

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE İNSAN FAKTÖRÜ

¹Dr. Oya ERDİL - ²Adnan KALKAN

¹Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doçent

²Maden Mühendisi (MBA)

ABSTRACT

Firms should take human factor into consideration in their philosophy and make investment in it for attaining TQM goals. An important part of this investment involves continuous education and training needed by employees. Each of the elements which are Knowledge, Ability, Experience and Willingness needed to be able to get quality work is achieved by education. When one looks at the firms which have attained great success by applying TQM in their organizations, it is apparent that they have made significant amount of investment in employees and their training to improve human potential. In this study, human factor and training in TQM is analyzed. A systematic approach is held and some cases from the industry are given.

I. GİRİŞ

Toplam kalite yönetimi, düşünce temelinde bir yaklaşım olduğu için, tüm çalışanların düşünce sistemleri değişmelidir. Bu değişimi sağlamak için çalışanlara sürekli eğitim verilmeli, periyodik toplantılar ve bilgilendirme seminerleri yapılmalıdır.

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

Eğitim faaliyetleri, üst yönetimden alt kademeye kadar firmadaki bütün çalışanları kapsmalıdır. Genel eğitim konuları toplam kalite yönetim felsefesi, takım kurma ve liderlik, kalite geliştirme yöntemleri ve problem çözme teknikleridir. Bunların yanı sıra, kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanları kendi işleri ile ilgili olarak da eğitmek gerekmektedir. Eğitim sonrasında kalite çemberleri gibi takımlar kurularak eğitimlerin organizasyonun tüm kademelerine yayılması sağlanmalıdır. Eğitimlerin tabana yayılmasında kalite çemberleri etkili bir araçtır.

İşletmelerde TKY anlayışının yaygınlaştırılabilmesi için verilecek sürekli eğitimlerle, yöneticilerin ve iş görenlerin istekli ve örnek olacak şekilde kalite geliştirme

faaliyetlerine aktif olarak katılmaları sağlanır. İşletmelerde verilen eğitimler, iş görenlerin yaptıkları işleri kendi kendilerine denetlemeleri fikrini de getirmektedir. Zira eğitimle, çalışanların bilgi ve becerileri gelişmekte, işe uyumları artarak iş ile bütünleşme de sağlanmaktadır.

TKY'nin uygulandığı süreçlerdeki faaliyetlerin yürütülmesinde, çalışanların sadece kuralları uygulamaları değil, doğru işin yapılması için kendi yargılarını da kullanmaları gerekmektedir. Eğitimin gereği burada da ortaya çıkmaktadır. Geleneksel şirketlerde çalışanların yetiştirilmesine önem verilmekte, işçilere belirli bir işin nasıl yapılacağı ya da belirli problemlerle nasıl başa çıkılacağı öğretilmektedir. TKY'nin uygulandığı işletmelerde ise yetiştirilmeden çok eğitime önem verilmektedir. Çünkü yetiştirme, çalışanların beceri ve niteliklerini artırarak bir görevin "nasıl" larını öğretirken; eğitim, çalışanların öngörülerini ve anlayışlarını geliştirerek "niye" lerini öğretmektedir.

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

II. EĞİTİM PLANININ HAZIRLANMASI

TKY'de eğitimden amaç, tam bir müşteri memnuniyetini en az maliyetle sağlayabilmek için işletme çalışanlarının kalite tutumları, bilgileri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile işletmede ve çalışanlarda bir değişimin başlatılmasıdır. Bu anlamda amaç yalnızca insanların davranışlarını değiştirmek değil, aynı zamanda yeni işte ve yeni işletme uygulamalarında çalışmak için onların gerekli bilgi, beceri ve güveni kazanmalarını sağlamaktır. Eğitimin amacı ve kimler tarafından alınacağı açık ve net bir şekilde ortaya konursa, eğitim hedefleri de belirlenebilecek ve eğitim fonksiyonel bir hale gelecektir. İşletmelerde yapılacak eğitimlerin hedefleri ise; işletme kavramı ve kurumsallaşma, toplam kalite kavramı, verimlilik artırıcı yöntemlerin kazanılması, verimlilik-etkin bakım ilişkileri, savurganlığın önlenmesi, iş yeri ve iş güvenliğinin sağlanmasıdır.

Eğitim İhtiyaçları endüstri koluna, şirket kültürüne, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, mevcut bilgi ve yetenekler dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenmeli, bunun için de eğitim ihtiyaç analizleri yapılmalıdır. Bu analizde organizasyon analizi, görev analizi, kişi analizi ve anket yöntemleri kullanılmaktadır[1]. Bundan sonra eğitim konuları ve hangi eğitimlerin kimlere verileceği belirlenmelidir. Ayrıca eğitimciye bu eğitimden ne beklendiği, katılımcıların eğitim düzeyleri ve statüleri iletilmelidir.

TKY felsefesini uygulamak için yapılacak girişimler, ancak şirket içinde çalışan herkesin bu felsefeyi anlaması ve buna inanması halinde başarılı olacaktır. TKY anlayışı örgüt kültüründe bir değişiklik ihtiyacını vurgular. Kişilerin değerleri, davranışları ve düşünce sistemleri kalite bilinci çerçevesinde değişmelidir[2]. Kalite bilincine erişmemiş insanların onu üretmesi mümkün değildir. Bu anlayışın kazandırılması herşeyden önce eğitimle mümkündür. İşletmelerin büyümesi, yeni teknolojilerin kullanılması, yeni ürünlerin piyasaya sunulması ve personel görevlerinin değişmesi gibi nedenler de eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Kuruluşun büyüklüğü, faaliyet alanları, çalışanların mevcut nitelikleri ve TKY sisteminin uygulamada eriştiği seviye eğitim ihtiyacını etkilemektedir. Bununla birlikte genel anlamda kalitede sürekli gelişmeyi sağlamak için kavramsal anlayışı geliştirme, teknik ve kişilerarası yetenekleri geliştirme ve gerçek ortamlarda uygulamaya dair eğitimler verilmelidir[3]. Kalite geliştirme eğitimlerinde de bu üç ana tema işlenmelidir.

Eğitim Planı işletmeler tarafından uzun vadeli bir yapı içinde ele alınmalı, insan kaynaklarının mevcut ve olması gereken yetenekleri arasındaki fark bu planlara temel olmalıdır. Eğitimin planlamasında belirli hedefler ön görülmelidir. Bu hedefler; örgütsel değişim, çalışanların mevcut bilgi ve becerilerini artırma ve çalışanlara yeni bilgi ve beceriler kazandırma. Bir eğitim planında dört temel unsurdan bahsedilebilir; eğitimciler, katılımcılar, eğitim konusu ve eğitim verilecek ortam. Eğitimin kalitesini etkileyeceğinden, bu unsurların her birinin özelliklerinin iyi bilinip başarılı bir etkileşim ile bir araya getirilmesi gerekir.

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

İşletme, eğitim planını hazırlama çalışmalarında eğitim ihtiyacı ile ilgili iki önemli konuyu optimize etmelidir. Bu konular eğitimin kapsamı ve derinliğidir.

