelenecektir.

3.7.1. EĞİTİMİN PLANLANMASI YÖNÜNDEN KARŞILAŞTIRILMASI

Eğitim planlaması, eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve eğitim programlarının hazırlanmasını kapsar. Bu konularda aradaki farklılıklar şunlardır:

KLASİK YÖNETİMDE

- 1 – Sorun ortaya çıktıktan sonra konular eğitim ihtiyacı olarak belirlenir.
- 2 – Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çalışanların fikirleri alınmaz.
- 3 – Eğitim konuları çalışanların tatminine değil işin yapılmasına yönelik belirlenir.
- 4 – Belirlenen eğitim ihtiyaçları genelde işin yapılmasına yönelik işbaşı eğitimleridir.
- 5 – Eğitim, eğitim olsun diye yapılır.
- 6 – İşletme faaliyetleri içinde eğitimin yeri ön sıralarda değildir.
- 7 – Eğitime ayrılan zaman azdır. Yıllık eğitim süresi 5-10 saati geçmez.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE

- 1 – Sürekli gelişme vardır. Problem ortaya çıkmadan önlem alınır.
- 2 – Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çalışanlarının fikirleri önemlidir.
- 3 – Eğitim ihtiyaçları hem performansın artırılmasına hem çalışanların tatminine yöneliktir.
- 4 – Eğitim konuları hem işe, hem iletişime, hem de çalışanların sosyal tatminine yönelik işbaşı ve iş dışı eğitim konularıdır.
- 5 – Eğitim bir amaca ulaşmak için yapılır ve bu amaca ulaşmada en önemli unsurdur.
- 6 – Eğitim en önemli işletme faaliyetlerinden birisidir.
- 7 – Eğitime oldukça önemli zaman ve kaynak ayrılır. Yıllık eğitim süresi 50-100 adam/saattir.

3.7.2. EĞİTİMİN UYGULAMA YÖNÜNDE KARŞILAŞTIRILMASI

TABLO - 2 : KLASİK EĞİTİM - TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM (KAYNAK: Özbatır, A.g.e., s.75.)

	KLASİK EĞİTİM	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM
KATILIMCI	BİREY	GRUP VE BİREY
ÖĞRENMEDE UYGULANAN ÖĞE	KONUNUN KAPSAMI	KAPSAM VE ÖRNEK PROSESLER
DİNLEYİCİNİN KONUYA KATILIM TARZI	BİLGİ ALMAK (GENEL ANLAMDA)	KENDİ ÖZELLİKLERİNİ DE DİKKATE ALIP ARAŞTIRARAK BİLGİ ALMAK (KENDİ ORGANİZASYONUNU BİLEREK)
KATILIMCININ ROLÜ	DİNLEYEN, EZBERLEYEN, İMTİHANLARI GEÇEN, AKTİF OLMaktan ZİYADE PASİF	KONUYA KATILAN, İLGİLİ, ETKİLEŞİME AÇIK SON DERECE AKTİF
EĞİTMENİN ROLÜ	ÖĞRETMEN, ÖĞRETİM GÖREVLİSİ TANITAN, SUNUCU DEĞERLENDİRİCİ	REHBER, ANTRENÖR, ÇARE BULAN, ZAMAN ZAMAN DA KATILIMCI
EĞİTMENİN SORUMLULUĞU	ÖNCELİKLE TEK YÖNLÜ İLETİŞİM ARAÇLARINI SAĞLAMAK (KONFERANSLAR, FİLMLE, SLAYT GÖSTERİLERİ, PANEL TARTIŞMALARI)	KATILIMCILARA ESAS ÖĞRENMENİN GERÇEKLEŞECEĞİ VE TECRÜBE KAZANILACAK ŞARTLARI SAĞLAMAK
EĞİTİMİN ORTAMI	FORMAL, YASAKÇI, HİYERARŞİK YAPILI VURGULAYAN	İNFORMAL, RAHATLATICI, CESARETLİNDİRİCİ, HİYERARŞİK YAPILI AZALTAN
EĞİTMENİN ÖNEMLİ ÜZERİNDE DURDUĞU ÖĞE	KATILIMCILARA "DAHA İYİ" SORULAR YÖNELTEBİLMEK	KATILIMCILARDAN DAHA KAPSAMLI SORULAR GELMESİNİ VE BU SORULARA DA GRUP İÇERİSİNDE DAHA İYİ YAKLAŞIMLAR İLE CEVAP BULUNMASINI TEŞVİK ETMENİN YOLLARINI ARAMAK
ÖĞRETME'NİN GERÇEKLEŞMESİNDE EN SORUMLU KİŞİ	EĞİTMEN SORUMLUDUR (ŞAYET ÖĞRENEN ÖĞRENMEMİŞSE, ÖĞRETMEN ÖĞRETEMEMİŞTİR)	KATILIMCILAR KENDİ ÖĞRENİMLERİNDE VE DAVRANIŞLARINDAN SORUMLUDURLAR
İHTİYAÇLARI EN FAZLA TATMİN EDİLEN KİŞİ	SUNUCU ROLÜNDEKİ EĞİTMEN	KATILIMCI
ÖĞRENİLENLERİN İŞ HAYATINA YANSITILMA VE KULLANILMA OLASILIĞI	OLDUKÇA AZ ORANDA VEYA BELİRSİZ	KATILIMCILARIN BÜYÜK ÇOĞUNLUĞU İÇİN OLDUKÇA YÜKSEK ORANDA

3.8. TKY'DE EĞİTİMDEN BEKLENTİLER

Genel olarak TKY' de eğitimden beklentiler şunlardır:

- Çalışanlara TKY felsefesini aşlamak
- Çalışanları geliştirmek
- Çalışanları tatmin etmek
- İş kaza ve hastalıklarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması
- Hataların ortadan kaldırılması
- Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması
- Kurum içinde iletişimin geliştirilmesi
- Kurumun saygınlığının arttırılması
- Kaliteli mal ile müşteri memnuniyetinin arttırılması
- Rekabet gücünün arttırılması



4. KORDSA'DA EĞİTİM UYGULAMALARI

4. 1. AMAÇ VE KAPSAM :

Amaç tüm personelin şirket amaçlarına uygun olarak yetiştirilme ve geliştirilmelerine yönelik, gerekli eğitim çalışmalarının düzenlenmesi ve eğitimlerden kazanılacak elemanların belirlenmesinde uygulanacak prensiplerin saptanması ve değerlendirmelerin yapılmasıdır

Sistem işe girişten itibaren işten ayrılıncaya kadar geçen süre içerisinde çalışan tüm kordsa personelini kapsamaktadır.

