

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI



MEGEP

(MESLEKİ EĞİTİM VE ÖĞRETİM SİSTEMİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ
PROJESİ)

PAZARLAMA VE PERAKENDE

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

ANKARA 2008

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen modüller;

- Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının 02.06.2006 tarih ve 269 sayılı Kararı ile onaylanan, Mesleki ve Teknik Eğitim Okul ve Kurumlarında kademeli olarak yaygınlaştırılan 42 alan ve 192 dala ait çerçeve öğretim programlarında amaçlanan mesleki yeterlikleri kazandırmaya yönelik geliştirilmiş öğretim materyalleridir (Ders Notlarıdır).
- Modüller, bireylere mesleki yeterlik kazandırmak ve bireysel öğrenmeye rehberlik etmek amacıyla öğrenme materyali olarak hazırlanmış, denenmek ve geliştirilmek üzere Mesleki ve Teknik Eğitim Okul ve Kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır.
- Modüller teknolojik gelişmelere paralel olarak, amaçlanan yeterliği kazandırmak koşulu ile eğitim öğretim sırasında geliştirilebilir ve yapılması önerilen değişiklikler Bakanlıkta ilgili birime bildirilir.
- Örgün ve yaygın eğitim kurumları, işletmeler ve kendi kendine mesleki yeterlik kazanmak isteyen bireyler modüllere internet üzerinden ulaşılabilirler.
- Basılmış modüller, eğitim kurumlarında öğrencilere ücretsiz olarak dağıtılır.
- Modüller hiçbir şekilde ticari amaçla kullanılamaz ve ücret karşılığında satılamaz.

İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR	ii
GİRİŞ	1
ÖĞRENME FAALİYETİ- 1	3
1. TOPLAM KALİTE KONTROL	3
1.1. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Anlayışı	3
1.1.1. Kalite Kavramı	3
1.1.2. Yönetim (Management).....	4
1.1.3. Toplam Kalite Yönetimi	7
1.1.4. Toplam Kalitenin Temelleri	10
1.1.5. Yönetim Modeli.....	12
UYGULAMA FAALİYETİ	14
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	15
ÖĞRENME FAALİYETİ- 2	17
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	17
2.1. Toplam Kalite Yönetimi Temel Görüşleri	17
2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim.....	19
2.2.1. Toplam Kalite Eğitiminin Özellikleri	20
2.2.2. Toplam Kalitenin Eğitim Sistemi	24
UYGULAMA FAALİYETİ	26
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	35
ÖĞRENME FAALİYETİ- 3	37
3. TKY ve MÜŞTERİLER	37
3.1.1. Müşteri Memnuniyeti Yönetimi	37
3.1.2. Müşterilere Yönelik Pazarlama	38
3.1.3. Müşteri Merkezli Yönetim	39
3.1.4. Müşteri Memnuniyeti	41
3.1.5. Müşteri.....	46
UYGULAMA FAALİYETİ	48
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	49
ÖĞRENME FAALİYETİ-4	53
4. KALİTE ÇEŞİTLERİ.....	53
4.1. Kalite Kavramı	53
4.1.1.Kalite Bileşenleri	55
4.1.2. Kaliteye Ulaşmada Aşamalar	56
4.1.3. Kaliteyi Etkileyen Temel Faktörler. (9M).....	57
MODÜL DEĞERLENDİRME	64
CEVAP ANAHTARLARI	67
ÖNERİLEN KAYNAKLAR.....	70
KAYNAKÇA	71

AÇIKLAMALAR

KOD	347CH0018
ALAN	Pazarlama ve Perakendecilik
DAL/MESLEK	Alan Ortak
MODÜLÜN ADI	Toplam Kalite Yönetimi
MODÜLÜN TANIMI	Toplam kalite yönetimi örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran bir öğrenme metaryalidir.
SÜRE	40/32
ÖN KOŞUL	
YETERLİK	Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerini Uygulamak
MODÜLÜN AMACI	Genel Amaç Kaliteyi benimseyerek müşteri yaklaşımında kaliteyi ve kalitenin işyerine uygulanabilirliğini bilerek TKY prensiplerini uygulayabileceksiniz. Amaçlar 1) Müşteri ilişkileri yaklaşımında kaliteyi belirleyebileceksiniz. 2) Kalitenin çeşitlerini ve özelliklerini tespit edebileceksiniz. 3) Toplam kalite anlayışının yaygınlaşmasını sağlayabileceksiniz. 4) Toplam Kalite Yönetim sisteminin yararlarını sıralayabileceksiniz.
EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI	Öğrencinin kendi kendine veya grup halinde çalışabileceği tüm ortamlar Toplam kalite yönetimi dokümanları İnternet ve ağ sistemleri Mağaza koşulları.
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Her öğrenme faaliyeti sonunda modülde verilen ölçme araçları ile ulaştığımız bilgi düzeyinizi kendi kendinize değerlendirebileceksiniz. Modül sonunda ise kazandığımız bilgi ve becerileri belirlemek amacıyla öğretmeniniz tarafından hazırlanacak bir ölçme aracıyla değerlendirileceksiniz.

GİRİŞ

Sevgili Öğrenci

İnsanlar, yaşamlarının her aşamasında kendileriyle ilgili pek çok karar verir, Alınan kararların isabetli olması için bireyin çevre koşullarıyla ve kendisiyle ilgili bilgilere paralel olarak beceriye sahip olması gerekmektedir. Bu modül ülkeye sağlayacağı istihdam imkanının yanında üretim-pazarlama sürecinde yarattığı katma değer ve uluslar arası ticaretteki ağırlığı nedeniyle ekonomik kalkınma sürecinde büyük rol oynayacaktır.

Rekabet, artık üretimle maliyetle değil, aynı zamanda kalite ile hatta hız ile mümkündür. Bu olguların içinde en önemli yeri hiç şüphesiz kalite almaktadır. Zira yapılan Pazar araştırmaları her on alıcıdan sekizinin fiyatın yanında kaliteyi de önemsediklerini göstermiştir.

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin TKY felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz. Bilindiği gibi TKY sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. TKY' nin rekabet gücünü yükseltmesinin çok temel bir nedeni vardır: TKY bir taraftan "kalite"yi yükseltirken, diğer taraftan produktiviteyi de artırmaktadır, TKY' nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedenini artık biliyoruz: TKY, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır, Bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır.

Yaptığınız ve yapacağınız tüm faaliyet toplam kalitenin unsurudur. Bu sebeple vizyonunuzun genişlediğini, modülden edineceğiniz bilginin size ve çevrenizdeki tüm insanlara verimli olmasını dilerim.

ÖĞRENME FAALİYETİ-1

AMAÇ

Müşteri ilişkileri yaklaşımında kaliteyi belirleyebileceksiniz.

ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken öncelikli araştırmalar şunlardır:

- Bulduğunuz kentte, çevrede toplam kalite yönetimini kurum, kuruluş veya işletme olarak benimseyip uygulayan bir işyeri olup olmadığını araştırınız.
- Tespit edilen bu işyerinde TKY çalışmaları hakkında bilgi almanız gerekmektedir.
- Araştırdığınız kurum, kuruluş veya işyerinin kalite anlayışı yani vizyon ve misyonu nedir? Tespit ediniz.
- Araştırma işlemleri için internet ortamı veya çevredeki kamu kurum, kuruluşları ile özel işletmeleri gezmeniz gerekmektedir.

1. TOPLAM KALİTE KONTROL

Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir. Kalite prensibinin ortak paydası “müşteri mutluluğu”dur.

1.1. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Anlayışı

Kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken akla ilk gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır. Tasarımı yapan insan olduğuna göre insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İş oluşturana üç yapı taşı; donanım yazılım ve insan kaynaklarıdır.

1.1.1. Kalite Kavramı

Kalite kelimesi son yıllarda slogan haline gelmiştir. Toplumun dinamik yapısı sayesinde bu tanım sürekli değişmektedir. Kalitenin tanımları, onu tanımlayan insan sayısına eşittir. Günümüzde en çok kullanılan tanım kaliteyi, “isteklere uygunluk (geliştirilebilecek herşey)” olarak belirlemiştir. Kaliteyi ölçmek iki boyuttadır.



- müşterinin memnuniyeti,
- üretimde hatasızlıktır.

Olaya müşteri memnuniyeti olarak bakıldığında yüksek kalite satış hasılatını yükseltir; ancak bu sırada maliyetlerde de artış görülür.

Resim 1.1: Toplam kalite anlayışı

Üretimdeki hatasızlık ise yeniden işleme, hurda masraflarını azaltmaktadır. İstatistiki kalite control yöntemleri, her türlü testin maliyetini azaltmakta, kapasite kullanımını ve verimliliği arttırmaktadır.

İşletmeler, kalite ile ilgili çalışmalar yaparken, kalitenin tüm boyutlarını dikkate almak zorundadır. Herhangi bir mamülün kalitesini oluşturan ve mamülün kalitesini doğrudan etkileyen faktörler vardır. Bu faktörler:

- Proje ve tasarım kalitesi
- Teknik ve mühendislik hesap kalitesi
- Hammadde kalitesi
- İmalat kalitesi
- İşçilik kalitesi
- Kontrol kalitesi
- Ambalaj kalitesi
- Depolama ve sevkiyat kalitesi
- Kullanım kalitesi

Kalite, şu üç unsurun etkileşimi ile ölçülmelidir:

- Ürünün kalitesi
- Kullanıcı, ürün kullanışı, yerleştirilmesi, ona dikkat etme miktarı ve ondan ne beklediği
- Kullanma talimatları, müşterinin ve tamircinin eğitimi, tamirler için sağlanan servis, parçaların bulunabilirliği

1.1.2. Yönetim (Management)

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim bir süreçtir ve insan odaklıdır.

Yöneticileri anlayış değişikliğine zorlayan güç unsurlarını belli başlı üç başlık altında toplayabiliriz:

- Dinamik pazarlar ve değişim
- Rekabet
- Kalite ve müşteri

Bu üç unsur kısaca Toplam Kalite Yönetimi olarak ifade edilen bir anlayışın ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerdir.



Resim 1.2: TKY 'de Anlaşma

1.1.2.1. Yönetim ve Karar Verme

Yönetici, her işte hayat veren unsurdur. Yöneticilik olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak kalır ve asla üretime dönüşmez. Resmi yetkileri olmadığı halde bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi geniş yetkileri olduğu halde grubu etkileyemeyen yöneticilerde vardır. Yönetici ile lideri ayıran fark kişileri ve grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasında yatar. Yönetici kendisine verilen formel yetkisini, başka bir deyişle yasal gücü kullanırken, lider kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır.

1.1.2.2. Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler ve Yöneticilik Yetenekleri

Yöneticilerde bulunması gereken **10 nitelik**:

- Organize etmek
- Sorumluluk
- Davranışlarında tutarlı olma
- Risk alabilme
- Sorun çözme yeteneği
- Ekip çalışmasının oluşturulması
- Zamanı iyi kullanma
- Kendini geliştirme
- İkna yeteneği
- Hızlı karar alma

Vizyon, zeka ve sosyal kişiliğin olması gibi özelliklerin daha az tercih edilirken, örnek aile yaşantısına sahip olmak, dış görünüşün etkileyici olması ve hırslı olmak gibi vasıflar sonlarda yer almaktadır.