Eğitim kapsamı, eğitim konularının TKY felsefesi doğrultusunda düzenlenmesidir. Eğitimin derinliğinde ise şirket çalışanlarının mevcut bilgi seviyesi dikkate alınmalıdır. Çünkü işletmede verilmesi planlanan eğitim konularının ayrıntı ve derinlik derecesi çalışanlara göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle işletme, daha eğitim planlaması sırasında eğitim konularını derinlik ve ayrıntı açısından tanımlamalıdır.

Eğitim planı işletme içinde tüm seviyeler itibariyle çalışanların bilgi ve beceri gereksinimleri dikkate alınarak düzenlenmelidir. Bununla birlikte çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirecek, çevreye saygılı ön planda tutacak etkin ve benimsenen bir çalışma ortamı yaratacak sürekli eğitim planları geliştirilmelidir. Eğitim planının hazırlanması sırasında aşağıda Şekil 1.'de belirtilen akış diyagramındaki gibi bir yol izlenebilir.

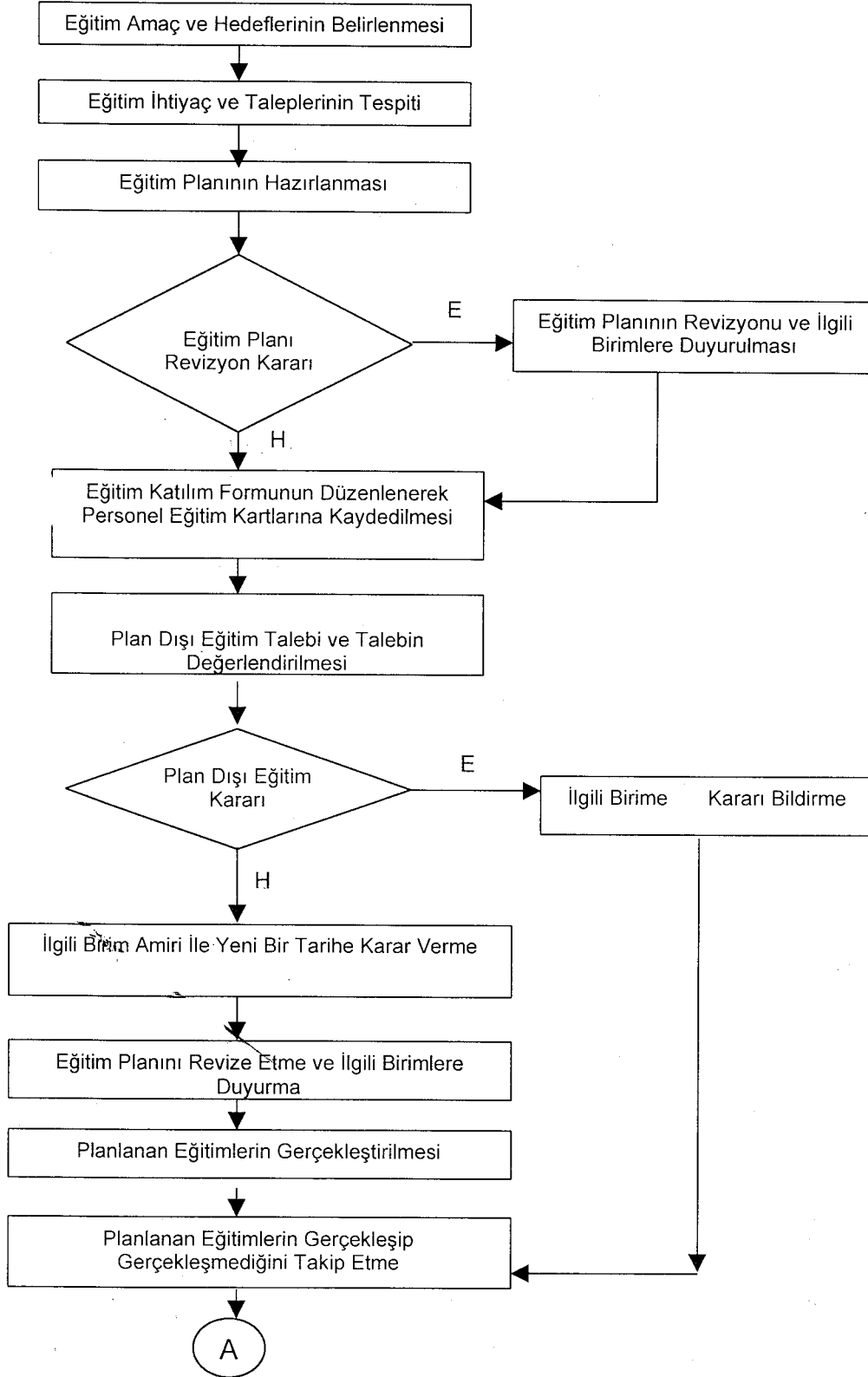
Eğitim planlarının hazırlanması sırasında eğitimin doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda, doğru eğitimcilerle ve doğru olarak verilmesi hususuna dikkat edilmelidir. Aynı zamanda bir eğitim planı uygunluk, tutarlılık, yeterlilik ve geliştirilebilirlik özelliklerine sahip esnek bir yapıda olmalıdır.

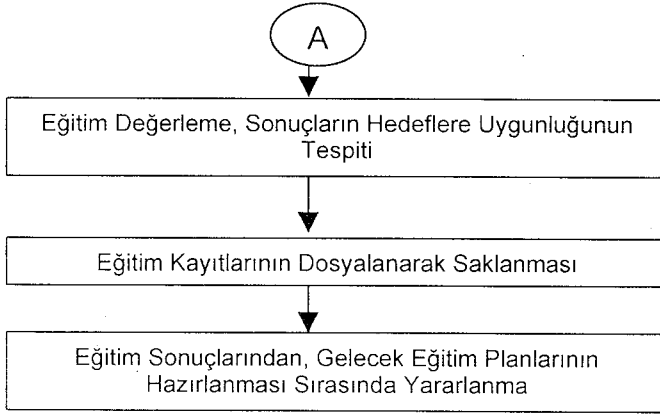
Katılımcıların Belirlenmesi sırasında eğitime katılacak olan çalışanların yapısı iyi tanınmalı ve bunlar hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler; çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceriler ile kazandığı bilgi ve becerileri işine yansıtabilme özelliği, çalışanların pozisyonları, çalışanların yeterlilik duygusu, çalışanlar ile organizasyonun beklenti, tutum ve değerleri ile bunlardaki uyumdur.

Eğitime katılacakları belirleyebilmek için katılımcıların kimler olacağı ve onların gerçek ihtiyaçlarının neler olduğu saptanmalıdır. Çalışanların özelliklerinin bilinerek bu özelliklerin geliştirilmesine çalışılmalıdır. Bunun için performans değerlendirme, pozisyon eğitim ihtiyaç kartları ve anketlerden yararlanılabilir. Hazırlanacak personel kartlarına çalışanların almış oldukları eğitimler kayıt edilmelidir. Personel kartları, eğitime katılacakların seviyelerini gösterdiği için eğitimcinin kullanacağı eğitim tekniklerinin belirlenmesinde de faydalıdır. Geleneksel yapıdaki ilişkiler bırakılarak performans değerlendirme ve personel geliştirme faaliyetleri arasındaki bağlantının kurulmasına çalışılmalıdır.