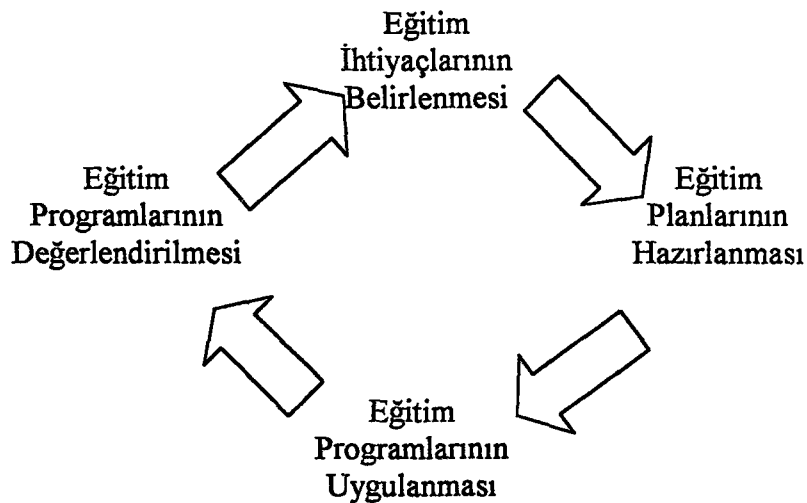
Sistem eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile başlar ve eğitim programlarının tamamlanması ve değerlendirilmesi ile biter.

Sistemden ve ilkelerin uygulanmasında doğrudan insan kaynakları müdürlüğü sorumludur.

4.2. SİSTEM

4.2.1. EĞİTİM SİSTEMİNİN TANIMI

Amaçlanan hedeflere ulaşabilmek üzere izlenecek politikanın , uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenip , yapılacak çalışmaların ortaya konulması ve bu prosedürde açıklamaları bulunan eğitim uygulamalarının gerçekleştirilmesi kordsa eğitim sistemini oluşturmaktadır. (ŞEKİL - 14)



Şekil –14 Kordsa Eğitim Sistemi

4.2.2. BU SİSTEM İLE AMAÇLANAN KONULAR

- İşyerinde çalışan tüm personelin bilgi , görgü ve becerilerini artırma
- Teknolojinin gerektirdiği en son gelişmeleri tüm personele öğretmek kendi alanlarında uzmanlaşmalarını sağlama.
- Kişiyi daha üst görevlere hazırlama
- Kişi ve grup moralini yükseltme
- Mesleki sorunları çözme becerisi geliştirme
- İş verimini artırma
- Mal ve hizmet üretiminin kalitesinde artış sağlama
- İşçi sağlığı ve iş güvenliğini artırma
- Motivasyon sağlama
- Şirket kalite hedeflerine ulaşma
- Çevre ve çevre sağlığını korumadır.

Bu nedenle her yıl eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ilkeleri doğrultusunda eğitim planı oluşturulur, bu plan dahilinde eğitimler gerçekleştirilir; Bu eğitimlerin verilmesinde kordsa alternatif eğitici listesinden faydalanılır. Bu liste insan kaynakları müdürlüğünce güncel tutulur.

4.2.3. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ

Kapsam dışı ve kapsam içi personel performans değerlendirme formlarından , her yılın sonunda insan kaynakları müdürlüğünce tüm müdürlüklere yazılan ve her çalışanı kapsayan eğitim istekleri bildirim yazısına, müdürlüklerden gelen eğitim ihtiyaç listelerinden , şirketin planlı hedeflerinin gerçekleştirilmesi, personele uygulanan psiko-teknik test bataryalarının değerlendirilmesi sonucunda ve karşılaşılan veya karşılaşılabilecek muhtemel problemlerin önlenmesi amacıyla insan kaynakları müdürlüğünce personelin eğitim ihtiyaçları belirlenir ve yıllık eğitim planı hazırlanarak tüm müdürlüklere duyurulur(BKZ:EK-1)

4.2.4. ORYANTASYON EĞİTİMLERİ

4.2.4.1. Tanım ve Amaç

İşe yeni giren personele şirketi tanıtmak , işlerini amaçlara uygun olarak, en kısa sürede en iyi ve verimli bir şekilde yapabilmelerini temin etmek amacıyla verilenlerdir.

4.2.4.2. Düzenleme

İşe yeni giren kapsam dışı personel için , işe giriş tarihinden itibaren en geç 15 gün içerisinde insan kaynakları müdürlüğü oryantasyon eğitimini planlar ve gerçekleştirir.

Yeni kapsam içi personel alımı ile devreye giren bu eğitime ilişkin talep , insan kaynakları müdürlüğüne gelir. İnsan kaynakları müdürlüğü alınan elemanların

çalıştırılacakları üniteleri dikkate alarak uygulayacağı programı belirler ve tarihini tespit ederek , bunları ilgili üniteye bildirir.

4.2.4.3. Eğitim Süresi

Kapsam dışı personel için oryantasyon eğitimi süresi “Oryantasyon Eğitim Programı Uygulama Esasları” kitapçığında belirtilen esaslara göre belirlenir.

İşletmeye alınacak yeni kapsam içi personel için oryantasyon eğitiminin süresi 4 ila 6 haftadır. Diğer ünitelere alınacak kapsam içi elemanlar ise 2 gün bu eğitime tabi tutulurlar. Daha sonra çalışmaya başladıkları ünitelerde amirleri tarafından eğitilirler. Eğitimi gözleme ve denetleme insan kaynakları müdürlüğüne aittir.

4.2.4.4. Programın Uygulanması

Kapsam dışı oryantasyon eğitiminin organizasyonu ve uygulanması insan kaynakları müdürlüğüne hazırlanan programa göre , müdürlüklerin ilgili elemanları tarafından verilir.