Amir-yönetici de bulunması gerekli **yetenekler** sıralanmıştır

- İnsanları tanımak
- Objektif olmak
- Kendine güvenmek
- Yerinde karar alabilmek
- İnsiyatif sahibi olmak
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak
- İradesi kuvvetli olmak

Aşağıda belirtilen özellikleri olanların **yönetici olamayacağı** ileri sürülmüştür:

- Anlayışsız olmak
- Taraf tutmak
- Çabuk etkilenmek
- Kararsız olmak
- Sağduyusuz olmak
- Korkak olmak

1.1.2.3. Yönetim Süreci Özellik ve Evreleri

Yönetim süreci, başkaları aracılığı ile belirlenen amaçlara ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamıdır. Yönetim sürecinde yer alan bireyler yöneten, yönetilen (üst, ast gibi) çeşitli terimlerle ifade edilen bir sosyal farklılaşmaya uğrar. Yönetim sürecini oluşturan unsurlar:

- Yönetim belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili bir süreçtir. İşletmelerin gerçekleştirmek istedikleri değişik amaçları olabilir. Ancak işletmenin kar, karlılık, verimlilik gibi amaçları gerçekleştirirken çalışan bireyleride dikkate alması gerekir.
- Yönetim, bir grup sürecidir ve sosyal bir niteliğe sahiptir: yönetim sürecinde birden çok insanın varlığı sözkonusudur. Tek kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için giriştiği çabalar “ekonomik” nitelikte olup yönetsel niteliğe sahip değildir.
- Yönetim süreci beşeri bir niteliğe sahiptir. Yönetiminin grup süreci olması, grubu oluşturan bireyler sayesinde mümkündür. Başka bir deyişle grubu oluşturan insandır ve insanların birbirleriyle olan ilişkileridir.
- Yönetim bir işbirliği sürecidir. birden fazla insanın bir araya gelerek bir grubu oluşturması çabalarını birleştirmesi, beraber çalışmayı, yardımlaşmayı ve amaca ulaşmayı kolaylaştırır. İşbirliği içinde olan bireyler arasında bir işbölümü ve onun getirdiği uzmanlaşma söz konusudur.
- Yönetim bir koordinasyon sürecidir. Belli amaçlar için işbirliği yapan insanların ilişkilerini, faaliyetleri etkin, verimli ve rasyonel olarak yerine getirmek üzere uyumlaştırmak gerekir.
- Yönetim bir emir-kumanda sürecidir. Bireylerin bir araya gelerek koordine biçimde hareket etmeleri her zaman mümkün değildir. Onları bu konuda davranmaya itmek için otorite (yetki) kullanılması gerekir.

Bu durum bireyler arasında emir komuta fonksiyonuna yol açarak basamaklar sırasını doğurur. Böylece psiko-sosyal farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşmada bireyleri yönetenler ve yönetilenler diye iki ayrı sınıfa ayrılmasına yol açar.

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar:

- Planlama
- Örgütlenme
- Koordinasyon
- Yöneltilme
- Denetim
- Yönetici eğitimi olarak sınıflandırılabilir.

Yönetim süreci üç evreden meydana gelmektedir. Bunlar ise:

- Hazırlık
- Uygulama
- Denetim

Hazırlık Evresi: Hazırlık evresi planlama ve örgütlendirme diye iki kısma ayrılır. Planlamada amaçların ve amaca ulaştıracak faaliyet şeklinin seçilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Örgütlendirme ise, hangi işlerin kimler tarafından hangi araç ve gereçlerle belli bir düzen içinde yerine getirilmesi ile ilgilidir.

Uygulama Evresi: Hazırlık evresinden sonra amaçları gerçekleştirme yönünde grubu harekete geçirme ile ilgili evredir. Amaçlara ulaşma konusunda emirleri istenen biçimde ve zamanda vermek ve gerekli gözlemlerde bulunmak, amaçlardan sapmaları önlemek, bu evrenin özünü oluşturur.

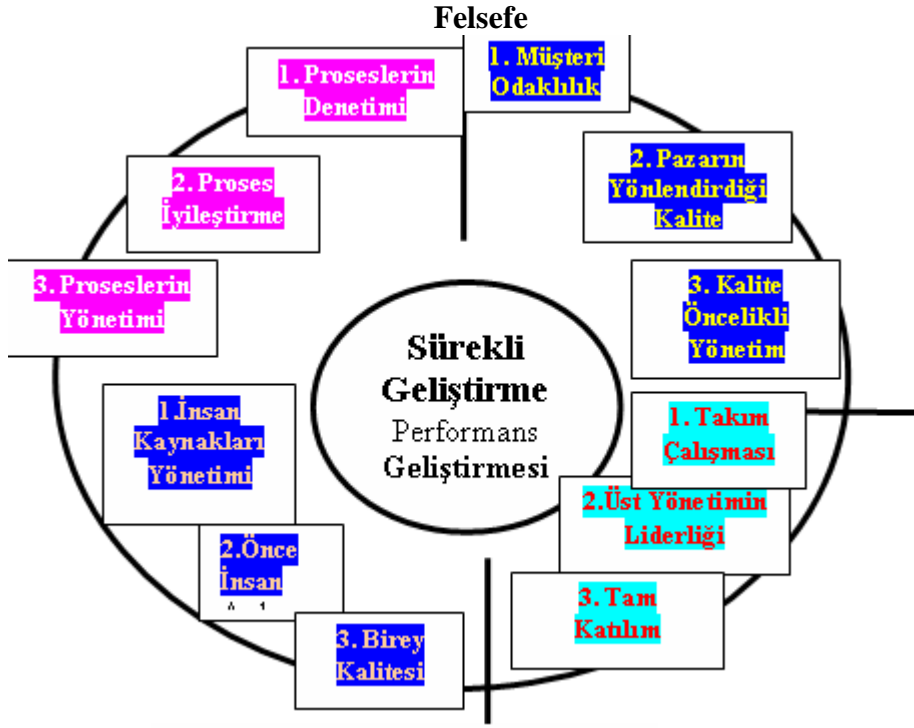
Denetim Evresi: Bu evre gerek faaliyetlerin yapıldığı sırada ve gerekse sonuçların elde edilmesinden sonra planda, örgütte ve emirlerde öngörülen ile gerçekleşen arasında bir sapma olup olmadığını araştırmaya yöneliktir.

1.1.3. Toplam Kalite Yönetimi

Çağdaş yönetim anlayışında amaçların tümünde kalite, kalitenin sağlanması ağırlıklı önem taşır. Toplam Kalite Yönetimi 'nde, süreç ve beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve "kalite" ye ulaşmaktır. Kalite müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile "Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. ". Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır.

1.1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi' nin Amacı ve Felsefesi

Kalite, çağdaş tanımını ve üst yönetimin organizasyonu yönlendirmesindeki etkisini gözönüne alarak basit ama etkin bir model olarak , Toplam Kalite Yönetimi' nin felsefesi ve prensipleri aşağıdaki gibi şekillendirilebilir.



Şekil 1.1: TKY'nin felsefesi ve ilkeleri

Rekabetçi bir yapıya sahip Toplam Kalite Yönetimi'nin modelde belirtilen ana öğeleri ve ilkeleri aynı zamanda şirketin kurumsal kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemine rağmen ihmal edilen bir konu da Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre şirket kültürü yaratılmasıdır.

1.1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar müşterinin isteğini karşılayacak , farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır. Çünkü, toplumun refahı artıkça belli bir mala sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir mala sahip olma arzusu gelişir.

➤Müşteri Odaklılık

Bu farklılık arayışları renkte, tasarımda, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, hızlı teslimde kendini gösterir. Bu arayış, toplumdaki değişikliklere paralel olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta yoğun rekabette şirket, müşterinin henüz talep etmediği; fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir.

Rekabetin baskısı şirketleri “**yaptığını satan**” olmaktan çıkarıp “**satılabileni yapan**” hale getirmektedir .Satılabilirin ne olduğunu anlamak için “**kaliteyi müşteri belirler**” anlayışını benimsemek gerekir. Müşterinin görünür isteklerinin yanısıra saklı isteklerini de

saptayabilme (cazip kalite) ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilir. Müşteri isteklerinin karşılanması temel şirket felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren firmalar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi “**olmazsa olmaz**” ı kabullenen şirket kültürü oluştururlar.

Toplam Kalite Yönetimi ‘nin en temel prensiplerinden biri böyle bir şirket kültürünün geliştirilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi ‘nin bu ögesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en çok katkı sağlayacak olanıdır. Çünkü, rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, elinde tutan kuruluş piyasada kalıcıdır.

➤ Performans Geliştirme, Proseslerin Yönetimi Ve Sürekli Proses (Süreç) Yönetimi

Uluslar arası rekabette açık ortamlarda rekabet gücünün belirleyici unsurları kalite-maliyet terminidir. Böyle bir ortamda müşteri tarafından belirlenen, “**kalite**” sürekli değişmekte, buna bağlı olarak maliyet ve termin (hız) unsurları da işletmeyi hızlı bir değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Ayrıca, “**cazip kalite**” yi oluşturma çabaları da işletmede sürekli olarak proses geliştirmeyi ve denetimini zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak artan ve yükselen müşteri beklentilerinden daha hızlı bir kalite ve verim geliştirme hızı sağlayabilen bir kuruluş, rekabet gücü kazanmakta ve pazarda başarıya ulaşmaktadır.

Proses geliştirmedeki temel amaç, proses değişkenliğinin azaltılması ve sıfır hataya ulaşılmanın hedeflenmesi ve proses süresinin azaltılmasıdır. Her prosesdeki değişkenlik azaldıkça , bu değişkenlikten kaynaklanan hatalar azalmakta ve ürün kalitesi artmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ‘nin en önemli özelliklerinden birisi, teknik ve idari proseslerdeki sorunlardan gerçekçi ölçümlere dayanan sonuçlar çıkarabilmesi ve doğru teşhis koyabilme gücüdür.

➤ Tam Katılım

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp , düşüncelerini ifade etmek ,bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerin bu tutum değişikliğini başlıca sebebi kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “ **başkaları tarafından yönetilen bir araç**” durumunda olmak istememeleridir.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır .Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir istemi, gönüllülüğü ifade eder .Tam katılım sorumluluğu ve katkıyı kapsar . Yönetimden ve yönetilenlerden “ **ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim , bu organizasyonu nasıl geliştirebilirim** “ sorusunu sormasını bekler.

Toplam Kalite Yönetimi ‘de “ tam katılım” anlayışta iki önemli unsur söz konusudur Bu unsurlardan biri tüm Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında üst yönetimin liderliği, diğeri de takım çalışması ve ruhunun oluşturmalarıdır.

➤İnsan Kaynakları Yönetimi; Önce İnsan Anlayışı Birey Kalitesi

İnsan faktörü; çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim,sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan“ yani “birey kalitesi” ‘nde düğümlendiğini göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde amaç kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayıp, bunları şirket başarısına yönlendirmektir. Şirket yönetimine insan faktörüne verilen değer arttıkça orada işgücü verimi, işin kalitesi ve şirket için yapılan özveriler de artacaktır.Bu yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirir.

İşletmede kalite herkesin işidir. Bu gelişmelere paralel olarak işletme içinde “**birey kalitesinin**” geliştirilmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ‘nde insan unsuru, işletmenin 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.