Eğitimciler Belirlenirken, işletmede eğitim verecek eğitimcilerin güçlü, yeterli, istekli, gayretli, sürekli gelişmeye açık ve kalite inancına sahip olmaları gerekmektedir. Eğitimci seçiminde eğitimcinin verdiği eğitimlerin toplam süresi, mesleki tecrübesi, sözel yeterliliği, iletişim yetisi, eğitim programının uzunluğu ve eğitim konuları gibi kriterler dikkate alınmalıdır.

Eğitimciler katılımcıların ihtiyaç ve isteklerine açık olan bir eğitimi benimsemelidirler. Çalışanların ömür boyu





Şekil 1. Eğitim Planının Hazırlanmasında İzlenecek

öğrenciler oldukları düşünülerek onların bilgi, beceri ve alışkanlıkları geliştirilmeli ve iletişim problemleri çözülmelidir.

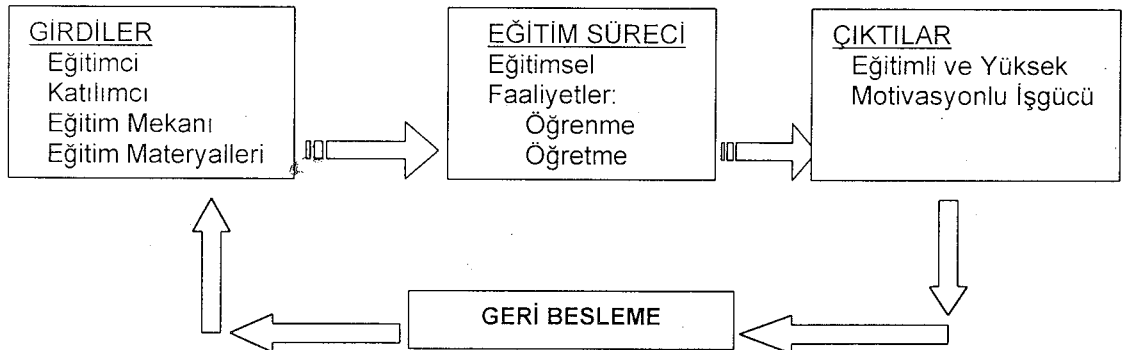
Eğitim Süresi Belirlenirken. eğitime katılacakların eğitimi izlemelerinin yanısıra normal çalışmalarını da sürdürdükleri unutulmamalıdır. Bu nedenle eğitim süreleri, makul bir düzeyde tutularak yaklaşık 100-150 saat yıl kapsamalıdır. Uygulamada pratik çalışmadan tamamen ayrılmış 150 saatlik bir eğitimin düzenlenmesi sırasında uygun eğitim zamanının ve süresinin belirlenememesi gibi bir takım güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu gibi sorunları çözmek için temel eğitim birkaç aşamaya bölünebilir. Herbir aşamanın hacmi ilgilenilen konuya bağlı olacaktır. Örneğin ilk aşama eğitim 20 saati içeren ve üç günlük bir seminer kapsamında organize edilebilir. Eğitim programının bu şekilde düzenlenmesinin bir başka avantajı da farklı katılımcı tiplerine göre uyarlanabilen farklı konularda eğitim bloklarının oluşturulabilmesidir[4].

Eğitim İçin Kullanılan Araçlar. organizasyonda verilecek sürekli ve yaygın eğitimlerde el kitapları, şirket

içi yayınlar, ilan panoları, eğitim notları, filmler ve görsel araçlar olabilmektedir. Ayrıca eğitim içerikli yönetim kurulu toplantıları, mülakatlar, bölümler arası toplantılar, anketler, vaka çalışmaları, konferans ve seminerlere katılım gibi aktiviteler de kullanılan araçlar arasındadır. Organizasyon dışında tüketici, tedarikçi ve sendika eğitimleri için ise televizyon, radyo ve basın yayın organları ile konferans ve seminerlerden yararlanılabilir.

III. İŞLETMELERDE EĞİTİM FAALİYETLERİ

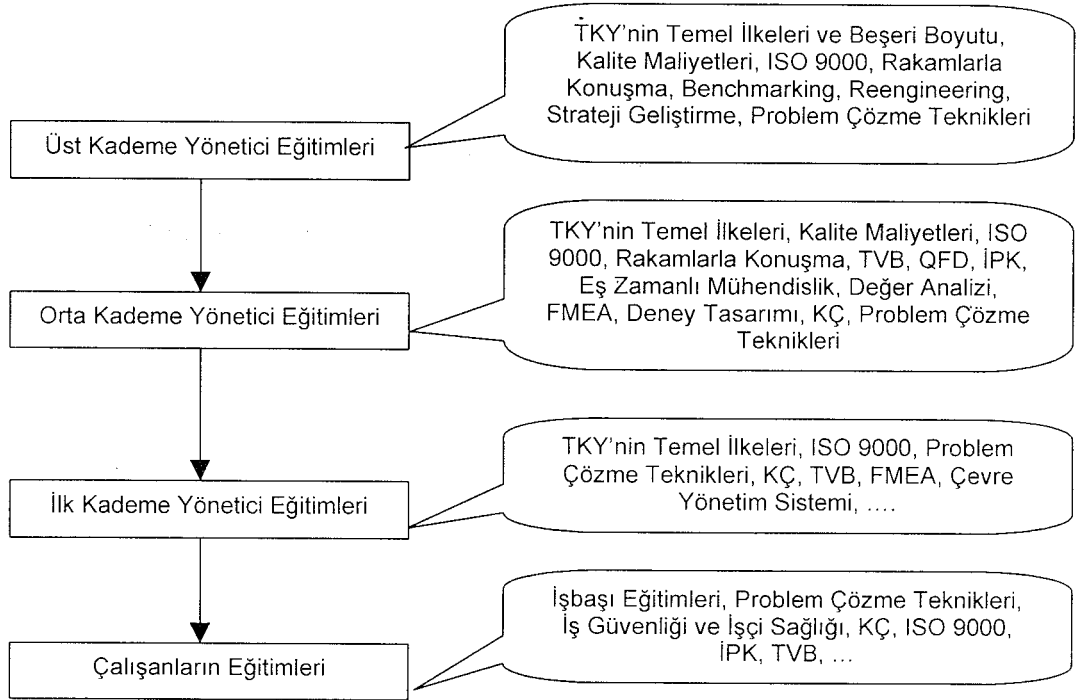
Eğitimde girdiler; eğitimci, katılımcı, eğitim mekanı, uygun eğitim materyalleri, radyo, televizyon, video ve dia gösterileri, toplantı, seminer ve konferanslardır. Eğitim süreci, girdi kaynakları arasındaki etkileşim veya girdiyi sonuca çeviren eğitimsel faaliyetlerdir. Eğitim süreci öğretmeyi, öğrenmeyi, eğitim materyallerini, eğitim metot, plan ve programlarını içine alır. Çıktı ise, eğitilmiş ve yüksek motivasyon kazanmış insanlardır. Girdiler, geri besleme ile çalışanların ihtiyaçlarına, fiziki çevreye ve organizasyon kültürüne göre yeniden düzenlenmelidir. Eğitim, bir süreç olarak ele alındığında Şekil 2.,'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 2. Eğitim Süreci