Kapsam içi personelin oryantasyon eğitimi , işe girişinden sonra başlar ve işe alma sürecinin son aşamasını oluşturur. İşletmeye alınacak kapsam içi elemanlara uygulanan oryantasyon eğitimi ;

- Genel şirket tanımı
- Personel
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği
- Sendika
- İşle ilgili
- Kordsa'da iş mükemmelliği yolculuğu (Kalite politikası, kalite kültürü, misyon , vizyon)
- Genel çevre ve çevre koruma faaliyetleri ile ilgili bilgileri içerir.

Bu eğitimlerde ; personel, işçi sağlığı -İş güvenliği ve çevre koruma , sendika ile ilgili bilgiler , ilgili ünitelerin görevlileri tarafından eğitim salonunda verilir. İşle ilgili bölümü ise , eğitim uzmanlığınca teorik ve işletme içinde uygulamalı olarak verilir. Bu sürede ayrıca kalite bilinci , katılanlara aktarılır.

Eğitim sonunda bir sınavla değerlendirme yapılır. Sınav sonuçları, eğitim rapor ve teslim föyü (BKZ:EK-2) ile ilgili ünitelere bildirilir.

4.2.5. ROTASYON EĞİTİMLERİ

4.2.5.1. Tanım ve Amaç

Rotasyon eğitimi kapsam içi ve kapsam dışı personelin bir üst göreve veya aynı düzeyde başka bir göreve hazırlama amaçlı olup, görevin niteliğine görev farklılık gösterir. Eğitim şunları içerir;

- Yeni işe yönelik teorik ve pratik bilgiler
- Hız kazandırma (Tempo) egzersizleri
- Kalite sistemleri
- İstatistiksel kalite kontrolü
- T.K.Y. Uygulamaları
- Çevre yönetim sistemleri
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği
- Kalite bilincini geliştirmeye yönelik bilgilerdir.

Kapsam içi personel için eğitim süresi 1-3 hafta olup , eğitimin sonucu sınavla değerlendirilerek ilgili üniteye bir rapor ile bildirilir.(BKZ:EK-2)Kapsam dışı personel için ise , görevin niteliğine ve geçmiş tecrübeye göre eğitim süresi ve program belirlenir.

4.2.5.2. Programın Hazırlanması

Rotasyon eğitimi ihtiyacı ortaya çıktığında ilgili müdür bunu bir yazı ile insan kaynakları müdürlüğüne bildirir. Eğitimin amacı , özellikle kapsamı istenen bilgiler ve katılacak eleman veya elemanların adları bu yazıda mutlaka yer almalıdır.

İlgili iki müdürlük , insan kaynakları müdürlüğünün koordinasyonunda ihtiyaca uygun olarak bir program hazırlar, tarih tespit eder ve ilgili kişinin rotasyon eğitimine katılımını sağlarlar.

4.2.5.3. Programın Uygulanması

KAPSAM İÇİ PERSONEL:

Rotasyon eğitimleri ünvan bazında , insan kaynakları müdürlüğü elemanları tarafından verilir. Ancak bu eğitime alınacak elemanlar , eğitim öncesinde , mevcut durumlarının ve eksiklerinin görülebilmesi amacıyla insan kaynakları müdürlüğünce bir sınava alınırlar. Bu sınav sonuçlarına göre tespit edilen eksikleri giderici ve ilave bilgileri içeren bir program uygulanır. Teorik bilgileri ve uygulamaları içeren eğitim süresi içerisinde ve sonunda insan kaynakları müdürlüğünce testler yapılır. Test sonuçları ilgili ünitelere iletilir.

Kapsam dışı personel rotasyon eğitimleri, görevin niteliğine göre hazırlanmış programa göre müdürlükler tarafından verilir. Bu programda rotasyon eğitimine giren kişinin adı-soyadı , konu başlıkları ile ilgili bilgi verilecek kişiler ve

her bir konu için öngörülen süre bulunmalıdır. Program ilgili bölüm ve kişilere dağıtılmalıdır.

4.2.6. GELİŞTİRME EĞİTİMLERİ

4.2.6.1. Tanım ve Amaç

Kapsam içi personelce yapılmakta olan işlerde tempo artırma ve sistemler hakkında tamamlayıcı bilgilerin verilmesini veya teknoloji değişikliğine uyum sağlamayı amaçlayan eğitimler olup ,teorik bilgileri ve bunların iş başında uygulanmasını sağlar.

4.2.6.2. Programın Hazırlanması

Bu eğitimlerde ilgili departman müdürünün talebi veya insan kaynakları müdürlüğünce görülen lüzum üzerine uygulanıp insan kaynakları müdürlüğünden gelen talep veya kendi gördüğü ihtiyaç çerçevesinde hazırladığı programın ilgili üniteye bildirerek , ilgililerin katılmasını talep eder.

4.2.7. ÇEVRE EĞİTİMLERİ

4.2.7.1. Tanım ve Amaç

Kordsa , tüm çalışanların çevre politikaları ve hedeflerini anlamları , benimsemeleri, faaliyetlerinin çevresel etkileri çevre performansının iyileştirilmesinin faydaları, çevre sağlığı ve koruması konusundaki yetki ve sorumlulukları konusunda şirket içi veya dışarıdan sağlanan eğitimlerdir. Çevre eğitimleri üç ana başlıkta toplanır.

- Çevre Yönetim Sistemi Eğitimleri
- Her kordsa çalışanın (Müteahhit/Taşeron elemanları dahil) kendi faaliyetlerinin çevresel etkileri ve çevre konularında bilinçlendirme eğitimleri
- Çevre sorumluluğu olan yönetici ve çalışanların kanunlar ve is ile ilgili gereklilikleri ve standardı sağlayacak teknik bilgi eğitimleridir.

4.2.7.2. Programların Hazırlanması ve Uygulanması

Geçmiş çevre kazaları , yasal limitleri(Su,Hava,Toprak,Gürültü Vb.) Kordsa'nın çevre politikası , çevresel etki değerlendirmesi sonucuna göre önemli çevresel etkiler iç ve dış denetimler sonucu belirlenen ihtiyaçlar göz önüne alınarak ; yeni ise girenler , bölüm değiştirenler ve hali hazırda çalışanlar, çevre açısından kritik mevkide olanlar (Çevre Sorumluluğu Olanlar), için insan kaynakları müdürlüğünce hazırlanacak program çerçevesinde bu müdürlüğün elemanlarına yada dışarıdan uzman kişi veya kuruluşlara çevre eğitimleri verilir.