1.1.4. Toplam Kalitenin Temelleri

Klasik yönetim modeline göre daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite Yönetimi modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Şimdi bu öğeleri inceleyelim.

1.1.4.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam Kalite modelinin temelinde “hataları ayıklamak “yerine“ hataları önlemek “yaklaşımı vardır .

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

Örnek bir planlama verileri aşağıda verilmiştir.

	<u>Yetersiz planlama</u>	<u>Yeterli planlama</u>
Planlama	- 5 saat	10 saat
Uygulama	-10 saat	10 saat
Kontrol	- 5 saat	1 saat
Düzeltilme	- 5 saat	1 saat

Kazanılan saat: 3 saat

Sonuç olarak yeterli planlama zaman kazandırır.

1.1.4.2. Ölçüm ve İstatistik

Rekabetin temel kriteri olan Kalite ,maliyet, termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz de. O nedenle, ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır. İstatistiğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir :

- Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurmak şarttır
- Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır . İstatistik biliminin teknikleri uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını tespit edebiliriz.
- İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan sağlar.
- İstatistiksel düşünme alışkanlığı geliştirmek gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Örneğin satışlardaki ani bir düşüş bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi, bu “doğal değişkenliğin “sınırları içindeki bir gelişme de olabilir. Neyin normal, neyin anormal olduğunu bize istatistik bilimi söyleyebilir. ulaşılan bir başarı düzeyinin kalıcı mı, geçici mi olduğunu belirlemek için yine istatistiğe başvurmak gerekir.

1.1.4.3. Grup Çalışması

Toplam Kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır . Toplam Kalite yönetiminde grup çalışmasının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplini vardır.Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir.

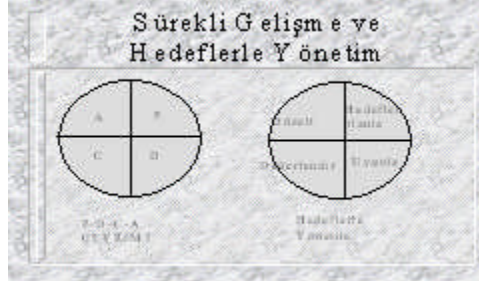
Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibidir:

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

1.1.4.4. Sürekli Gelişme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli“Sürekli Geliştirme” ye dayalıdır.En alt düzeydeki procesten, tüm şirketi içine alan

hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil; seviyeyi -o seviye ne olursa olsun - sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.



Şekil 1.2: Sürekli gelişme ve hedeflerde yönetim

“Ölçüm ve istatistik “ ile “Grup Çalışmaları “ olmadan sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek mümkün değildir . Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmeden de önümüzdeki rakipleri yakalamak ve onları geçmek olanaksızdır. Esasen Japon tarzı toplam kalite ile Batı tarzı toplam kalite temel farkı da Japonların sürekli gelişme sürecini başarıyla yürütmeleridir.

1.1.5. Yönetim Modeli

Yukarıda sayılan dört temel unsurun gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve şirketi hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırabilmesi ise tamamen “yönetim modeli” ne bağlıdır . Geliştirilmesi gereken klasik yönetimden uzaklaşarak Toplam Kalite Yönetim modeline geçilmesidir. Farkları daha net bir şekilde görebilmek için Taylor modeli ile Toplam Kalite Yönetim modeli arasındaki farklar aşağıda verilmiştir.

Taylor Modeli	Toplam Kalite Modeli
1. Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan KAR ‘ı elde etmektir.	1. Hedef ,karlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmek
2. Kar ‘ın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	2. Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve kar’ın nasıl sağlanabileceği çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
3. Yönetim , faaliyetleri planladığı gibi , sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar .	3. Sistemleri ve süreçleri , o işleri yapanlar geliştirir ;Yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek
4. Yönetimde temel ilke “işe göre adam”dır. iş tarifleri yazılır ; işler güçlüklerine ve özelliklerine göre “kademelendirilir “;görevlendirilecek kişilerde de belirlenen “özellikler” aranır . Kişiler de ücretlerini tayin edildikleri işin kademesine göre alırlar.	4. Temel amaç şirketin “hedeflerine ulaşması”dır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
5. İşin gerektirdiğinden üstün niteliklere	5. İşin mahiyeti , hedefler,planlar , vs ne olursa

sahip insanları işe almak yanlıştır ; çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler . İşini küçümseyen kişi demotive olur ; iş beğenmez ; hatta diğer kişileri de demotive edecek davranışlara girer.	olsun en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır .Sürekli eğitim , kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.
6. Sanayi kuruluşlarında üretimi makinalar yapar . İnsanların temel görevi ise bu makinaları çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makinedan yeterli verim alınamıyorsa bunun sorumlusu o makineyi işletenlerdir.	6. Herşeyi insan gerçekleştirir. Makinalar sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri de sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
7. İşletmecinin amacı son teknolojiyi temin etmektir . Genellikle yeni teknoloji bir çok alanda sıçramayı da getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi şarttır.	7. Teknolojideki yüksek rekabet gücü sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin “sıçramayı” başarması da kolaylaşır ; en azından , sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.
8. Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür ; teknolojisi yenilenen bir şirketin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi , buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması eşyanın tabiatı icabıdır.	8. Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar üretimi de artırır , istihdamı da. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli de eğitildiklerinden , teknolojiyle uyumsuzluk da söz konusu olmaz.

Tablo 1.1: Taylor modeli ile toplam kalite modelinin karşılaştırılması

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

UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
<p>➤ Toplam Kalite Yönetimi'nin amaç ve felsefesini başka kaynaklardan da bulunuz.</p>	<p>➤ TKY'nin amaç ve felsefesi Şekil 1'deki diyagramda genel olarak verilmiştir.</p>
<p>➤ Toplam Kalite Yönetimi'nin öğelerini belirleyiniz.</p>	<p>➤ Sınıf içinde öğretmen ve öğrencilerle TKY ve uygulamaları hakkında beyin fırtınası yapılarak öğrencilere daha iyi kavratılabilir, böylelikle yeni ve nitelikli yorumlar çıkabilir.</p>
<p>➤ Toplam Kalite Yönetimi'ni oluşturan temeller hakkında bilgi sahibi olunuz.</p>	<p>➤ Toplam Kalite yönetimi prensipleri ve uygulama yer ve ortamları belirlenmelidir.</p>
<p>➤ Sürekli gelişme çağa ayak uydurma gelişmeleri yakından takip etme için yapılması gerekenleri belirleyiniz.</p>	<p>➤ İnterneti kullanarak kurum ve kuruluşların kalite çalışmaları incelenmelidir.</p>

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Objektif Testler (Ölçme Soruları)

Aşağıdaki sorulara doğru (D),yanlış (Y) olarak cevap veriniz	Doğru	Yanlış
1. TKY evriminde kalite planlama (Deming Juran), insana yatırım (Crosby), Müşteri Odaklılık (Aka) yer alır.		
2. Çalışanların bilgilendirilmesini, yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen yönetim felsefesi eğitime dayalı yönetimdir.		
3. TKY çalışmalarında kişinin kendi kendisine, vatandaşa, çalışana saygısı esastır.		
4. İşi ilk seferde doğru olarak yapma düşüncesinin dayandığı felsefe sıfır hata felsefesidir.		
5. Yönetim departmanındaki kişinin güven yaratan, yardımcı olan, yargılamayan, personelini geliştirerek yeterli kaynağı ve finansmanı bularak uygun iş ortamı sağlayan kişi liderdir.		
6. Süreç odaklı yönetici herkesin kendisi gibi davranmasını ve çalışmasını istemez.		
7. TKY’de esas olan hataları tespit etmektir.		
8. Hata payının en az olması hizmet sektöründe zamanlılık, doğruluk ve ortamdaki kalite göstergesidir.		
9. Amaca ulaşmak için yapmak istediğimiz, ölçülebilir faaliyetleri sinerji ile ifade ederiz.		
10. Takım çalışması kuruluşun misyonu ile ortaya çıkar.		

Cevaplarınızı modülün sonundaki cevap anahtarı ile karşılaştırınız.

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı modülün sonundaki cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete dönerek tekrar inceleyiniz. Karıştırdığınız veya kavramlardan anlamadıklarınızı ilgili öğretmeninize veya okulunuzdaki TKY ekiplerinde görevli öğretmenlere sorabilirsiniz.

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
Toplam Kalite Yönetiminin tanımını yapabiliyormusunuz?		
Kalite, sektöre uygunluk mudur?		
Yönetim belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla iş görmektedir?		
Anlayışsız olmaz, taraf tutmak, çabuk etkilenmek, kararsız olmak, sağduyusuz olmak, korkak olmak yöneticilik vasıflarından mıdır?		
Yönetici süreci hazırlık, uygulama, denetimden meydana gelir. Açıkladınız mı?		
Sürekli gelişme; yani performans geliştirmesinin amaç ve felsefesi ni öğrendiniz mi?		
Müşteri memnuniyetinin kapsam ve içeriğini kavrayabildiniz mi?		
Toplam Kalite'nin temelleri belirlediniz mi?		
TKYde yönetim modeli hakkında bilgi sahibi oldunuz mu?		
Günümüzde başarı kalite-maliyet-termin üstünlüğüne dayalıdır. ezlliklerini belirlediniz mi?		

DEĞERLENDİRME

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

ÖĞRENME FAALİYETİ-2

AMAÇ

Kalitenin çeşitlerini ve özelliklerini tespit edebileceksiniz.

ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken öncelikli araştırmalar şunlardır:

- Çevrenizdeki kurum ve kuruluşlarla konuşunuz. İzlenimlerinizi sınıfta tartışarak benzer ve ayrı yönlerini karşılaştırınız.
- Kurum ve kuruluş hakkında bilgi toplayıp sınıfta paylaşınız.
- Her kurum ve kuruluşun TKY uygulama stratejisi veya politikaları nelerdir belirleyiniz.
- Tanıma işlemleri için internet ortamı, esnaf ve mağazaları gezmeniz gerekmektedir. Kazanmış olduğunuz bilgi ve deneyimleri arkadaş gurubunuz ile paylaşınız.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek kuruluşun ürün ve hizmetleri yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma , yönetim uygulamasıdır.

2.1. Toplam Kalite Yönetimi Temel Görüşleri

Toplam Kalite Yönetimi sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem içinde bir örgütün ve onun etkinliklerin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette; yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir.