Eğitimin yaygınlaştırılması ve verimliliği açısından şelale metodunun kullanılması, şirketler için bir takım avantajlar sağlamaktadır. Bu metotta şirket çalışanları ihtiyaç duydukları eğitimlerini kendi alanlarında kendileri yapabilmekte, eğitim kaynaklarının optimum kullanımı sağlanmakta ve çalışanların kısa sürede eğitilmeleri mümkün olmaktadır. Bu metotla eğitimler kısa zamanda tabana yayılmakta, bununla birlikte daha düşük bir eğitim maliyeti ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların kendi yöneticilerinden eğitim almaları,

onların yöneticilerine karşı bağlılıklarını ve güvenlerini artırmakta, aynı işletmede eğitim için bir araya gelen insanlar arasında da iyi bir iletişim kurulmaktadır. Çalışanlar, kendilerine önem ve değer verildiği bilincini kazanarak, eğitimin çalışanlar için iyi bir motivatör olması sağlanacaktır. TKY 'ni uygulayan Şişecam örneğinde yöneticilerden çalışanlara aktarılan eğitimlerin, tüm eğitimler içindeki oranı %60 dır[5]. Böyle bir eğitim metodu aşağıda Şekil 3.,'de gösterilmiştir.



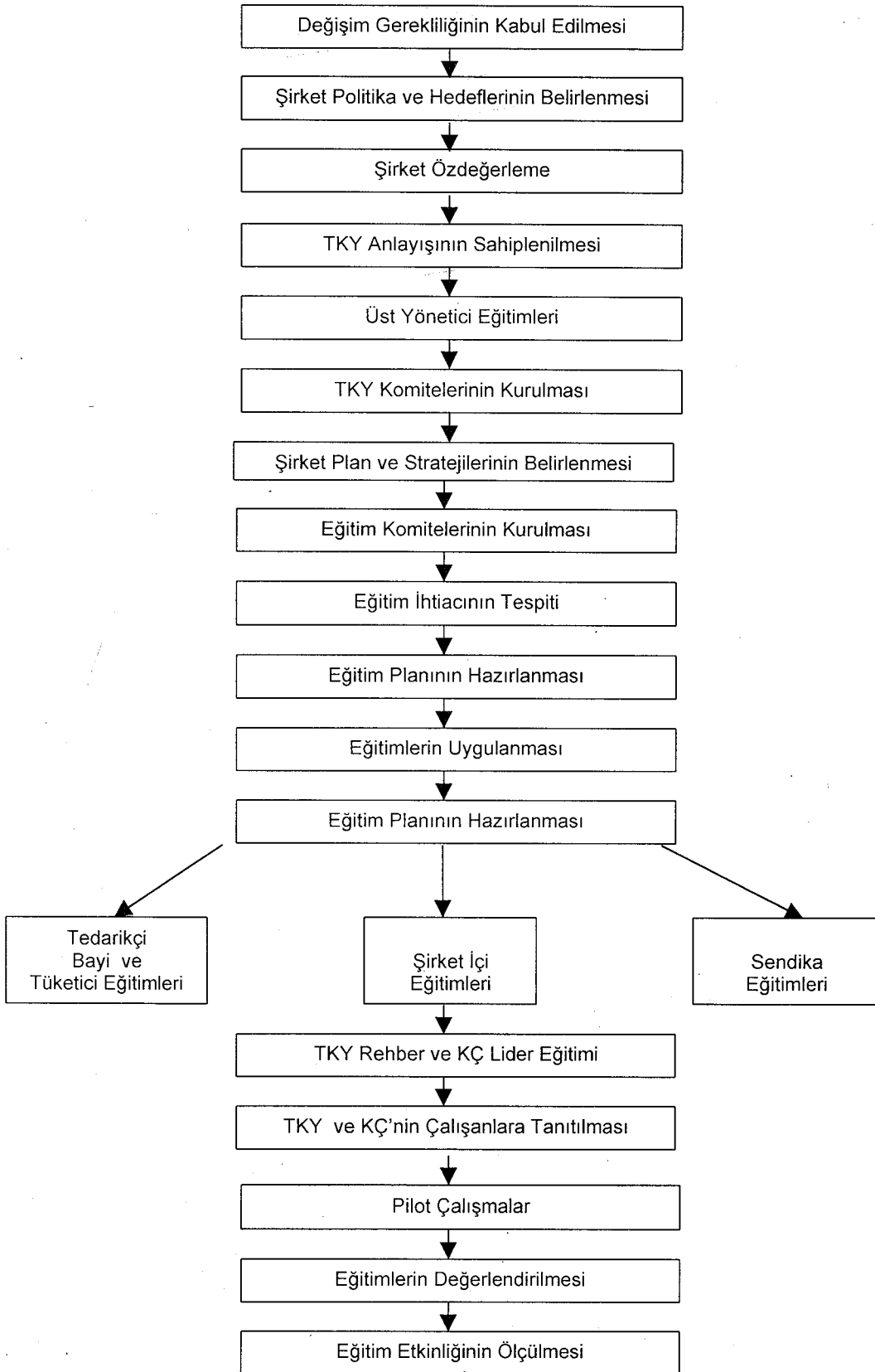
Şekil 3. Şelale Metodu ve Düzeylere Göre Yöneticiler ile Çalışanların Alması Gereken

Toplam kalite yönetimini başarıyla uygulayan Brisa'da yöneticiler tarafından çalışanlara verilen eğitimler aşağıda Tablo 1.,'de verilmiştir.

Bütün bunlar dikkate alınarak şirketlerin TKY sürecinde izlemesi gereken yöntem ve eğitimlere yönelik faaliyetler, bir model olarak aşağıda Şekil 4.,'de verilmiştir.