Kordsa'da her bölümde çevresel etki değerlendirmesine göre; kazalarda ve olası acil durumlarda , olağandışı çalışma koşullarında kaza sonucu çevreye dökülebilecek , saçılabilir maddelerin olduğu yerlerde çalışanlar ile kontrollü veya kontrolsüz havaya , suya, toprağa; gaz, toz,sıvı ve katı olarak artık verme olasılığı olan yerde çalışan her kademedeki kişilere ,(Müteahhit elemanları da olmak üzere) bölüm yöneticileri ve/veya insan kaynakları müdürlüğü uzman ve mühendislerince işbaşı eğitimleri ve/veya şirket dışı uzman kuruluşlara sınıf eğitimleri verilir. Benzer eğitim tedarikçilere de verilir.

4.2.8. İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ EĞİTİMLERİ

4.2.8.1. Tanım ve Amaç

Kordsa'nın tüm çalışanlarının sağlık ve güvenliğini korumak ve geliştirmek için gerekli önlemleri çalışma hayatının bir parçası haline getirmek ve bu yolla uygun olmayan davranışları uygun olan davranışlar haline getirmek ve kendi işçi sağlığı ve iş güvenliği politikasını gerçekleştirmek için şirket içi ve dışından sağladığı eğitimlerdir.

4.2.8.2. Programların Hazırlanması ve Uygulanması

İşçi sağlığı ve güvenliği eğitim programlarının hazırlanmasında yasal zorunluluklar (İşçi sağlığı ve iş güvenliği tüzüğü madde 3,59,129, Par-Pat tüzüğü madde 73) göz önünde bulundurulur. Görev ve sorumlulukları , risklerin kontrol edilmesi , meslek hastalıklarının en az düzeye indirilmesini sağlamak, diğer çalışanlara ve müteahhit elemanlarına , işe yeni başlayanlar yada kısım değiştirenlere şirket politikası , çalıştığı veya çalışacağı kısımla ilgili sağlık - güvenlik düzenlemeleri , tehlikeler , riskler , uyarılar , malzeme güvenlik bilgi formları , güvenli çalışma talimatlarını anlatacak eğitim programları düzenlenir. Eğitimler insan kaynakları müdürlüğü elemanları yada dışarıdan sağlanan uzmanlarla gerçekleştirilir.

4.2.9. KALİTE EĞİTİMLERİ

4.2.9.1. Tanım ve Amaç

Kordsa'da kalite bilincinin organizasyonun tüm kademelerine yaygınlaştırmak ve geliştirmek amacıyla verilmekte olan kalite eğitimleri birbiri içine girmiş üç ayrı sistemden oluşmaktadır

- Kalite sistemleri eğitimleri
- İstatistiksel kalite kontrol eğitimleri
- Toplam kalite yönetimi eğitimi

4.2.9.2. Programların Hazırlanması ve Uygulanması

Kalite eğitimleri insan kaynakları müdürlüğünce hazırlanacak program çerçevesinde bu müdürlüğün elemanları veya alternatif eğitici listesindeki elemanlar

tarafından verilir. Tamamen teorik olarak verilen bu eğitime elemanlar 10-40 kişilik gruplar halinde alınırlar.

4.2.10. GRUP EĞİTİMLERİ

4.2.10.1. Tanım

Her kademedeki personele , pozisyonun gerektirdiği temel bilgi ve davranışları kazandırmak amacıyla aynı ve/veya eşdeğer yada birbirinden farklı düzeydeki elemanlar ile birlikte verilen eğitimlerdir.

4.2.10.2. Eğitim Programlarının Hazırlanması

İnsan kaynakları müdürlüğünce iş profilleri ve başarı değerlendirme çalışmalarının karşılaştırılması ile personele uygulanan psikoteknik test bataryalarının değerlendirilmesi sonucunda , eğitim ihtiyaçları saptanır. Bu ihtiyaçlar çerçevesinde , grup eğitimlerine ait yıllık program insan kaynakları müdürlüğü tarafından , en geç gelecek yılın ilk ayında hazırlanarak tüm müdürlüklere duyurulur.

4.2.10.3. Duyuru ve Katılım

Önceden duyurulan grup eğitimleri programına bağlı olarak , tarihi yaklaşan eğitimlere katılması gereken elemanların hangi grupta yer alacakları , insan kaynakları müdürlüğünce eğitim tarihinden asgari 10 gün önce bir yazı ile tüm ünitelerden sorulur , gelen cevaplara göre gruplar belirlenir. Bildirilen elemanların tespit edilen gruplarda eğitime katılmaları zorunludur, çok önemli nedenler dışında , katılmamak ve/veya grup değişikliği istekleri kabul edilmez.

4.2.10.4. İstisnalar

Aynı grupta yer alan kapsam içi ve kapsam dışı es düzey tüm elemanlar bir arada eğitime alınır.

4.2.10.5. Gözlemci

Her grup eğitimine insan kaynakları müdürlüğünden gerekli sayıda eleman gözlemci olarak katılır.

4.2.11. MESLEKİ EĞİTİMLER

4.2.11.1. Tanım

Kordsa dışında herhangi bir eğitim kuruluşunca düzenlenen kamu ve özel sektör elemanlarına açık , çeşitli mesleki konularda verilen eğitimlerdir.

4.2.11.2. Katılım

Aynı seviyede fakat farklı işlerde çalışan elemanlar, kendi konularında çeşitli eğitim kuruluşlarınca düzenlenen eğitim programlarına bağlı buldukları müdürün önerisi ile katılabilirler. Eğitime katılma önerilerinin , yazılı olarak ,müdür imzası ile yapılması gereklidir.

4.2.11.3. İşlemler

Eğitime katılması önerilen personelin bu eğitime katılabilmesini sağlamak amacıyla tüm işlemler (Kayıt,katılma ücretinin yatırılmasının sağlanması vs.) İnsan kaynakları müdürlüğünce yapılır. Sonuç ilgili ünite amirine yazı ile bildirilir.