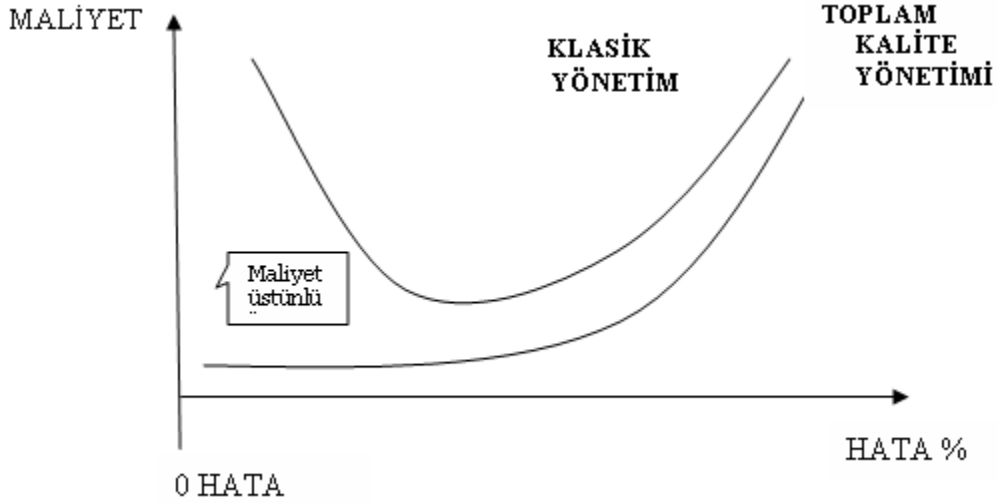
Toplam Kalite Yönetimi 'nin temel görüşleri;

- TKY gelişime yönelik **sürekli değişimi** temel alır, başarısı değişimden geçer. Bu değişim yönetsel, davranışsal ve teknik alanlarda sürekli eğitim ile sağlanır.
- TKY sürekli daha **iyinin arandığı bir süreç** olarak tanımlanabilir. Bu sürecin öncelikleri kuruluşun rekabet üstünlüğü kazanması, sürekli büyümesi, olanaklarının artırılması ve artan olanaklarla çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, yönetim-çalışan-sendika ilişkilerinde ortak çıkarlara dayalı sağlıklı bir işbirliğidir.
- TKY, **müşteri isteklerini ve gereksinimlerini kuruluşun amacı** olarak görür. müşteriye hoşnut etmek için en uygun ürünleri tasarımıyarak ham maddeden müşteriye uzanan üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerden oluşan

- tüm faaliyetleri etkiler. Zincirin her halkasında, kalite, mükemmellik ve verimlilik standartlarını yakalayarak, bu ürünleri en uygun fiyatla pazara sunmayı hedefler.
- TKY’ de müşteri sadece ürünü satın alan kişi değildir. dış tedarikçilerden başlayıp sistem süreci içindeki her işlevsel ve destek grubundaki her müşteri kendinden bir sonraki alıcıyı, yani **müşteriyi hoşnut** etmekle sorumludur.
 - TKY, geleneksel yönetimlerden farklı bir “**kalite-verimlilik-maliyet-kar**”**yaklaşımı** izler. Kaliteye öncelik verilerek, verimlilik artırılacak, maliyetler düşürülecektir. Yüksek kaliteli ürünler daha düşük fiyatlarla tüketiciye sunulacak pazar payı ve kar artırılacaktır.
 - TKY ‘de gelişme kaynağı, teknoloji olanakları dışında “kalite için çalışan insan” dır. **Kalite** için çalışan insan yaratmak, **önce yöneticiden geçer**. Yönetici önder olmalıdır. Önce kendisi kalite ve verimlilik için değişimin gücüne inanmalıdır. Yönetimin de, çalışanları ortak amaç ve çabada birleştirilebilecek güveni ve şeffaflığı sağlamalıdır.
 - Çalışanları devreye sokmak için insan kaynağının **yaratıcılığını , yenilikçiliğini ve katılımçılığını güçlendirmek** gerekir. Eğer gelişim ve değişime dayalı kalite bilinci çalışanlara anlatılabilirse, çalışanlar ve yönetim arasında ortak amaç ve isteklere dayalı bir bağımlılık ilişkisi kurularak herkese bu uğraşa katılma isteği ve olanağı kazandırılabilirse, TKY ‘nin felsefesine uygun bir örgüt ortamı yaratılabilir.
 - Bu ortam içinde çalışanlar, isteklerini, beyinlerini ve çıkarlarını **kurumun gelişmesi** için bir araya getireceklerdir.
 - Bu ortamı yaratmak davranışlarda ve olanaklarda gerekli değişimi sağlayacak nitelikli ve **sürekli bir eğitim** ve özendirilmeden geçer. Eğitimler , müşteriye odaklı kaliteli ve verimli üretmenin teknik ve yöntemlerini öğretmenin yanı sıra çalışanların ve yöneticilerin kuruluşa ve dış çevreye bakış açılarını amaca uygun olarak değiştirmeyi amaçlamalıdır.
 - Değişimi ve gelişimi özendirilecek **ödüllendirme sistemleri** de TKY’nin başarısını sürükleyici bir başka araçtır
 - TKY ‘de uygulamaların **sürdürülmesi** önemli bir sorundur. İlk yılların enerjisi ve kolay başarıların sonrasında, uygulamaların yeni güdülerle ve güçlerle desteklenmesi gerekir. TKY’nin sürekliliği ve başarısında değerlendirme–geri bildirim–denetim bu açıdan önem taşır.

Başarılı kuruluşların ortak özellikleri, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi ‘nin rekabet gücünü yükseltmesinin temel bir nedeni vardır: Toplam Kalite Yönetimi bir taraftan “ kalite” yi yükseltirken, diğer taraftan üretkenliği de artırmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi uygulanmayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler, tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. “yüksek kalite” “düşük maliyet” sonucu elde edilir.



Şekil 2.1: Yönetim modellerin karşılaştırılması

2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim

TKY prosesinin etkinliği için eğitim ön koşuldur. Çalışanlar, kendi davranışlarını değiştirmedikleri sürece kalite ve müşteri memnuniyeti sağlanamaz. Davranışlar ise eğitim ile düzeltilir.

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

Kalite iyileştirme grubunun üyelerine, problemleri analiz edebilmeleri ve sebeplerini bulabilmeleri için çoğu istatistiğe dayanan özel yöntem ve tekniklerin eğitimi verilmektedir. Kalite gruplarının eğitiminin yararları vardır:

- Eğitimi tamamlayan grup üyeleri, gruplara katılarak kalite problemlerinin çözülmesi için etkin olarak çalışır,
- Eğitim sayesinde kazandıkları yeni yetenek ve bilgileri günlük çalışmalarında kullanmaya başlar,
- Çalışanların kendilerine güvenleri artar,
- Verilen eğitimler organizasyon içinde ortak bir dilin kullanılmasını sağlar.

Eğitimin ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağı çok iyi planlanmalıdır.

Toplam kalite yönetiminin temeli katılım ve sorumluluk almaya dayanır. Katılım ve sorumluluk almak için farklı bilgi ve becerilerle donatılmış olmak gereklidir. Bu bilgi ve beceriler sadece kalite teknik ve yöntemleri ile sınırlı değildir. Kalite programları temel matematikten iletişim becerilerine, grup dinamiklerinden istatistik yöntemlerine kadar pek çok konuda gelişmiş insan gücü talep etmektedir. Yönetimin, şirket çalışanlarına verilmesini talep ettiği konular ve edinmelerini istedikleri becerileri şöyle sıralayabiliriz:

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

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin temel amacı; müşterinin kalite gereksinimlerini belirleyerek, buna göre hatasız çıktı sağlamak müşteriyi memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır. TKY'nin en önemli özelliği ise kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasını sistemdeki herkesle paylaşmaktır.

Hastaneler, süpermarketler, ulaştırma şirketleri ve eğitim kuruluşları artan rekabet ortamında müşterilere bekledikleri hizmeti sunabilmek için TKY'yi alternatif bir yönetim olarak görmektedirler.

2.2.1. Toplam Kalite Eğitiminin Özellikleri

Belirli becerileri kazanmış, kendini işine adanmış bir işgücüne sahip olmak için kalite kavramı işletmelerden önce eğitim kurumlarında ele alınmalı ve tartışılmalıdır. Çünkü kaliteli bir ürün ve hizmet ancak iyi bir eğitim ile mümkündür. “Girdi” kaliteli olmadıkça istenen kalitede bir eğitim gerçekleştirilemez.

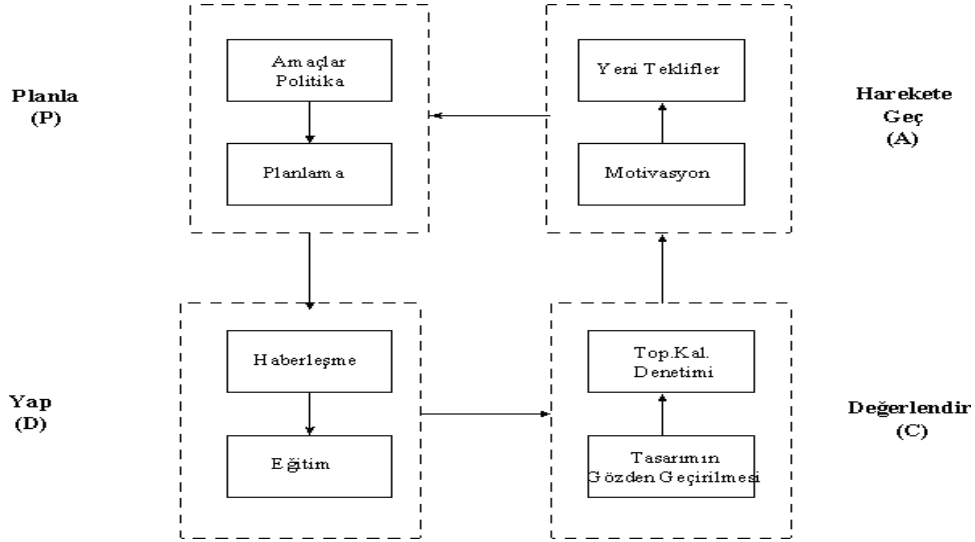
2.2.1.1. Sürekli Geliştirme

Kalite geliştirme, eğitim süreci içindeki bütün faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini gerektirir. Daha iyi kaliteye, iç ve dış kalite iyileştirmeleri yoluyla ulaşılabilir. İç kaliteyi geliştirmenin temel amacı, iş süreçlerini daha yalın, daha akıcı hale getirmektir. İş süreçlerindeki sorunlardan ve hatalardan korunma uzun vadede maliyetleri de düşürecektir. Dış kaliteyi iyileştirmede amaç, dış müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır. Bunun için yeniliklerin anında yansıtılması yeni öğrenme yöntemlerinin uygulanması gerekir.

Kalite geliştirmede “**Deming Döngüsü**” diye bilinen “**planla, yap, değerlendir, harekete geç**” (PDCA) çevriminden büyük ölçüde yararlanılmaktadır.

Kalite iyileştirme faaliyetleri, nelerin yapılması gerektiğinin iyi bir planı ile (P), başlarsa sürekli ve etkin olacaktır. İyi bir planlamadan sonra, plana ulaşılmasını sağlayacak

faaliyetlerin yapılması gerekir (D). Değerlendirme aşamasından sonra sonuçlar kontrol edilmelidir (C). Kontrol aşamasında ulaşılan sonuçlarla ilgili nedenleri anlamaya çalışmak önemlidir. Böylece sonuçlardan gereken dersler çıkarılacaktır. Sonuçları değerlendirdikten sonra süreci geliştirmek için harekete geçmek (A) mümkün olabilecektir.



Şekil 2.2: Deming döngüsü

Eğitimde Toplam Kaliteyi uygulamaya koyarken kurumlar için önemli olan, kalite amaçlarının, politikalarının ve planların belirlenmesidir. Kalite amaçlarını ve kalite politikalarını uygun aksiyon planları izlemelidir.

TKY planlara dahil edildikten sonra, stratejinin bütün çalışanlara duyurulması gerekli olacaktır.