Tablo1, Brisa'da Yöneticiler Tarafından Çalışanlara Verilen Eğitimler

Eğitim Konusu	Eğitimi Veren
Toplam Kalite Yönetimi	Tüm Yöneticiler
Lider Eğitimi	Toplam Kalite Şefi
5 S	Üretim Müdürü
Toplam Verimli Bakım	Bakım Şefi/Mühendisi
Süreç İyileştirme	Toplam Kalite Şefi
Özdeğerlendirme	Kalite Güvenirliği Direktörü
Kalite Sistemleri	Kalite Sistemleri Şefi/Mühendisi
Çevre Yönetimi	Çevre Yönetim Alt Komite Üyeleri

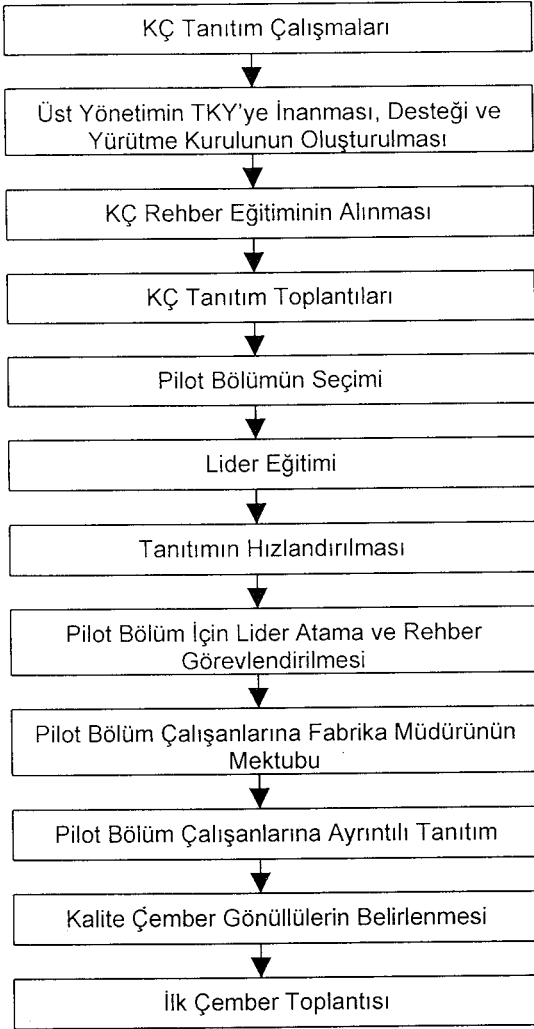


Şekil 4. TKY Sürecinde İzlenen Yöntemler ve Eğitimlere Yönelik Faaliyetler

Kalite Çemberleri, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının özellikle de beşeri açıdan bakıldığında çok önemli bir temel taşıdır ve işletmelere getirilmek istenen yeni çalışma ve iş ilişkileri düzeninin oluşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Ayrıca Kalite Çemberleri Toplam Kalite Yönetimine yönelik eğitimlerde kullanılan önemli bir araçtır.

Kalite Çemberleri, çalışanların bilgi ve becerilerini sergilemelerini ön görürken, aynı zamanda yeni bilgi ve becerilerin grup çalışması ortamında geliştirilmesini desteklemektedir.

Bir eğitim aracı olarak Kalite Çember çalışmalarında yürütülecek faaliyetler ve gerçekleştirilecek eğitimlerle ilgili olarak ise aşağıda Şekil 5.'de gösterilen model önerilmiştir.



Şekil 5., Kalite Çember Çalışmalarında Yürütülecek Faaliyetler ve Gerçekleştirilecek Eğitimler.

1995 yılında Brisa'da çalışanların Kalite Çember çalışmalarına katılımı %52 olmuştur. Çember çalışmalarının konularına göre dağılımı ise;

Kalite	= % 28
Verimlilik	= % 45
Maliyet	= % 11
İş Güvenliği	= % 8
Diğer	= % 8

şeklinde olmuştur[6].

III.1. İşletme İçi Eğitimler

Yönetici Eğitimleri, yönetimin TKY sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlar. Bütün firma yöneticilerine TKY konusunda uzman bir ekip tarafından verilen eğitimler, şirket bazında ortak bir kalite dili ve veri tabanı oluşturmanın temelidir. Eğitimin örgütsel değişimi sağlaması nedeniyle kalite bilinci aşamasında eğitilen yöneticiler, değişimin ve gelişimin gerekliliğine inanmaktadırlar.

TKY' de eğitim, yöneticilerin eğitimi ile başlar. Yöneticinin hareketleri, örnek tutumları ve davranışları TKY' nin başlangıç noktasıdır. Bu nedenle kalite olgusunun önce yönetim tarafından benimsenmesi, bilinmesi ve uygulanması gerekir. Eğitimin örgütsel değişimi sağlaması nedeniyle kalite bilinci aşamasında eğitilen yöneticiler, değişimin ve gelişimin gerekliliğine inanmaktadır[7]. Prosesi yöneten yöneticilerin kalite anlayışları, kendilerini ve mevcut durumu aşma çabaları, daha iyiye ulaşma arzuları eğitimle ilişki içerisinde.

Yönetici eğitimi, her şeyden önce eğitim verilen şirketin özellikleri ve gereksinimleri dikkate alınarak geliştirilmelidir. Her şirket; faaliyet konusu, kapsamı, pazarı, insan kaynağı, stratejisi ve yönetim tarzı ile ayrı bir olgudur. Yönetici eğitimleri bu özellikler ve beklentiler dikkate alınarak planlanmalıdır. Bir üst düzey yönetici kalite geliştirme ile görevli bir uzman düzeyinde olmasa bile bu faaliyetlerin içeriğini, gerekli kıldığı koşulları ve alt yapıyı oluşturabilecek yeterli bilgi ve eğitim düzeyine sahip olmalıdır.

Verilen eğitimlerle, yöneticilere üretim girdilerini en akılcı biçimde kullanmalarını sağlayacak insancıl, teknik ve kavramsal bilgi ve beceriler kazandırılması, üretim sürecinde verimlilik artışına yol açacaktır. Teknik becerilere sahip bir yönetici üretim süreçleri, yöntemleri ve teknikleri konusunda etkili kararlar verebilir. İnsancıl becerilere sahip bir yönetici, bir ekip üyesi olarak etkili bir biçimde çalışma, işletme içinde işbirliği yapabilme ve çalışanları aynı amaç etrafında toplayabilme yeterliliğine sahiptir. Kavramsal beceriler konusunda yeterli bir yönetici ise organizasyonu bir bütün olarak görebilme ve duyabilme yeteneği kazanmış demektir. Bu beceriyle organizasyonda bölümlerin birbirine nasıl bağlandığını ve

bölmelerden birinde oluşan bir değişikliğin diğer bölümleri nasıl etkilediğini kolayca görebilir. Bugün yöneticilerin bu yeterlilikleri kazanabilmeleri yaygın eğitimi gerekli kılmaktadır[8].

Bu kapsamda eğitim programlarında; karar alma mekanizmaları, örgütsel problemlerin giderilmesi, kalite-maliyet-verimlilik ilişkileri ve TKY gibi temel konuların yanısıra, yönetim ve organizasyon teorileri, hedef planlama ve liderlik becerileri gibi konular yer almaktadır. Daha üst düzeydeki yöneticiler için ise; iş planlaması, yetki ve görev devri, iletişim, görüşme, eğitim, performans değerlendirmesi, güvenlik, şirket politikası, sendika ile ilişkiler ve şikayet prosedürleri gibi konular seçilmektedir.