4.2.11.4. Katılma Zorunluluğu

Eğitime katılması önerilen personelin bu eğitime katılması zorunludur. Eğitime katılmayacak personelin bu durumunu eğitim tarihinden en az 10 gün önce , amiri kanalı ile insan kaynakları müdürlüğüne bildirilmesi gereklidir.

4.2.12. YABANCI DİL EĞİTİMLERİ

4.2.12.1. Tanım

Kapsam dışı personelin yabancı dil öğrenmesini ve/veya geliştirmesini sağlamak amacıyla düzenlenen eğitimler yabancı dil eğitimleri olarak tanımlanır.

4.2.12.2. Düzenleme

Şirket, personeli için gerekli gördüğünde yabancı dil kursları düzenlettirir. Ayrıca bölümlerin gereksinim duyduğu alanlarda bağlı buldukları GN.MD. yardımcısının önerisi ile mesleki dil kursları düzenlettirir. Düzenleme insan kaynakları müdürlüğünce yapılır. Kurslar haftanın belli günlerinde mesai saatleri dışında verilir.

4.2.12.3. Başvuru ve Katılma

Kurslar , yaptıkları iş nedeniyle ingilizce bilmeleri gereken her düzeydeki kapsam dışı personelin katılımına açıktır. Kurslara katılmalarında yarar görülen elemanların adları ünite amirlerince gerekçeli bir yazı ile insan kaynakları müdürlüğüne iletilir. Katılmak isteyenlerin dil bilgi düzeyleri, kursu veren kuruluş tarafından uygulanan testlerle saptanır.

4.2.12.4. Sınıf Açılması

Bir sınıfın açılabilmesi için en az sekiz katılımcı gereklidir. Kurs açılmasına ilişkin tüm işlemler insan kaynakları müdürlüğünce yürütülür.

4.2.12.5. Kursların İzlenmesi ve Rapor Edilmesi

Personelin kursa devam ve başarı durumları, kursu veren kuruluş tarafından her dönem sonunda insan kaynakları müdürlüğüne bildirilir. Bu müdürlük durumu katılımcıların bağlı buldukları müdürlüklere yazı ile iletir.

4.2.12.6. İstisna Halleri

Şirketçe dil kursları açtırılmasına gerek görülmediği hallerde , mutlaka dil bilmesi gereken elemanların, mesai saatleri dışında devam edecekleri dil kurslarının ücretleri şirketçe karşılanır. Bu tür kurslara katılacak elemanların teklifi departman müdürlüğüne insan kaynakları müdürlüğüne yapılır. Diğer tüm isimler bu müdürlükçe yürütülür.

4.2.12.7. Yapılacak Ödemeler

Mesai saatleri dışında herhangi bir kuruluşun açtığı dil kurslarına gitmesi uygun görülen kişi kaydını yaptırır ve ücreti ödeyerek makbuzunu insan kaynakları müdürlüğüne teslim eder. Bu müdürlük ödemenin yapılması için muhasebe müdürlüğüne bir yazı yazar. Bir kurda başarılı olamayan ve ikinci kez aynı kuru tekrar etmek zorunda kalan kişinin kurs ücreti ikinci kez ödenmez. Ancak bir üst kura geçtiğini , belgelendirdiğinde ödemeler yeniden başlar.

4.2.13. DİĞER EĞİTİMLER

4.2.13.1. Konferanslar

İnsan kaynakları müdürlüğü değişik konularda kişi ve / veya kuruluşlara konferanslar ve söyleşiler düzenlettirebilir.

4.2.13.2. Uygulama ve Tanıtım Eğitimleri

Yeni kurulan ve/veya geliştirilen sistemlerin tanıtım ve uygulanmasına ilişkin eğitimler yine insan kaynakları müdürlüğü kanalıyla organize edilir.

4.2.13.3. Bilgisayar Eğitimleri

Bilgi işlem kısmınca verilen bilgisayar eğitimlerinin organizasyonu , yine insan kaynakları müdürlüğü kanalıyla yapılır.

4.2.14. DEĞERLENDİRME İLKELERİ

Değerlendirme işlemleri , kapsam içi personel için oryantasyon ve rotasyon eğitimlerinde her unvan için hazırlanan test sonuçlarına göre ve eğitimler esnasındaki gözlemlere dayanılarak yapılır. Burada mevcut her unvan için, bulunan eğitim başı ve sonu kontrol tabloları da kişilerin bilgilerini ölçmede önemli faktörlerden biridir.

Oryantasyon ve rotasyon eğitimleri dışındaki tüm eğitimlerde değerlendirilme işlemleri eğitim süreci içerisinde yapılan gözlemlere ve sözlü sorularla yapılan değerlendirmelere dayanır. Aynı zamanda eğitim sonunda birimine teslim edilen eleman, bir üst amiri tarafından iki hafta süreyle gözlenerek değerlendirilir. İşini yapabilecek yetenek seviyesine ulaşp ulaşmadığı birim amirinin kendisine gönderilen eğitim teslim föyü aracılığı ile insan kaynakları müdürlüğüne iletilir.(BKZ:EK-2)”

Yabancı dil eğitiminde , eğitimi veren kuruluş , katılımcıları değerlendirir ve bir raporla insan kaynakları müdürlüğüne gönderir. Grup eğitimlerinde, katılımcılara dağıtılan eğitim sonu değerlendirme formu ile, eğitimin değerlendirilmesi yapılır. Eğitimin ve eğitmenin etkinliği hakkında görüş bildiren katılımcılar , insan kaynakları müdürlüğü ileride aynı eğitim için kuruluş / kişi için kararını verir. (BKZ:EK-8)

4.2.15. KAYITLAR

Personelin eğitim kayıtları, ana bilgisayar aracılığı ile tutulur. Ek-7 deki kayıt formuna işlenen bilgiler , eğitimler tamamlandığında İ.K sistemi personel eğitim bilgileri ekranına girilir. Eğitimin adı, tarihleri , süresi ve tamamlama durumu kayıt işlemi esnasında girilen bilgilerdir. (BKZ:EK-5)

İşe yeni başlayan personel , daha önce almış olduğu eğitimleri işe başlama tarihinde , yazılı belgelerle personel bölümüne iletir. Personel bölümü, bu bilgileri, oryantasyon eğitimi öncesi kişinin eğitim kayıtlarına girilmek üzere , eğitim bölümüne aktarır. Her müdür , personelinin aldığı eğitimleri yine insan kaynakları sistemi içerisindeki personel eğitim bilgileri sorgulama ekranından görebilir.