Deming çevriminde bundan sonraki aşama, elde edilen sonuçlarla, planlarda belirlenen sonuçların ölçüldüğü değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada, yeni mal ve hizmetlerin dizaynı (tasarımı) gözden geçirilmektedir. Kontrol aşaması, faaliyetlere yönetimin katılımı, yönetimin TKY stratejisine desteğini ifade eder. Yıllık kalite denetimleri TKY stratejisinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Verilen eğitimin kazanımları:

- Geliştirmenin nasıl sürdürüleceğinin bilgisi
- Öğrenme ve geliştirmeyi sürdürebilme becerileri
- Hayat boyu öğrenmeyi sürdüreceği bir zihin yapısı
- Öğrenme ve kendini geliştirmeyi sürdürmek için güçlü bir güdü ve iradedir.

Sürekli iyileştirme ile ilgili anahtar kelime “öğrenme”dir. Öğretmen tek yönlü haberleşme kanalını kullanarak bilgi aktaran konumundan çıkıp; öğrenmenin sağlayacağı ortamı hazırlayan, yol gösterici, ilgi ve yeteneklerin gelişimini destekleyici, dolayısıyla sürekli ilerlemeyi sağlaması gerekir.

Geleneksel anlayışla Toplam Kalite anlayışı arasındaki farklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Geleneksel Yaklaşım	Toplam Kalite Yaklaşımı
Bilginin yayıcısı olarak öğretmen	Öğrenme etkinlikleri düzenleyicisi
Öğretmen sınıfta tek karar verici	Kararlar diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir
Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme	Tam öğrenmeye yönelik değerlendirme
Öğretmen merkezli	Öğrenci üzerine odaklanmış
Tek kitap üzerine program temeli	Yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine odaklanmış ve tanımlanmış yeterlikler
Kontrol edici olarak yöneticiler	Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan

Tablo 2.1: Okulda Toplam Kalite Yönetimi (Özdemir, 1996:221)

2.2.1.2. Verilerle (Gerçeklerle) Çalışma

TKY’de ölçme son derece önemlidir. İyileştirme sürecinin yönetilmesi ve gelişmelerin izlenebilmesi gibi birçok faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için “veri”lere ihtiyaç vardır. Veri gerçekleri ifade eder. Bu veriler ise, ancak “ölçüm” ile elde edilebilir. Ölçemediğimiz bir şeyi geliştiremeyiz ,kontrol edemeyiz.

TKY'ye göre iki temel ölçüm şekli bulunmaktadır:

- İç ölçüm; temel süreçler ve iç müşteri memnuniyeti ölçümüyle ilgilidir
- Dış ölçüm; dış müşteri memnuniyetinin ölçülmesini ifade etmektedir.

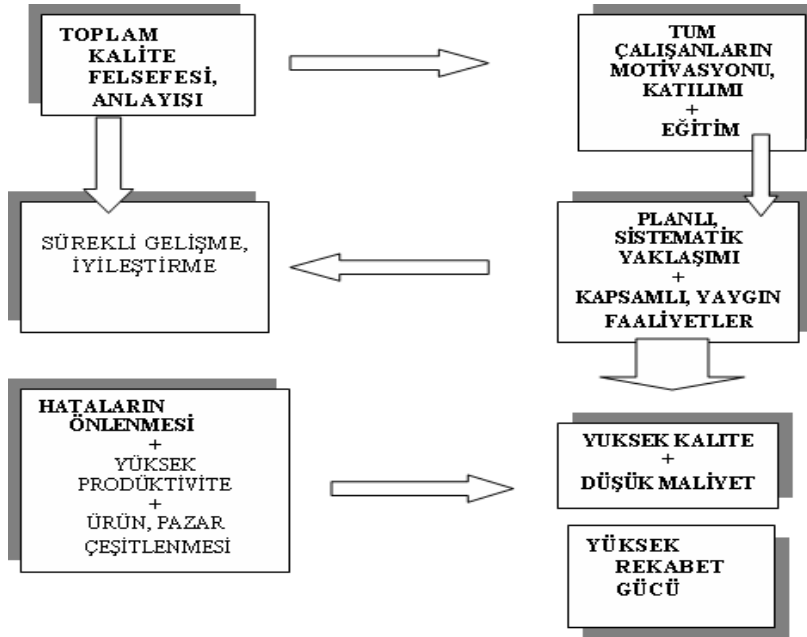
Eğitim kuruluşlarının kaliteyi yükseltmek amacıyla, sürekli ölçme ve kalite ile ilgili verilerin (gerçeklerin) toplanması ve raporlanması sistemini yerleştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

İşgören ve müşteri üzerine odaklanma TKY'nin temel öğelerinden biridir. İşgörenler eğitimi veren kişiler, müşteriler ise öğrencilerdir. Bir eğitim kurumu, bir sonraki sürece "girdi" (iç müşteri) ve dış müşterilere "çıktı" şeklinde bazı sonuçlar üreten, birbirleriyle ilişkili süreçler toplamı olarak tanımlanabilir. Bir sürecin sonuçlarının kalitesini ölçmek için bir kalite kontrol noktasının oluşturulması gerekir.

TKY, kurum yöneticilerinin, işgörenlerin ve öğrencilerin dahili süreçlerdeki sorunların veya başarısızlıkların nedenlerini farkında olmalarını ve bunlarla ilgilenmelerini gerekli gören süreç yönelimli bir faaliyettir.

2.2.1.3. Herkesin Katılımının Sağlanması

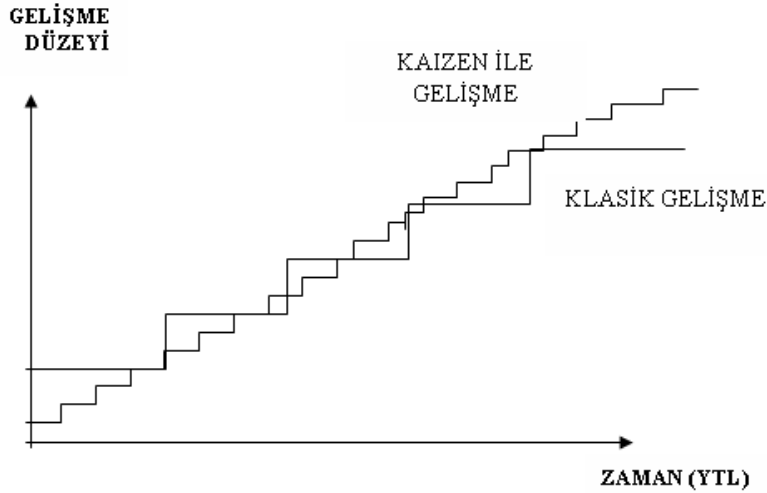
Herkesin katılımını sağlamak amacıyla öğretim elemanlarının, öğrencilerin ve diğer çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır. Herkesin bir çalışma takımında veya kalite çemberinde aktif katılımını sağlamak kalitenin sağlanmasının temel şartıdır. Eğitimle ilgili çalışma ekipleri kurumun kalite organizasyonunun önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır



Şekil 2. 3: Toplam kalitenin rekabet gücüne etkisi

Kaizen ‘i gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gereklidir :

- **Mevcut durumu yetersiz bulmak:** Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sistemde dahi geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojideki gelişmeler de her gün “verimlilik” ölçütünü ileriye taşımaktadır.
- **İnsan faktörünü geliştirmek:** Her şeyi yapan insandır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışılagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.
- **Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak:** İşletmelerde karşılaşılan problemleri çözmek için istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise yöneticilere düşen bir sorumluluktur.



Şekil 2.4: Gelişme yaklaşımları

2.2.2. Toplam Kalitenin Eğitim Sistemi

TKY, eğitim sisteminin geliştirilmesinde ve toplumun beklentilerine cevap verebilecek nitelikli eleman yetiştirilmesinde geleneksel eğitim anlayışına göre büyük üstünlüklere sahip bulunmaktadır. İş dünyasının nitelikli elemana kavuşma özlemi, eğitim sisteminin sürekli gelişmesiyle karşılanabilecektir. Eğitim sisteminin geliştirilmesi ülkenin üretim gücünün artmasını sağlayacaktır. Bu nedenle Toplam Kalite anlayışının üretim işletmelerinden önce eğitim kurumlarında uygulanması daha anlamlıdır. Eğer eğitim sistemimiz başarısız olur ve kalitesiz çıktıları üretirse, bu tüm toplumun kaynaklarının israf edilmesi anlamına gelmektedir.

TKY, küresel pazarda işletmelerimizin ve toplumun değişimi yakalayarak rekabet edebilmesinde önemli katkılar sağlayacak ve eğitim sistemimize yeni bir soluk kazandıracak nitelik taşımaktadır.

Ancak TKY'yi eğitim kurumlarında hayata geçirebilmek için üst yönetimin Toplam Kalite felsefesini iyi anlaması, gönül vermesi ve liderlik yapması zorunludur. Genel olarak ifade edecek olursak, rekabet gücünü artırmanın temelinde sürekli gelişme, yani Kaizen yatar. Bunu sağlamak için ise belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı doğrultuda seferber etmek gerekmektedir. Kaizen 'in çeşitli ölçütleri olabilir, örneğin produktivite, kârlılık, vs En etkin ölçüt ise çalışan başına üretilen proje veya öneri sayısı olmalıdır. Örneğin;1000 kişinin çalıştığı bir kuruluştaki yılda yaklaşık olarak irili ufaklı 10000 yeni proje/öneri yürürlüğe konmalıdır. Proje/öneriler, Kalite Çemberleri, Proses Geliştirme Ekipleri, Kalite Geliştirme Ekipleri, disiplinler arası ekipler veya bireyler tarafından yapılabilir.

UYGULAMA FAALİYETİ

Toplam Kalite Yönetiminin içinde eğitim uygulamalarına dair örnek ve verilere aşağıdaki anketlerde ve sadece öğrenci memnuniyetine ilişkin genel sonuçları aşağıda sizlere sunulmuştur.(Bu veriler 2005–2006 Eğitim Öğretim yılında Pendik Ticaret Meslek Lisesi TKY ekibi tarafından Mart ayında uygulanmış ve verilerin sonuçları oradan temin edilmiştir)

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİ (Müşteri Öğrenci Olduğu için Anket Ona Göre Hazırlanmıştır)
Sizlere daha kaliteli hizmet verebilmek için okuldaki uygulamalarla ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır.
Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanız rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz.

.....Okulu / Lisesi Okul Gelişim Yönetim Ekibi

Aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanı (x) şeklinde işaretleyiniz.

1- SINIFINIZ

- 1- () 4. Sınıf 2- () 5. Sınıf 3- () 6. Sınıf 4- () 7. Sınıf 5- () 8. Sınıf
6- () 9. Sınıf 7- () 10. Sınıf 8- () 11. Sınıf 9- () 12. Sınıf 10- () Hazırlık

2- CİNSİYETİNİZ

- 1- ^{Kız} () 2- ^{Erkek} ()

Aşağıda okulumuzla ilgili 50 maddeden oluşan yargılar verilmiştir. Bunları dikkatlice okumanızı ve "Tam" "Çok", "Orta", "Az", "Hiç", seçeneklerinden size uygun olan birini x şeklinde işaretleyerek belirtmenizi rica ederiz.