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

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

Personel ve İşçi Eğitimleri. TKY'de çalışanların yeteneklerinin şirket gereksinimleriyle uyumlarını ve pasif durumlarını terk ederek aktif hale gelmelerini sağlayan en etkin yöntemdir. Bu uyumun sağlanması için yukardan aşağıya kadar tüm çalışanlar eğitime odaklanmalıdır. Eğitim vasıtasıyla kazanılan işin gerektirdiği mesleki bilgi ve becerileri iş başında kullanan çalışanlar katma değeri artırır. Eğitimler yoluyla, bir yandan çalışanların niteliği geliştirilerek işgücü verimliliğini artırılırken diğer yandan da teknolojik gelişmeyle sermaye verimliliği artırılır[7]. Sadece üst yöneticilere verilen eğitimler, üstün kaliteli ürün üretmek için yeterli olmamakta, tüm çalışanlara yaygınlaştırılarak, çalışanların faaliyetlere katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Gerek yöneticiler gerekse çalışanlar açısından eğitimi zorunlu kılan diğer bir konu TKY çerçevesinde ürün tasarımı ve sunumunda hataların önlenmesi zorunluluğudur. Hataların önlenmesinden öte yenilikçi fikir ve davranışlar teşvik edilmektedir[7]. TKY uygulamalarında felsefe ve ilkelerin yanısıra istatistik proses kontrol gibi belirli tekniklerin ve takım halinde problem çözme gibi beşeri yeteneklerin geliştirilmesi

gerekmektedir. TKY'ni en iyi uygulayan işletmelerde çalışanlara yılda 40-80 saat eğitim verilmekte, eğitim harcamaları toplam ücretlerin % 3-5 oranına ulaşmaktadır[9]. Artık işletmelerde niteliksiz işgücüne olan ihtiyaç büyük ölçüde azalmakta, bilgili ve yetenekleri gelişmiş işgücünün önemi artmaktadır.

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

İlk aşamada çalışacak personelin eğitimi çok önemlidir. Çünkü bu çalışanlar, daha sonra anahtar personel olarak kendi iş arkadaşları arasında değerli bir deneyim kaynağı olacaklardır. Eğitim plan ve programlarını, eğitimi alan ilk personelin gelişip meslek arkadaşlarının eğitmeni olacak biçimde yapmak iyi bir politikadır. Bu uygulama çalışanlara hemen ihtiyaç duydukları konulardan başlamak üzere ve daha sonra sistem hakkında bilgilerini geliştirecek ve derinleştirecek şekilde bir eğitim vererek yapılır. Böylece bunlar yeni uygulamalarda iş arkadaşlarının eğitimine daha fazla katılırlar[10].

III.2. İşletme Dışı Eğitimler

Kalite, yalnızca işletmelerin sorunu olarak düşünülemez. Bu konu üreticiler kadar tüketicilerle de ilgilidir ve sonuçta makro ölçekte öneme sahip bir konudur. Tüketicinin kalite bilincine sahip olması onun seçimini etkilemektedir. Bununla beraber tüketici davranışları üreticiyi kaliteli üretmeye zorlayacak ve üretici için bir geri besleme oluşturacaktır. Bu nedenle öncelikle tüketicinin kalite konusunda bilinçlendirilmesi gerekir. Tüketicide kalite bilincinin oluşturulabilmesi ve bunun kaliteye yansıtılmasını sağlayabilmek için; kalitesiz ürünlerin tüketici ve milli ekonomi için bir kayıp olduğu anlayışı benimsetilmeli, kaliteyi sağlamada tüketicinin en önemli etken olduğu inancı yerleştirilmeli, kalitede nelerin aranması gerektiği ve kalitesizliğe karşı tüketiciyi koruyan yasal örgütsel alt yapılar oluşturulmalı ve tanıtılmalı, kalite anlayışında yeniliklerin güncel olarak tüketiciye iletilmeli ve toplumla bu konudaki iletişim güçlendirilmelidir.

Tüketici Eğitimleri kalitenin anlaşılması, kalitenin ekonomik ve sosyal boyutu, tüketici davranışları ve yasal

güvenceler gibi konularda radyo ve televizyon gibi kitle iletişim araçları, öğretim kurumlarında uygulanacak özel eğitim programları ve yazılı basın kanallarıyla ulusal ölçekte gerçekleştirilmelidir. Ancak bu şekilde şirketler kendilerini daha iyi kaliteye götüreceği bir geri besleme sağlayabilirler. Nitekim Japonya’da TKY’ nin ilk yıllarında büyük bir eğitim kampanyası başlatılmış, bu amaçla radyolarda yayınlar yapılmış, dergi ve gazetelerde bu konular işlenmiştir[11]. 1995’de Brisa da ise tüketicilere yönelik olarak 10980 adam*saat eğitim verilmiştir[6].

Tedarikçi Eğitimlerine bütün tedarikçileri kapsayan ve sürekli iyileştirmeye yönelik çalışmaları yürütmeyi sağlamada ihtiyaç duyulmaktadır[2]. Bu eğitimler sayesinde çift yönlü düzenli bir bilgi akışı sağlanabilecek ve bu yolla tasarım, kalite ve etkinlik gibi çeşitli alanlarda iyileştirmeler hedeflenebilecek, tedarikçi firmaların da katılımları ile önemli ölçüde bir maliyet avantajı sağlanabilecektir.

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

Sendika Eğitimleri ile şirket ve sendika ilişkileri geliştirilmekte, sendikanın TKY uygulamalarına iştiraki sağlanmakta ve tam olarak bilgilendirilmektedir. Böyle bir eğitim ve bilgilendirmenin olmaması durumunda şirket, sendika ve çalışanlar arasında yeterli ve sağlıklı endüstri ilişkileri kurulamamakta, bu ise istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır. Böyle bir duruma yer vermemek için sendikalara TKY uygulamaları konusunda bilgi vermek, sağlıklı endüstri ilişkileri kurmak ve onların desteklerini sağlamak gerekmektedir. Bunun için verilen eğitimler sayesinde karşılıklı bilgi alış verişini sağlanmakta ve sorunlar daha oluşmadan önlenmektedir.

III.3. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Eğitim Konuları

Organizasyondaki eğitim konuları çalışanlara ve örgütün yapısına göre belirlenerek, en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar her düzeydeki elemanın görev ve sorumluluklarına uygun olarak düzenlenmelidir. Bu eğitimler hem çalışanların gerekli olan bilgi ve becerileri kazandırmaya hem de çalışanların mevcut niteliklerini geliştirmeye yöneliktir. Çalışanlara gerekli olan bilgi ve becerilerin teorik ve pratik eğitimlerle öğretilmesi eğitim programlarının ortak yönüdür. Eğitim ve geliştirme programlarına katılan çalışanlara,

uygulamaya dönük işbaşı eğitimlerle öğrenecekleri şeyi bizzat deneme olanağı sağlanmalıdır. Örgütün, toplam kalite yönetim yolculuğunda ilerledikçe bu eğitimleri birbiri üzerine inşa etmesi ve teorik eğitimleri işbaşı eğitimleri ile destekleyerek insan kaynağını geliştirmesi, performansını yükseltmesi değişim açısından büyük önem taşımaktadır.