Aynı zamanda , eğitim süreci içerisinde, rapor halinde tutulan eğitime ait kayıtlarda kişilere imzalatıldıktan sonra , sicil numarasına göre saklanır.

Eğitim kayıtları personelin işe girişinden itibaren başlar, işten ayrılmasından sonra bir yıl daha tutulur.

4.2.16. RAPORLAMA

Üç aylık periyotlar ile , Ek-3 de gösterilen rapor insan kaynakları müdürlüğüne yayınlanır, ayrıca aylık rapor isteğe göre dağıtım yapılmaktadır.

Yılbaşında işe geçen sene içerisinde uygulanan tüm eğitimlerin ve gelecek senenin eğitim planlarının bulunduğu yıllık eğitim raporu yayınlanır.

Aynı zamanda , eğitime katılan her personel için tutulan raporlar mevcuttur. Bu raporlarda kişinin aldığı teorik ve pratik tüm eğitimler kaydedilir. Eğitim sonunda , tutulan bu rapor kişinin amirine gönderilerek onay alınır.

4.2.17. EĞİTİM SATIN ALMA

Eğitim satın alımları insan kaynakları müdürlüğü tarafından gerçekleştirilir. Alternatifli satıcı firma listesine göre eğitim satın alma işlemleri yapılır. Bu liste satın alma ve stok kontrol müdürlüğü bilgilendirilerek güncel tutulur.

4.3. KORDSA EĞİTİM SİSTEMİNİN TKY AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kordsa eğitim sistemi önceki bölümde belirtildiği gibi dört bölümden oluşmaktadır.

- Eğitim ihtiyaçlarının tespiti
- Eğitimin planlanması
- Eğitimin uygulanması
- Eğitimin değerlendirilmesi.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, şirketin amaçları hedefleri misyonu ve politikaları doğrultusunda, performans değerlendirme sonuçları, bölüm müdürlerinin ve imkanlar ölçüsünde diğer çalışanların isteklerine göre yapılmaktadır. TKY' ni yıllardır başarı ile uygulayan şirketin hedefleri, misyonu ve politikaları bu yönde olduğundan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çalışan tatmini, müşteri tatmini, toplumsal sorumluluk ve rekabet gücünün artırılması belirleyici faktör olarak göz önünde bulundurulmaktadır.

Eğitimin planlanması tespit edilen eğitim ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynakları müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Eğitimin planlanmasında amaç eğitim yapmış olmak değil TKY ilkelerine göre işletmeye fayda sağlayacak konuları seçmektir. Bu doğrultuda maddi imkanlar ölçüsünde yıllık 80-100 adam/saat eğitim planlanmakta, bu da gelişmiş ülkelerde TKY uygulayan işletmelerdeki rakamlarla aynı seviyededir.

Eğitimin uygulanmasında da yine planlamada olduğu gibi maksimum fayda sağlamaya çalışılmakta, insan kaynakları bölümündeki tecrübeli eğiticiler ve dışarıdan sağlanan uzmanlar vasıtasıyla iş başında ve iş dışında eğitim yöntemleri kullanılarak eğitim faaliyetleri yürütülmektedir.

Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim sonucu yapılan testler, eğitim gören personelin gözlenmesi ve eğitim sonucu ortaya çıkan kazançların rakamsal ifadelerine göre yapılmaktadır. Eğitim kayıtları İK bölümü tarafından tutulmakta ve saklanmaktadır. Bu kayıtlar sonraki dönemlerde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine ışık tutmaktadır.

Sonuç olarak Kordsa eğitim sistemi birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen parçalardan oluşmuş, sürekli bir döngü içerisinde ve TKY felsefesi doğrultusunda şirketi sürekli ileriye götürmeyi amaçlayan bir sistemdir.

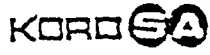
5. SONUÇ

Uluslararası rekabetin keskinleşmesi kalite ögesine özel bir önem kazandırmıştır. TKY felsefesi, örgütsel yapı içindeki insan malzeme ve süreçlerin tümleşik bir sistem halinde birleşmesini ve kalitenin, işletme stratejisinde temel bir öge olarak yer almasını gerektirmektedir. Bir işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasındaki en önemli etmenlerin başında kalite ögesi gelmektedir.

TKY ve eğitim arasında dolaysız bir ilişki vardır. Kalitenin ön planda olduğu günümüzde, her çalışanın kendini bir kalite kontrol uzmanı olarak görmesi ve kurumunu bu anlayışa uygun olarak temsil etmesi gerekmektedir. Çalışanlara bu felsefeyi aşılamanın yolu ise eğitimidir.

İşletmelerin asıl amaçları rekabet güçlerini arttırmaktır. Bunun yolu ise müşteri memnuniyetinden geçer. Müşteri memnuniyeti sağlamanın anahtarı ise, çalışanların bilgi, beceri ve kalite anlayışlarının geliştirilmesidir. Bu amaçla işletmeler, hedef ve amaçlarına uygun olarak eğitim planlarını hazırlamalı ve uygulamalıdır.

Günümüzde büyüklük, mali güç, kuvvetli markalar gibi faktörlerin yerini hız, risk alma, bilgi liderliği almaktadır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında kuruluşlar bilançolarda yer almayan bu soyut kavramlara göre yaşamlarını sürdürecektir veya kaybolup gidecektir. Hayata geçirilmedikçe stratejiler, kağıt üzerinde kalan kavramlar olmaktan ileriye gidemezler. Süreçler, kültür ve yeterlilikler stratejiyi hayata geçirecek unsurlardır. Kültür ve değerleri yaratabilmekteki en önemli unsurlar ise eğitim ve çalışanların geliştirilmesidir.