Anketinizin geçerli olabilmesi için 50 maddeyi de doldurmanız gereklidir.

ANKET SORULARI						
a) Ulaşılabilirlik ve İletişim		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	İhtiyaç duyduğumda okul yöneticileriyle rahatlıkla görüşebilirim.					
2	İhtiyaç duyduğumda öğretmenlerle rahatlıkla görüşebilirim.					
3	İhtiyaç duyduğumda okul çalışanlarıyla rahatlıkla görüşebilirim.					
b) Dilek, Öneri ve Şikayetler		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
4	Sınıf temsilcimiz, dilek, öneri ve şikayetlerimizi ilgili kişilere ulaştırır.					
5	Arkadaşlarımla ilgili sorunlarım, öğretmenlerim tarafından dikkate alınır.					
6	Okulumuzla ilgili isteklerimiz dikkate alınır.					
c) Güvenilirlik		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
7	Okulumuz yöneticilerine güvenirim.					

8	Okulumuz öğretmenlerine güvenirim.					
9	Okulumuzun diğer çalışanlarına güvenirim.					
d) Güvenlik		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
10	Okul yolu (varsa okul servisleri) güvenlidir.					
11	Okulda yabancı kişilere karşı güvenlik önlemleri alınmaktadır.					
12	Okulda yangın ve doğal afetlere (Deprem, sel, vb.) karşı gerekli güvenlik önlemleri alınır.					
13	Yöneticilerden dayak, hakaret gibi onur kırıcı davranış görmedim.					
14	Öğretmenlerimizden dayak, hakaret gibi onur kırıcı davranış görmedim.					
15	Okulumuzdaki diğer çalışanlardan, (memur, hizmetli, vs) dayak, hakaret gibi onur kırıcı davranış görmedim.					
e) Kararlara Katılım		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
16	Öğrenci temsilcileri demokratik seçimle belirlenir.					
17	Okulumuzda bizimle ilgili kararlarda görüşlerimiz dikkate alınır.					
f) Öğrenci işleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
18	Okuldan istediğim belgeleri (öğrenci belgesi, kimlik) zamanında alabilirim.					
19	Okulumuzda sağlık sorunu yaşadığımızda gerekli hassasiyet gösterilir.					
g) Eğitim-Öğretim		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
20	Dersler seviyemize uygun olarak işlenir.					
21	Okulda edindiğim bilgilerin şimdi veya ileriki hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum.					
22	Derslerin işlenişinde bilgisayar, tepegöz, harita gibi araç-gereçlerden yararlanılmaktadır.					
26	Okulumuzdan kişisel sorunlarımızla ilgili rehberlik hizmeti alabilmekteyim.					
h) Ders Arası		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
27	Teneffüs süreleri yeterlidir.					
28	Teneffüslerde bir sorun olduğunda nöbetçi öğretmenler hemen müdahale ederler.					
i) Okulun Fiziki Ortamı		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
29	Okul her zaman temiz ve bakımlıdır.					
30	Okulumuzun bahçesi, spor salonu vb. alanları ders dışında da yararlanabileceğim şekilde düzenlenmiştir.					
j) Okulun Kantin, Yemekhane ve Yatakhaneleri (varsa)		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
31	Okulumuz kantininde satılan yiyecek ve içeceklerin fiyatları uygundur					
32	Okul kantininde ihtiyaç duyduğum, beğendiğim ürünleri bulabiliyorum					

k) Sosyal, Kültürel ve Spor Etkinlikleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
35	Okulda yeterli miktarda sosyal ve kültürel faaliyet düzenlenmektedir.					
36	Düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere severek katılıyorum.					
37	Okulum sahip olduğum yetenekleri geliştirme imkanı sağlar.					
38	İlgi duyduğum sportif faaliyet okulda yapma imkanı buluyorum					
L) Eğitici Kol Çalışmaları		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
39	Katılacağımız eğitici kolları istek ve yeteneklerimiz doğrultusunda seçeriz.					
40	Katılığım eğitici kol faaliyetlerinden bir çok şey öğrendim.					
m) Belirli Gün ve Haftalar		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
41	Okulumuzda belirli gün ve haftalarla (Öğretmenler Günü, Atatürk Haftası, Yeşilay Haftası vb) ilgili kutlamalar yapılmaktadır.					
42	Okulumuzda yapılan belirli gün ve hafta kutlamalarını beğeniyorum					
n) Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
43	Okulda ders içi ve ders dışı başarılar ile örnek davranışlarımız ödüllendirilir					
44	Öğretmenler sınav sonuçlarının değerlendirmesinde (sözlü, yazılı sınav) tarafsız davranırlar.					
45	Ödüllendirme ve cezalandırmalarda tarafsız ve adil davranılır.					
o) Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
46	Okulda Atatürk' ü ve diğer devlet büyüklerini daha iyi tanıdım.					
47	Okulda Atatürk' e ve diğer devlet büyüklerine sevgim arttı.					
48	Okulda milli ve manevi değerlerimiz benimsetilmektedir.					
49	Okulda temel ahlaki değerler (doğruluk, dürüstlük vb.) kazandırılmaktadır.					
50	Tercih şansım olsa yine bu okulu seçerdim.					
Okulumuzda en çok neleri seviyorsunuz:						
Okulumuzda neleri değiştirmek isterdiniz:						

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Şekil. 2.9: Öğrenci memnuniyet anketi örneği

ANKETİN İSTATİKSEL OLARAK GENEL SONUÇLARI;

ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ANKETİ										
a) Ulaşılabilirlik ve İletişim										
Sorular	Sis. D 0	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5	Ankete Katılan	Toplam Puan	Memnuniyet Puanı	
a	a1	0	6	10	18	5	9	48	145	3,02
	a2	0	0	7	18	5	18	48	178	3,71
	a3	0	6	16	11	5	10	48	141	2,94
	Toplam	0	12	33	47	15	12	48	154,67	3,22
b) Dilek, Öneri ve Şikâyetler										
Sorular	Sis. D 0	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5	Ankete Katılan	Toplam Puan	Memnuniyet Oranı %	
b	b4	1	4	6	17	7	13	48	160	3,33
	b5	0	3	5	13	12	15	48	175	3,65
	b6	0	3	7	19	10	9	48	159	3,31
	Toplam	1	10	18	49	29	37	48	164,67	3,43
d) Güvenlik										
Sorular	Sis. D 0	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5	Ankete Katılan	Toplam Puan	Memnuniyet Oranı %	
d	d10	0	5	4	9	9	21	48	181	3,77
	d15	1	17	2	5	2	21	48	149	3,10
	Toplam	1	41	24	55	47	120	48	158,67	3,62
e) Kararlara Katılım										
Sorular	Sis. D 0	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5	Ankete Katılan	Toplam Puan	Memnuniyet Oranı %	
e	e16	0	0	2	3	5	38	48	223	4,65
	e17	1	1	7	10	15	14	48	175	3,65
	Toplam	1	1	9	13	20	52	48	199	4,15
f) Öğrenci işleri										
Sorular	Sis. D 0	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5	Ankete Katılan	Toplam Puan	Memnuniyet Oranı %	

f	f18	1	1	2	6	11	27	48	202	4,21
	f19	1	1	3	7	9	27	48	199	4,15
	Toplam	2	2	5	13	20	54	48	200,5	4,18
g) Eğitim-Öğretim										
Sorular		Sis. D 0	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5	Ankete Katılan	Toplam Puan	Memnuniyet Oranı %
g	g20	0	0	3	10	13	22	48	198	4,13
	g21	0	2	2	6	13	25	48	201	4,19
	g26	0	7	4	11	5	21	48	173	3,60
	Toplam	2	30	15	67	85	137	48	175,67	3,83
h) Ders Arası										
Sorular		Sis. D 0	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5	Ankete Katılan	Toplam Puan	Memnuniyet Oranı %
h	h27	0	17	11	10	3	7	48	116	2,42
	h28	0	5	5	11	8	19	48	175	3,65
	Toplam	0	22	16	21	11	26	48	145,5	3,03
i) Okulun Fiziki Ortamı										
Sorular		Sis. D 0	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5	Ankete Katılan	Toplam Puan	Memnuniyet Oranı %
i	i29	1	2	3	7	19	16	48	185	3,85
	i30	1	11	10	10	7	9	48	134	2,79
	Toplam	2	13	13	17	26	25	48	159,5	3,32
j) Okulun Kantin, Yemekhane ve Yatakhaneleri (varsa)										
Sorular		Sis. D 0	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5	Ankete Katılan	Toplam Puan	Memnuniyet Oranı %
j	j31	0	23	9	8	4	4	48	101	2,10
	j32	0	11	12	9	7	9	48	135	2,81
	j33	48	0	0	0	0	0	48	0	0,00
	j34	48	0	0	0	0	0	48	0	0,00
	Toplam	96	34	21	17	11	13	48	45	2,46
L) Eğitici Kol Çalışmaları										

Sorular		Sis. D 0	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5	Ankete Katılan	Toplam Puan	Memnuniyet Oranı %
L	L39	0	8	2	12	4	22	48	174	3,63
	L40	0	9	11	10	9	9	48	142	2,96
	Toplam	0	17	13	22	13	31	48	158	3,29
m) Belirli Gün ve Haftalar										
Sorular		Sis. D 0	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Tam 5	Ankete Katılan	Toplam Puan	Memnuniyet Oranı %
m	m41	0	1	3	3	10	31	48	211	4,40
	m42	3	3	4	12	13	13	48	164	3,42
	Toplam	3	4	7	15	23	44	48	187,5	3,91
n) Değerlendirme,Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri										

Şekil.2.12 Öğrenci Memnuniyet Anket sonuçları veri girişi göstergesi.

ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ANKETİ										Puanı
a) Ulaşılabilirlik ve İletişim										
1	İhtiyaç duyduğumda okul yöneticileriyle rahatlıkla görüşebilirim.									3,02
2	İhtiyaç duyduğumda öğretmenlerle rahatlıkla görüşebilirim.									3,71
3	İhtiyaç duyduğumda okul çalışanlarıyla rahatlıkla görüşebilirim.									2,94
ORTALAMA										3,22
b) Dilek, Öneri ve Şikayetler										
4	Sınıf temsilcimiz, dilek, öneri ve şikayetlerimizi ilgili kişilere ulaştırır.									3,33
5	Arkadaşlarımla ilgili sorunlarım, öğretmenlerim tarafından dikkate alınır.									3,65
6	Okulumuzla ilgili isteklerimiz dikkate alınır.									3,31
ORTALAMA										3,43
c) Güvenilirlik										
7	Okulumuz yöneticilerine güvenirim.									4,23
8	Okulumuz öğretmenlerine güvenirim.									4,33
9	Okulumuzun diğer çalışanlarına güvenirim.									3,54
ORTALAMA										4,03
d) Güvenlik										
10	Okul yolu (varsa okul servisleri) güvenlidir.									3,77

11	Okulda yabancı kişilere karşı güvenlik önlemleri alınmaktadır.	4,06
12	Okulda yangın ve doğal afetlere (Deprem, sel, vb.) karşı gerekli güvenlik önlemler alınır.	3,96
13	Yöneticilerden dayak, hakaret gibi onur kırıcı davranış görmedim.	3,42
14	Öğretmenlerimizden dayak, hakaret gibi onur kırıcı davranış görmedim.	3,40
15	Okulumuzdaki diğer çalışanlardan, (memur, hizmetli, vs) dayak, hakaret gibi onur kırıcı davranış görmedim.	3,10
ORTALAMA		3,62
e) Kararlara Katılım		
16	Öğrenci temsilcileri demokratik seçimle belirlenir.	4,65
17	Okulumuzda bizimle ilgili kararlarda görüşlerimiz dikkate alınır.	3,65
ORTALAMA		4,15
f) Öğrenci işleri		
18	Okuldan istediğim belgeleri (öğrenci belgesi, kimlik) zamanında alabilirim.	4,21
19	Okulumuzda sağlık sorunu yaşadığımızda gerekli hassasiyet gösterilir.	4,15
ORTALAMA		4,18
g) Eğitim-Öğretim		
20	Dersler seviyemize uygun olarak işlenir.	4,13
21	Okulda edindiğim bilgilerin şimdi veya ileriki hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum.	4,19
22	Derslerin işlenişinde bilgisayar, tepegöz, harita gibi araç-gereçlerden yararlanılmaktadır.	3,92
26	Okulumuzdan kişisel sorunlarımızla ilgili rehberlik hizmeti alabilmekteyim.	3,60
ORTALAMA		3,83
h) Ders Arası		
27	Teneffüs süreleri yeterlidir.	2,42
28	Teneffüslerde bir sorun olduğunda nöbetçi öğretmenler hemen müdahale ederler.	3,65
ORTALAMA		3,03
i) Okulun Fiziki Ortamı		
29	Okul her zaman temiz ve bakımlıdır.	3,85
30	Okulumuzun bahçesi, spor salonu vb. alanları ders dışında da yararlanabileceğim şekilde düzenlenmiştir.	2,79

ORTALAMA		3,32
j) Okulun Kantin, Yemekhane ve Yatakhaneleri (varsa)		
31	Okulumuz kantininde satılan yiyecek ve içeceklerin fiyatları uygundur	2,10
32	Okul kantininde ihtiyaç duyduğum, beğendiğim ürünleri bulabiliyorum	2,81
ORTALAMA		1,23
k) Sosyal, Kültürel ve Spor Etkinlikleri		
35	Okulda yeterli miktarda sosyal ve kültürel faaliyet düzenlenmektedir.	3,44
36	Düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere severek katılıyorum.	2,98
37	Okulum sahip olduğum yetenekleri geliştirme imkanı sağlar.	2,83
38	İlgi duyduğum sportif faaliyet okulda yapma imkanı buluyorum	2,40
ORTALAMA		2,91
L) Eğitici Kol Çalışmaları		
39	Katılacağımız eğitici kolları istek ve yeteneklerimiz doğrultusunda seçeriz.	3,63
40	Katılığım eğitici kol faaliyetlerinden bir çok şey öğrendim.	2,96
ORTALAMA		3,29
m) Belirli Gün ve Haftalar		
41	Okulumuzda belirli gün ve haftalarla (Öğretmenler Günü, Atatürk Haftası, Yeşilay Haftası vb) ilgili kutlamalar yapılmaktadır.	4,40
42	Okulumuzda yapılan belirli gün ve hafta kutlamalarını beğeniyorum	3,42
ORTALAMA		3,91
n) Değerlendirme,Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri		
43	Okulda ders içi ve ders dışı başarılar ile örnek davranışlarımız ödüllendirilir.	3,75
44	Öğretmenler sınav sonuçlarının değerlendirmesinde (sözlü, yazılı sınav) tarafsız davranırlar.	4,00
45	Ödüllendirme ve cezalandırmalarda tarafsız ve adil davranılır.	3,73
ORTALAMA		3,83

ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ANKETİNİN METNE DÖKÜLMÜŞ GENEL SONUÇLARI
“OKULUMUZ DA EN ÇOK NELERİ SEVİYORSUNUZ?” Sorusuna Öğrenciler;

- Derslerin anlatımını ve Disiplinli olmasını
- Tenefüs zili ve öğretmenler
- Bazı derslerin işleyiş şeklini seviyorum.
- Tenefüslerde dinlendirici müziğin çalması
- Öğretmenlerin iyi olması
- Müdür yardımcılarımızın zor anlarımızda yardımcı olması
- Hoşgörülü karşılanmayı

- Bizleri müdür yardimcilarinin ve öğretmenlerin yönlendirmelerini
- Uygulama ve labratuvar derslerini
- Okulumuzun güvenlik yönünden titiz olmasını
- Okulun temiz olması
- Okulda alışan görevlilerin bizlere karşı iyi davranmalarını

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A.OBJEKTİF TESTLER (ÖLÇME SORULARI)

Aşağıdaki cümlelerin noktalı yerlerine doğru kelimeleri yerleştiriniz.

1. Müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek kuruluşun ve çalışanların bilgilendirilmesini, yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen yönetim felsefesi dir.
2. İstenen yer ve durumu, ilerleyecek yönü gösteren, gelecek yaratmak, riske girmek tanımlanır.
3. Örgütün varoluş amacı doğrultusunda üstlendiği role..... ad verilir.
4. Amaca ulaşmak için yapmak istediğimiz , ölçülebilir faaliyetlere denir.
5. Her bireyin harcadığı enerjinin toplamından daha büyük olarak ortaya çıkan enerjiye denir.
6. İşi ilk seferde doğru olarak yapmaya dayalı yönetim felsefesini politikası dır.
7. PUKÖ döngüsü, uygulama, ve kontrol etmeyi içerir.
8. Ürün ve hizmet kalitesiyle yaşam kalitesi arasında kurulan ilişkiye denir.
9. Öğrenci, öğretmen ve okul idarelerikorkusunu birlikte yenmelidirler.
10. Kalite geliştirmede “Planla, yap, değerlendir ve harekete geç” (PDCA) çevrimindeki bu döngünün adı dir.
11. Toplam kalite yöntemine göre iki temel ölçüm şekli bulunmaktadır. Bunlardan birisi iç ölçüm (temel süreçler ve iç müşteri tatmini) diğeri ise, şeklindedir.
12. Yeni bilgi, ürün ve hizmetler oluşturmak – yenilikçi gruplarla ilişkiler kurmak – yüksek bir amanca hizmeti öngörmek öğrenen özelliğidir.
13. Toplam Kalite Yönetiminin esas olan; hataları ayıklamak, hata yapmamayı sağlamak,birlikteliklerdir.
14. Kurumun veya işyerinin gelişmesinde temel rolaittir.

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı modülün sonundaki cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete dönerek tekrar inceleyiniz. Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

B. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
Toplam Kalite Yönetimi temel görüşlerini sıraladınız mı?		
Yönetim modellerini ve veri grafiklerini incelediniz mi.?		
TKYyi eğitime uyarlayabildiniz mi?		
Geleneksel (klasik) eğitim anlayışının olumsuz yönlerini tespit edebildiniz mi?		
Müşterinin kalite gereksinimlerini belirleyerek buna göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmek TKY anlayışı unsurudur.?		
Toplam Kalite Eğitiminin özelliklerini belirleyebildiniz mi.?		
TKY bünyesinde geleneksel yaklaşım ile TKY yaklaşımı arasındaki kıstasları veren tablo incelediniz mi?		
Toplam Kalite herkesin katılımı ile oluşan bir gelişim çemberidir.?		
TKY nin rekabet gücüne etkisi olumlu yöndedir.?		
Eğitim sisteminin geliştirilmesinde ve toplum beklentilerine cevap verebilecek nitelikli eleman yetiştirilmesinde geleneksel eğitim anlayışına göre büyük üstünlük sağlayan sistem TKY yönetim sistemi' midir, doğrudur.?		

DEĞERLENDİRME

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

ÖĞRENME FAALİYETİ-3

AMAÇ

Toplam kalite anlayışının yaygınlaşmasını sağlayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken öncelikli araştırmalar şunlardır.

- Toplam Kalite Yönetimi kitaplarında veya internet aracılığı ile TKY ve müşteri memnuniyeti üzerine yazılmış kaynakları araştırınız.
- Çevrenizde bulunan kurum ya da kuruluşlardaki müşteri yaklaşımları nelerdir?
- Çalışma koşul ve standartları büyük olan firmalara gidilerek firmanın TKY veya insan kaynakları yetkilisi ile görüşüp hangi uygulamaları yaptıklarınız not alınız.
- Unutmayın hepimiz birer müşteriyiz, yaşadığımız çevrede kendi kişisel bilgi ve birikimlerimizi de katarak sınıfta beyin fırtınası yapınız.

Toplam kalite ve müşteri memnuniyetiyle kazanmış olduğunuz bilgi ve deneyimleri arkadaş grubunuz ile paylaşınız.

3. TKY VE MÜŞTERİLER

Rekabet, günümüz koşullarında her alanda kendini hissettiren ve küreselleşmenin dinamiği şeklinde ele alınan bir kavramdır. Rekabet, işletmelerin her türlü yeniliği takip etmelerini zorunlu kılmakta, gerekli değişimi bünyelerinde gerçekleştirilmeyen işletmelerin yaşamlarına nokta koymalarına veya belirlenen hedeflere ulaşma konusunda güçlük çekmelerine neden olmaktadır.

3.1. Müşteri İlişkileri Yaklaşımı ve Standartı

Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile birlikte oluşan küresel pazarlar, işletmelerin sürekli rekabet ve değişim içinde olmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu noktada işletmeler açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayan toplam kalite yönetiminde müşteri memnuniyeti çok önemlidir.

3.1.1. Müşteri Memnuniyeti Yönetimi

Kuruluşların temel varlık nedeni; ürün ve hizmet sundukları müşterilerdir. Kuruluşlar müşterilerini memnun edebildikleri sürece ayakta kalabilir. Bu nedenle bir kuruluşun başarısının ve başarısızlığının ölçümü, müşteriyi memnun etme sürecini ne kadar iyi yönetebildiği ile ölçülür. Müşteriyi memnun edecek tüm faaliyetleri gerçekleştirenler kuruluşun tüm çalışanlarıdır.

Müşteri Memnuniyeti Yönetimi; bir kuruluşun pazar araştırma, tasarım, üretim, tanıtım, satış ve satış sonrası hizmetler gibi ana süreçlerle birlikte diğer birçok destek sürecinin de müşterileri memnun edecek şekilde yapılandırılması; her aşamada en iyinin ve mükemmelin hedeflenmesi demektir.