Eğitim çerçevesinde çalışanlara yaptıkları işlere yönelik teknik bilgiler ve son gelişmelerin yanı sıra toplam kaliteye yönelik olarak İstatistik Proses Kontrol ve Problem Çözme Teknikleri, Toplam Verimli Bakım, Değer Analizi, Hata Şekli Etki Analizi (FMEA), Veri Toplama ve Sınıflandırma, Neden-Sonuç Analizi, Pareto Analizi, Sürekli Gelişme, Tasarruf, Kalite ve Maliyet, Grup Çalışması, Motivasyon ve İletişim gibi uygulamaya yönelik konular öğretilmelidir. Üst yönetime yönelik eğitimlerde ise Karar Alma Mekanizmaları, Örgütsel Problemlerin Giderilmesi, Kalite, Maliyet ve Verimlilik İlişkileri ve TKY gibi genel konular öğretilmelidir.

TKY çerçevesinde yürütülen eğitim faaliyetlerine örnek olarak Arçelik İşletmesi’nde belli dönemlerdeki eğitimlerin konuları, katılımcı sınıfları, eğitim sıklıkları, süreleri ve katılımcı sayıları aşağıda Tablo 2.’de verilmiştir.

Tablo 2. Arçelik İşletmesi'nde Belli Dönemlerdeki Eğitimler, Katılımcı Sınıfları, Eğitim Sıklıkları, Süreleri ve Katılımcı Sayıları(Arçelik Dergisi ,1997)

Eğitim Konusu	Katılımcı Sınıfı	Eğitim Sıklığı	Eğitim Süresi	Katılımcı Sayısı
Toplam Kalite	Herkes	Her ay	1 gün	20 kişi
Problem Çözme Teknikleri	Müdür,Şef,Müh,Teknisyen,Memur	Her ay	1	20
Kalite Maliyetleri	Şef,Mühendis	Üç Ayda Bir	2	10
Kalite Çemberleri	Mühendis,İşçi,Ekipbaşı	Dört Ayda Bir	2	25
Toplam Üretken Bakım	Şef,Mühendis,Ekipbaşı Teknisyen,İşçi	Her Ay	1	15
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi	Mühen.,Ekipbaşı	Yılda İki Kez	2	15
FMEA	Şef,Mühendis	Üç Ayda Bir	2	10
Benchmarking	Müdür,Şef	Yılda İki Kez	1	31
İstatistik Proses Kontrol	Şef,Mühen.,İşçi	İki Ayda Bir	1	15
Kuruluş İçi Auditör Eğitimi	Şef,Mühendis	Üç Ayda Bir	3	10
Top. Kal.Kriterleri Özdeğerlendirme	Müdür,Şef	Yılda Bir Kez	3	15
Temel İstatistik	Mühendis,İşçi	Her Ay	1	20
İletişim, Motivasyon, Grup Dinamığı	Mühen.,Ekipbaşı	İki Ayda Bir	1	15
Etkin Toplantı ve Sunuş Teknikleri	Mühen.,Ekipbaşı	İki Ayda Bir	1	15
Ölçme Teknikleri	Ekipbaşı,İşçi	İki Ayda Bir	1	15
Oto Kontrol	Ekipbaşı,İşçi	Her Ay	0.5 gün	40
Eğitimcinin Eğitimi	Eğitimciler	Üç Ayda Bir	1	15
Ürün Tanıtım Eğitimleri	Şef,Mühen.,Ekipbaşı,İşçi	İki Ayda Bir	0.5 gün	80
Talimat Eğitimleri	Herkes	Ayda İki Kez	0.5 gün	25

IV. TKY' de Eğitim Faaliyetlerinin Sonuçları

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

Organizasyonun hedeflediği amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için mutlaka eğitim değerlendirme sisteminin yoğun ve sistemli olarak kullanılması gerekmektedir. Eğer bir değerlendirme yapılmaz ise sistemin başarı veya başarısızlık tahlili ve hangi noktada bulunduğunu tespit etmek güçleşecektir.

Eğitim sonrasında katılımcıların eğitim programı hakkında düşündükleri mutlaka değerlendirilmeli ve dökümanite edilmelidir. Eğitimlerin sonunda katılımcıların neler öğrendiklerini ölçmek amacıyla testler

uygulanabilir. Kazanılan yeni bilgi ve becerilerin ne derece uygulanabildiğini ölçmek amacıyla katılımcıların kendisi ve üstleriyle eğitimden bir süre sonra görüşmeler yapılabilir. Her eğitim sonunda eğitimcinin çalışanlara neleri öğrendikleri, kazanılan bilgilerin nerelerde kullanılabileceğini isimsiz yazılılarla veya herkesin katıldığı tartışmalarla test etmesi programın ve konuların öğrenilmesine yardımcı olan yöntemlerdendir[12]. Eğitim programlarını değerlendirmede çeşitli ölçütler kullanmak mümkündür. Tabloda Şişecam örneği görülmektedir. Eğitim sonunda eğitim programının ve eğitimcilerin de değerlendirilmesi arzulanan çıktıların elde edilmesinde ön koşuldur. Eğitim programı; içerik, eğitim materyallerinin yeterliliği, eğitim mekanının uygunluğu bakımından değerlendirilmelidir. Ayrıca her eğitim sonunda eğitimin konusu, tarihi, süresi, eğitimci kişi ve kuruluşun ismi ve katılanları içeren kayıtlar tutulmalıdır.

Değerlendirme sürecinin geçerli ve güvenilir olması için değerlendirmeyi yapacak olan eğitimcilerin de

gözlem, analiz, karşılıklı görüşme, müdahale ve geri besleme gibi becerilere sahip olması gerekmektedir. Ayrıca bu becerilerin kullanımı yönetici, eğitmen ve çalışanlar arasındaki iletişimi de güçlendireceğinden

performans yükselecek ve verimlilik artacaktır. Örnek işletme Arçelik'te 1996 yılında verilen 48 eğitim programının başarısı % 87.7 olmuştur.

Tablo 3. Şişe-cam Eğitim Müdürlüğü Faaliyetlerinin Ölçüm Kriterleri.

Değerlendirme Kriterleri	1993	1994	1995
Katılımcı Sayısı	2453	3488	4978
Kurs ve Seminer Sayısı	130	190	239
Eğitim Süreleri (ad*sa)	28761	33232	54244
Eğitim Bütçesi (milyar TL)	1.5	3.3	10.8
Katılımcı Başına Eğitim Harcamaları (\$)	55	31	39
Çalışan Başına Eğitim Harcamaları (\$)	11.5	10	1
Çalışan Başına Eğitim Süreleri (saat)	2.44	3.03	4.95
Eğitime Katılanların Toplam Çalışanların Sayısına Oranı (%)	21	32	45
Ana Şirket Toplam Giderleri İçinde Eğitim Müdürlüğü Giderleri (%)	2.54	1.64	1.74

Kaynak: Şişecam Eğitim Faaliyetleri Dokümanı

V. SONUÇ

TKY anlayışının işletmelerde uygulanabilmesinin en önemli ön koşullarından biri eğitimidir. Kalite kavramının yerleştirilebilmesi ancak bu sayede mümkün olabilir. Doğru, zamanında ve uygun bir eğitim ile, insanlara kalite bilinci aşılanacak ve kalitenin bir zaruret değil bir düşünce anlayışı ve her insanın aynı zamanda kendi yaşamına da uygulayabileceği bir yaşam tarzı olduğu anlatılacaktır. Sonuçta, verilen eğitimle insanların yaptıkları işe katkıları da olumlu yönde artacak ve hatalı işlem sayısı ve dolayısıyla kaynak israfı azaltılmış olacaktır.