EĞİTİM SONU RAPOR VE TESLİM FÖYÜ

<p>..... MÜDÜRLÜĞÜ'NE</p> <p>..... tarihinden tarihine kadar devam eden</p> <p>..... eğitiminden sonra 'nin</p> <p>durumu aşağıda belirtilmiştir.</p>	
EĞİTMEN	EĞİTİM UZMANI
<p>NOT :</p>	
<p>INSAN KAYNAKLARI MÜDÜRLÜĞÜ'NE</p> <p>..... 'nin eğitimi yeterli / yetersiz görülmüştür.</p> <p>..... MÜDÜRÜ</p>	
<p>NOT :</p>	

EĞİTİM FAALİYET RAPORU TEMMUZ - AĞUSTOS - EYLÜL

EGITIMIN			KATILANLARIN			
KONUSU	TARIHI	YERI	SEVIYESI	SAYISI	UNITESI	EGITIMI VEREN MUD
İŞBAŞINDA EGITIMLER						
3 BUKUM TAK./KAFES. ORY.EĞT.	TEMMUZ- AĞUSTOS EYLÜL	FABRIKA	K-3 BUK.TAK./KAF.	34	KORDBEZİ MD'LUĞU	INSAN KAYNAKLARI
3 BUKUM YEDEĞİ ORY. EĞT.	EYLÜL	FABRIKA	K-3 SALON YEDEĞİ	1	KORDBEZİ MD'LUĞU	INSAN KAYNAKLARI
3 BUKUM TAK./KAFES. ORY. EĞT.	TEMMUZ- AĞUSTOS EYLÜL	FABRIKA	K-3 BUK.TAK./KAF. EĞİTMEN	5	I.K. MD'LUĞU KORDBEZİ MD'LUĞU	INSAN KAYNAKLARI
AMUL AMBAR FORKLİFTÇİ - MONO- 4YCI EĞİTİMİ	AĞUSTOS - EYLÜL	FABRIKA	FORKLİFTÇİ	2	PLANLAMA MD'LUĞU	I.K. - PLANLAMA MD'L
3 BUKUM MAKİNA OPR.ROT. EĞT.	TEMMUZ	FABRIKA	DB. MAKİNA OPR.	5	KORDBEZİ MD'LUĞU	INSAN KAYNAKLARI
3 BUK.TAK./KAF. ROT. EĞT.	TEMMUZ	FABRIKA	DB. MAK. OPR./K-1 SAL.YD.BÜK.IPL MAL.HZ.	5	KORDBEZİ MD'LUĞU	INSAN KAYNAKLARI
3 SERVİS OPR. ROT. EĞT.	TEMMUZ	FABRIKA	K-1 SALON YEDEĞİ	1	KORDBEZİ MD'LUĞU	INSAN KAYNAKLARI
3 M-2 ROT. EĞT.	HAZİRAN - TEMMUZ	FABRIKA	EB. TERBİYE MK. OPR.	2	E.B. MD'LUĞU	INSAN KAYNAKLARI
3 ÇÖZGÜCÜ/ ATKICI ROT. EĞT.	AĞUSTOS	FABRIKA	EB. ÇÖZGÜCÜ-ATKICI	1	E.B. MD'LUĞU	INSAN KAYNAKLARI
3 ELEFÇİ ROT. EĞT.	TEMMUZ	FABRIKA	DB.MAKİNA OPR.	1	KORDBEZİ MD'LUĞU	INSAN KAYNAKLARI
3 ORYANTASYON EGİTİMLERİ						
3 ENEL ORYANTASYON EĞT.	TEMMUZ - EYLÜL	FABRIKA	FORKLİFTÇİ- STAJYER MÜT.	23	TUM MUDURLUKLER	INSAN KAYNAKLARI
3 PSAM DIŞI ORYANTASYON EĞT.TP	AĞUSTOS	FABRIKA	UZMAN - MUHENDİS	9	TUM MUDURLUKLER	TUM MUDURLUKLER



MAKİNA OPERATÖR EĞİTİMİ EĞİTİM BAŞI VE SONU KONTROL TABLOSU

A ADI - SOYADI : _____ TARİH: / / _____ SİCİL NO : _____ İMZA : _____					
B EĞİTİM BAŞI KONTROL EGT.SONU KONTROL					
EVET	HAYIR	1- Tıp kartındaki bilgileri genel olarak biliyor. 2- Yanlış , aşınmış kopça kullanmanın zararlarını biliyor. 3-Renk kodları hakkında bilgisi var. 4- Hatalı düğüm atmanın zararlarını biliyor. 5- Hatalı sarımın nelerden kaynaklandığını biliyor. 6- Duruş kodlarını, nasıl kod verileceğini biliyor. 7- S ve Z büküm hakkında bilgisi var. 8- Denye , Dtex ' in ne olduğunu biliyor. 9- Uyarı ve red formlarının doldurulmasını , kullanım amacını biliyor. 10- Yağlı kord ' un ne olduğunu , zararlarını , ne yapılması gerektiğini biliyor. 11- Flamantasyonlu kord ' un ne olduğunu , zararlarını ne yapılması gerektiğini biliyor. 12- Uzunluklar konusunda bilgisi var. 13-Makina ana parçaları ve görevleri hakkında genel bilgisi var. 14- Kordsa kalite politikasını biliyor. 15- Kopça değişim sürelerini biliyor. Zamanında değiştirilmesini sağlıyor.	EVET	HAYIR	DUŞUNCELER

3120/F-086/01-1997.100 ADET

REV NO : 00

1-BİNSA

İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİ
PERSONEL EĞİTİM BİLGİLERİ

! 1-GİRİŞ 2-GÜNCELLE 3-İPTAL 4-GÖRÜNTÜLE

SİYERİ : -- ADI :
GÖZÜL : ---- SOYADI :
EĞİTİM KOD: ----
BAŞL.TARİH: ----
BİTİŞ TARİHİ : ----
EĞİTİM ADI : ----
TÜRÜ : ----
SÜRESİ : 0000 . 0
SÜRE TANIMI : --
TAMAMLAMA DUR. : --
EĞİTİM NOTU : ----
KAYIP SAAT MAL : ----
HARCIRAH GİD. : ----
EĞİTİM GİDERİ : ----