İşletmelerde uygulanan eğitim faaliyetlerinin başarılı olması için eğitimin çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi, çalışanların ve yöneticilerin önerilerine yer verilmesi ve farklı eğitim yöntemleri arasından seçim yapma imkanının sağlanması gerekir. Eğitimin katılımcılara zamanında duyurulması, uygun bir şekilde sunulması ve eğitim mekanının fiziki şartlarının uygunluğu verilecek eğitimin kalitesini artırmaktadır. Ayrıca kaliteli eğitim için doğru eğitim, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda ve doğru eğitimciler tarafından verilmelidir. Ayrıca eğitim girdileri uygun bir süreçten geçirilmelidir. Bunlardan katılımcılar, eğitimciler ve eğitim programları eğitimde etkili olan üç önemli faktördür. Bu girdiler arasında iyi bir iletişim ve olumlu etkileşim ağı kurulmalıdır. Bunun için eğitim planları çok iyi bir şekilde düzenlenmelidir. Bu plan dahilinde çalışanların organizasyondan ve eğitimden beklentileri ve bu beklentileri karşılayabilmek için nelere gereksinim duyulduğu saptanmalı ve hangi eğitim metodlarının kullanılacağına karar verilmelidir.

İşletmelerde TKY süreci içerisinde verilecek eğitimler, o işletmelerin verimliliğini de etkileyecektir. Bu

etki, eğitimin işgücü niteliğini artırarak verimliliği doğrudan etkilemesi, teknik gelişmeye olanak sağlayarak verimliliği dolaylı olarak etkilemesi ve yöneticilerin davranışlarını etkileyerek girdilerin akılcı kullanımını sağlaması şeklindedir. Eğitim süreci içinde bireyden insanlara saygı duyması, başkalarıyla işbirliği yapmayı öğrenmesi, eleştirel düşünme yeteneği kazanması, ulusal kaynakları koruması, dünyadaki gelişmeleri ve ülke üzerindeki etkilerini izlemesi gibi davranışlar göstermesi beklenmektedir. Bu davranışların kazanılması örgütte daha ılımlı çalışma ortamlarının sağlanmasına, çatışmaların daha kolay ve yaratıcı bir biçimde çözümlenmesine ve çalışanlar arasında iyi bir iletişimin kurulmasına katkıda bulunacaktır. Bütün bunlara ilaveten organizasyonda sağlanacak eğitimle işgücü niteliğinin artacak olması; işgücünün ileri teknoloji üretme, geliştirme, diğer ülkelerdeki teknolojileri izleme, inceleme ve ülkeye transferini sağlama gibi etkinliklerde bulunmasını sağlayacak, aynı miktarda işgücü ile daha fazla üretimin gerçekleştirilmesine ve işgücü sayısı artarken üretimin daha yüksek oranda artmasına yol açacaktır.

Eğitim Sonrası Elde Edilen Kazançlara bakmak gerekirse; eğitim insanı insancılaştırmakta, sosyalleştirmekte ve kendisini aşmasını sağlamaktadır. İnsanı geliştirmekle kusursuz insana ulaşabileceğini savunan düşünürler bunun eğitimle sağlanabileceğini öne sürmüşlerdir. İnsan kültürü, bilgi ve beceriyi yine eğitim sürecinde kazanmaktadır. TKY sürecinde uygulanacak olan modelin başarılı olması, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin artırılması gibi insan öğelerini başta tutan ve sürekli geliştiren yaklaşımlara bağlıdır. İşletmede uygulanacak eğitimler sayesinde çalışanlar ile iş arasındaki bütünleşme ve çalışanların işe uyumu sağlanmakta ve çalışanların sorumluluk alma bilinci gelişmektedir. Eğitim faaliyetleri sonucu çalışanlar işte

yaptıkları hatalarını azaltır, işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir, işlerini daha fazla sever ve öğrendiklerini işlerine uygular. Ayrıca bu eğitimler; İşletmede etkinlik, verimlilik ve kalite bilincinin yerleşmesi, bu göstergelerde sürekli iyileşmenin sağlanması ve tüm faaliyetlerde canlılığın oluşması, zaman başta olmak üzere kaynakların etkin ve verimli kullanımının sağlanması, yönetim kademeleri ve çalışanlar arasındaki iletişimin, yapıcı bir işbirliğinin ve takım çalışmalarının geliştirilmesi, çalışanların yaratıcılık ve üretkenliklerinin artırılması, çalışanların gönüllü sorumluluk alma, yapıcılık, üretkenlik ve çalışkanlık yönünde motivasyonlarının artırılması, değişik görüşlerin ortaya çıkmasına ve uygulanmasına olanak tanınması, çatışmaların yıkıcı ve bozucu etkilerinin yok edilmesi, çalışanların yarışmacılık ve girişimciliklerinin geliştirilmesi gibi amaçların gerçekleştirilmesini de sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

- [1]-BİNGÖL.D. Personel Yönetimi. Beta .İstanbul.1996.
- [2]-WONG.Winnie Y.L. Kanji.Gopal K. 'A Holistic Perspective on Quality Quests and Quality Gains :The Role of Environment ' Total Quality Management .Vol.9,July,1998.
- [3]-ROUTHIEAUX . Robert L. Gutek. Barbara A. ' TQM/ CQI Effectiveness at Team and Departmental Levels' Journal of Quality Management . 3.1.June. 1998.
- [4]-WASİLEWSKI. L..Çev. Ekin B.. 'Kalite Eğitimi'.MPM Verimlilik Dergisi.1972.
- [5]-ŞİŞECAM Eğitim ve İnsan Kaynağını Geliştirme Rehberi. 1997.
- [6]-EREN. N.. Brisa Kaliteyi Paylaşıyor Seminer Notları. 1993.
- [7]-KASSİCİEH.Suleiman K.. Yourstone. Steven A. Training. Performance Evaluation. Rewards. and TQM Implementation Success' Journal of Quality Management. 3.1.June.1998.
- [8]-TURAL. N.. Verimlilik Dergisi. Sayı: 3. 1991
- [9]-EASTON.G.S.'The1993 State of U.S. Total Quality Management : A BaldrigeExaminer Perspective'.California Management Review. 35.3: 5.
- [10]-KÖSEOĞLU. M.. Harrison. D. K.. Link. D.. Verimlilik Dergisi. Sayı: 4. 1994.
- [11]-SERİNKAN. C.. Verimlilik Dergisi. Sayı: 4. 1996.
- [12]-ARÇELİK Ayda Bir Dergisi. Sayı: 320-321. İstanbul. Nisan-Mayıs 1997.
- [13]-LEAP. Terry: M.D.Crino .Personnel/ Human Resource Management.2 nd ed.macmillan Inc..N.Y..1993.