1=YARDIM
7=GERİ

PF3=GERİ DÖNÜŞ
PF8=İLERİ

EĞİTİM MALİY.
ENTER=DEVAM

CLEAR=ÇIKIŞ

EĞİTİM DEĞERLENDİRME TABLOSU

TEST SONUCU	TAMAMLAMA DURUMU
90 - 100	A
70 - 90	B
60 - 70	C
50 - 60	D
0 - 50	F

KORDSA EĞİTİM DEĞERLEME FORMU

A EĞİTİMİN ADI						
EĞİTİM TARİHLERİ						
EĞİTİMİ VEREN KURULUŞ						
EĞİTİMİ VEREN KİŞİ						
EĞİTİM YERİ						
B EĞİTİMİN ANA BAŞLIKLARI						
C EĞİTİM DEĞERLEMESİ						
ÇOK İYİ : 5 İYİ : 4 YETERLİ : 3 GELİŞMESİ GEREKİR : 2 YETERSİZ : 1						
1. EĞİTİMİN İÇERİĞİ						
Eğitimin içeriğinin beklentileri karşılama düzeyi	5	4	3	2	1	AÇIKLAMALAR
Orneklerin ve Uygulamaların yeterliliği / uygunluğu						
Eğitim içeriğinin mantıklı bir sıra takip etmesi.						
2. EĞİTİM GEREÇLERİ						
Eğitim dokümanlarının yeterliliği	5	4	3	2	1	AÇIKLAMALAR
Eğitim makina ve malzemelerinin yeterliliği						
3. EĞİTİMİ VEREN KİŞİNİN						
Konuyla ilgili teknik bilgisi	5	4	3	2	1	AÇIKLAMALAR
Eğitim / Sunuş yeteneği						
Sınıf hakimiyeti ve katılımı sağlaması						
Soruları yanıtlaması						
Genel davranış ve tutumu						
4. EĞİTİM YERİ						
Eğitim yerinin konumu	5	4	3	2	1	AÇIKLAMALAR
Eğitim salonu ortam koşulları						
5. GENEL DEĞERLENDİRME						
Eğitimin amacına ulaşması	5	4	3	2	1	AÇIKLAMALAR
Eğitimin kişisel gelişime katkısı						
Eğitim süresi						
Eğitimin genel değerlendirilmesi						
D DİĞER DÜŞÜNCE VE ÖNERİLERİNİZ						
E DEĞERLEYEN KİŞİNİN						
ADI - SOYADI :				İMZASI :		

7. KAYNAKÇA

- ALTOP Cengiz, “Kalite Kontrol Çemberleri”, Yönetim Üretim Verimlilik Dergisi, Ocak 1987.
- ARGUN Tanju, “Eğitim Kimin İçin”, Executive Excellence Dergisi, Şubat 1998.
- ARSLAN Metin, Toplam Kalite Kontrol ve Uygulanmasından Bir Örnek, İ.Ü.İ.F. Doktora Tezi, İstanbul, 1994.
- BAKİOĞLU Aysun, İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Sistemlerinin Dizaynı ve Metal Sanayii İşletmelerinde Yapılan Uygulamaların Araştırılması, Öneriler, İ.Ü. S.B.E. Doktora Tezi, İstanbul, 1991.
- BİLGİNER Nejat, “Eğitimde Yeni Yaklaşımlar”, Executive Excellence Dergisi, Şubat 1998.
- BOLELLİ Murat, Stratejik Yönetim Süreci Açısından Eğitim Faaliyetlerine Bakış ve Özel Bankalarda Gerçekleştirilen Bir Uygulama, İ.Ü. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995.
- COVEY Stephan R., “Sürekli Öğrenme İlkesi”, Executive Excellence Dergisi, Şubat 1998.
- DRUCKER Peter F., Çev. Fatoş Dilber, Yönetimin Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları, ODTÜ Yayınları, 1994.
- ERSEN Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, 2.b., İstanbul, 1997.
- GÜRLEK T. Bilgehan, “Tam Zamanında Üretim , Esnek Üretim Sistemleri, Toplam Kalite Yönetimi Yönetimde Rönesans mı?”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, 1992/2.
- HOYİ Ferdin, “İşletmelerde Eğitim”, Executive Excellence Dergisi, Şubat 1998.
- İMAİ Masaaki, Kaizen, Brisa Yayını, 2.b., 1994
- İyileştirme Çemberleri El Kitabı, Kordsa Yayını, İzmit, 1995.
- KARABULUT Ayşe, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995.
- KARTAL Yasemin, Toplam Kalite Yönetiminde Yönetici Nitelikleri, İ.Ü. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996.
- KAVRAKOĞLU İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayını, 3.b., İstanbul, 1996.
- KOBU Bülent, Endüstriyel Kalite Kontrolü, İ.Ü. Yayını No: 3425.
- Kordsa Eğitim Prosedürü, 1992.
- ÖZBATIR Özlem, Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri ve Koç 2000 Projesi, Uludağ Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1995.
- ÖZYURT Aysun, “İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış 4”, Human Resources, Yıl 2, Sayı 6, 1998.
- ÖZYURT Aysun, “İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış 4”, Human Resources, Yıl 2, Sayı 8, 1998.
- PAKDİL Fatma, İnsan Kaynakları Yönetiminde TKY, U.Ü. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1996.

- PALMER Margaret, Winters Kenneth T., İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- PEKDEMİR İ. Mendef, İşletmelerde Kalite Yönetimi, İstanbul.
- SÜZER Hakan, TKY EFQM Modeli ve Mako' da Bir Uygulama, U.Ü. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1997.
- TAN S., PEŞKİRCİOĞLU N., Kalitesizliğin Maliyeti, Ankara, 1991.
- TERZİ Harun, "Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1995/3.
- TKY Uygulamaları El Kitabı, Brisa Yayını, İzmit, 1996.
- TOPÇU Süha, Toplam Kalite Yönetimi ile Sanayi ve Hizmet Sektörlerinde Vak'a Çıışmaları, İ.Ü.İ.F. S.B.E. Yüksek Lians Tezi, İstanbul, 1994.
- TORAMAN Ayhan, "Kaliteyi Yaratan ve Tüketen Bireydir", Maçka, İşletme Mühendisliği Kulübü Bülteni, Ekim 1995.
- TÜRKÇÜ Nilüfer, Yönetici Eğitimi, Geliştirilmesi ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Geliştirme Alanında Yapılan Bir Araştırma, İ.Ü.İ.F. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994.
- YALÇIN Selçuk, Personel Yönetimi, 5.b., Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