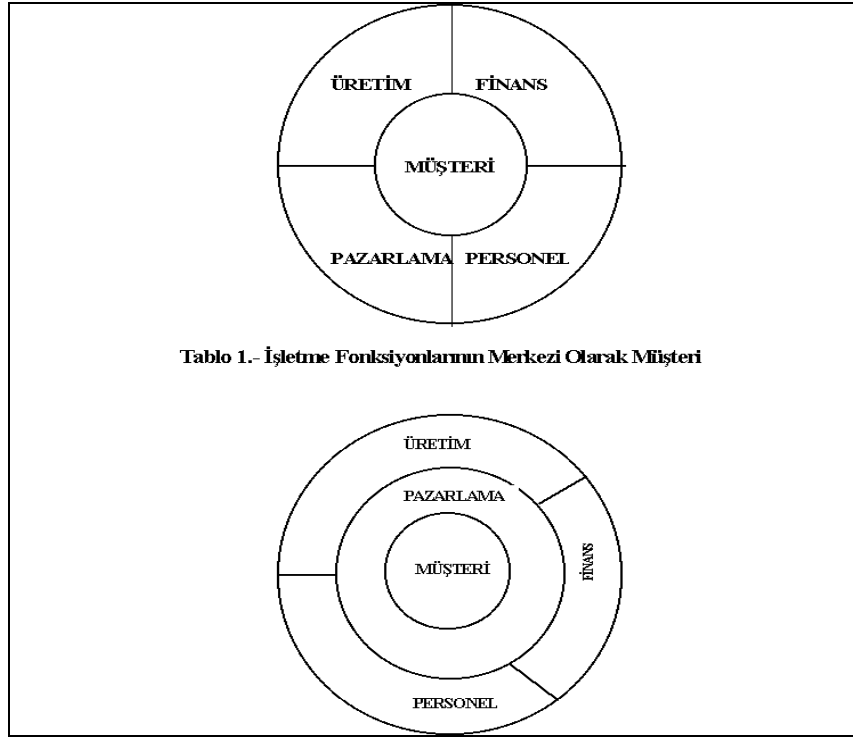
3.1.2. Müşterilere Yönelik Pazarlama

Modern pazarlama yaklaşımı; işletmenin temel görevinin, hedef pazarın istek ve gereksinimlerini saptayıp, alıcıları memnun ederek kar sağlama ve diğer örgütsel amaçlara ulaşma temeline dayanır. Bu sebeple modern pazarlama anlayışını müşterilere yönelik pazarlama anlayışıdır.

İşletmeler ancak müşterileri üzerine yoğunlaşarak ürünleri veya hizmetleri için başarılı bir pazarlama stratejisi geliştirebilir. Pazarlama işletme ve müşteri arasındaki ilişkileri besler. İşletmenin amaçlarına ulaşması için en uygun ürün ve pazar bileşenini pazarlama fonksiyonu belirler. Bir işletmenin müşterileri için doğru ürün ve pazarlama bileşenini seçmesi için bir analiz yapması gerekir.

- İşletmenin ürünlerine kimin ihtiyacı var?
- Müşterilerin ihtiyaçları nelerdir?
- Güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- İşletmenin amaçları ve hedefleri nelerdir?
- İşletmenin kaynaklarına göre strateji nasıl planlanacaktır?
- Hangi taktikler kullanılacaktır?

Birçok işletmenin pazarlama yöneticisi müşteriye, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve müşterinin memnun edilmesi işlemini işletme faaliyetlerinin merkezine yerleştirmektedir.



Bu şekilde müşteriye yönelik pazarlamayı düşünen şirketler daha kârlı çıkacaklardır. Pazarlamada ortaya çıkan yeni eğilimler yaygınlaşacaktır. Pazarlamada bu yeni eğilimler ilişki pazarlaması, müşteri memnuniyeti, veri tabanı oluşturma, satış otomasyonu, yenimarka üretimi, bütünleşmiş pazarlama, müşteriye özel üretim ve pazarlama olacaktır.

3.1.3. Müşteri Merkezli Yönetim

“Bizim paramızı patron değil müşteri öder” deyiimi TKY ‘de şirket felsefesidir.

Giderek artan rekabetin baskısı şirketleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” heline getirmektedir. Bunun için müşteri odaklık ilkesi “kaliteyi müşteri belirler” deyiimiyle özdeş olarak ifade edilmektedir.

Bundan otuz yıl önce müşterinin işletmeler için önemi çok az dı. Hiç bir önemli yönetim kararında müşteri ciddi olarak yer almazdı. Dünya tek kelimeyle bir arz cennetiydi. Ne üreteceğine, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına işletmeler karar veriyor ve hatta müşterileri kimi zaman paralarını önceden alarak mal kuyruğunda aylarca bekletiyorlardı.

Bugün ise ortam tam bir alıcı cennetine dönüştü. Rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte, arttı. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, fiyata karşı giderek daha duyarlı hale gelmektedirler. Ürünlerin ve hizmetlerin farklılaştırılması önem kazanmaktadır.

Müşteri odaklı düşünme bu noktada ortaya çıkar. Müşteriyi hem alışveriş sırasında hem de satış sonrasında, maliyeti ne olursa olsun, hoş tutmayı içerir. Çünkü bu yolla müşterinin sadakatini sağlamak, maliyetleri fazlasıyla karşılayacaktır.

21. yılda rekabet için sadece fiyatın düşük olması yeterli olmamaktadır. Eğer işletmeler, rakiplere karşı önemli bir üstünlük sağlamak istiyorlarsa yeni standartlar oluşturmaları gerekmektedir. Bu standartlar Toplam Kalite Yönetimini oluşturur.

İşletmelerin müşteri merkezli olması için neler yapılması gerekir?

- Organizasyonda müşteriye olan eski davranış ve kuralların, tamamen değiştirilmesi amaçlanmalıdır.
- Reorganizasyon yapılarak organizasyondaki hiyerarşik yapıya son verilmeli ve tüm çalışanların müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermesi sağlanmalıdır.
- Ürün ve hizmet kalitesinde gelişmenin sağlanması amaçlanmalıdır.
- Elektronik bilgi iletişiminden yararlanılarak müşteriye daha hızlı hizmet sağlanmalıdır.
- Müşteri ile yakın ilişkilerde olan departmanlarda çalışanların eğitimi sağlanmalıdır.
- Üretim-dağıtım-pazarlama-satış v.b. tüm süreçlerde bütünlük ve iletişim sağlanarak müşteriye daha iyi hizmet sunulmalıdır.
- Müşteri ihtiyaçlarının yerinde ve zamanında karşılanması amaçlanmalıdır.
- Bilgisayar paket programlarının geliştirilmesi ile hizmetlerin daha iyi ve etkin bir şekilde karşılanması sağlanmalıdır.
- Müşteri merkezli yönetim felsefesi organizasyonda ana ilkelere birisi olmalıdır.

Müşteri odaklı bir kültür, üretilen ürünlerin ya da sunulan hizmetlerin üretim ve servis sonrası yürütülen aktivasyonların, tanıtım amacıyla verilen reklamların, kullanılan üretim teknolojilerinin, çalışma koşullarının, çalışanlara sunulan kariyer yollarının, toplum değerlerine verilen önemin, müşteri istek ve ihtiyaçları perspektifinden ele alınmasıdır. Müşteriye sunulan mal ve hizmetin müşterinin beklentisinden fazla olmasına, müşterinin memnun edilmesine odaklanılmalıdır. Bu konuda aşağıdaki örnek ile ne kadar müşteri odaklı olunabileceğini görmek mümkün.

“1900’lü yıllarda bir ülkede üretilen otomobilin ünü neredeyse tüm dünyaya yayılıyor. Müthiş satışlar gerçekleşiyor. Bayiler siparişleri yetiştirmekte zorlanıyor. Kendi adınızı taşıyan otomobille gurur duyuyorsunuz. Bu da sizin en tabii hakkınız; arabayı A dan Z ye düşünüp tasarlayan, üreten sizsiniz çünkü. Birgün bayiniz arabanızı satmaktan vazgeçtiğini bildiriyor. En büyük satışlarınızı gerçekleştiren bayiniz bu ve görünürde hiçbir problem de yok. Ne yapacağınızı bilemiyorsunuz. Atlıyorsunuz trene, o bayinin ayağına kadar gidiyorsunuz. Herkes gururunuzu ayaklar altına aldığı bu davranışı pek de hoş karşılamıyor. Bayinizle uzun süren diyaloglardan bir netice çıkmıyor. Son bir cümle olarak kendisine “Bay, siz bizim gerçekten saygı duyduğumuz bir müşterimizsiniz. Sizi kaybetmemek için ne isterseniz yapmaya hazırım” diyorsunuz. Bayinizin isteği şu “Arabınıza biricik kızım”ın ismini verirsiniz bayiiğe devam ederim” diyor. 20’nci yüzyıla neredeyse “otomobil çağı” dediğimiz muhteşem eserinizi kendi adınızı söküp atarak bayinizin küçük kızının adını vereceksiniz. Bunu yapabilir miydiniz? Bu kadar müşteri odaklı olabilir miydiniz?

İşte bu; hepimizin bildiği Mercedes otomobillerinin hikâyesidir. Almanya'nın sembollerinden sayılan otomobilin üreticisi Bay Gottlieb Daimler, "Daimler-Benz" markasıyla ünlenen otomobilin ismini Avusturya'lı müşterisinin küçük kızı "Mercedes"ın ismiyle değiştiriyor."

3.1.4. Müşteri Memnuniyeti

Memnuniyet, algılanan performans/kalite ile umulanlar/beklentiler arasındaki fark olarak açıklanabilmektedir. Bir müşterinin memnuniyet ile ilgili üç durum söz konusu olabilmektedir.

- Performans/kalite beklentilerden daha düşükse müşteride memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır.
- Performans beklentilerle eşdeğer durumdaysa müşteri memnun olmaktadır.
- Performans beklentileri aşacak olursa, müşteri yüksek bir memnuniyete sahip olmaktadır.

Müşterilerin ürünle ilgili beklentilerinin şekillenmesini sağlayan pek çok faktör bulunmaktadır. Müşterilerin geçmiş satın alma deneyimleri, yakın çevrenin düşünceleri, rakiplerin verdikleri ve vaatleri, satış sonrası hizmet bu faktörlerden sadece birkaçıdır. Toplam kalitenin bir noktada özü müşterilerin memnun edilmesine dayanmaktadır. Wolswoğan'ın tepe yöneticisinin şu sözleri, cümleyi desteklemesi açısından oldukça önemlidir. "Kafayı mutlu olmaya takmışsanız ona hiçbir zaman erişemezsiniz. Ama başkalarına hizmet etme hususunda yoğunlaşırsanız, mutluluk derhal gelecektir. Kâr aramaya odaklanmışsınız, kârı asla bulamayacaksınız. Ama müşterileri memnun etme üzerine odaklaşırsanız her şeyi kazanacaksınız.

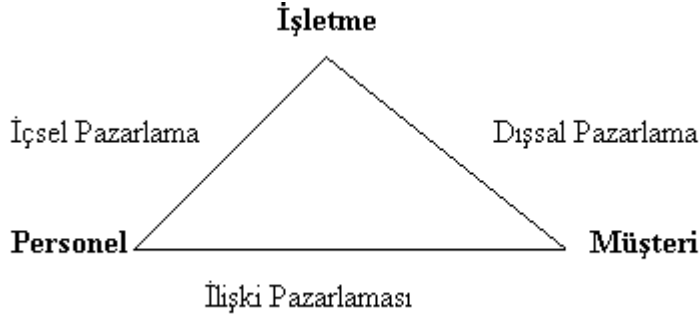
Memnuniyet değerlendirmesine etkide bulunan müşterinin duygusal, davranışsal tepkileri tutumun öğeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ürüne yönelik gözlemlenebilen tüm bilgiler duygusal, ürüne yönelik gözlemlenebilen tüm davranışlar da davranışsal öğeyi meydana getirmektedir.

Memnun müşterilerin işletmeye kazandırdığı pek çok avantaj bulunmaktadır. Memnun müşteri:

- Sadık müşteri olma yolunda adım atarak daha fazla ürün satın alma yoluna gider.
- İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır.
- İşletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili pozitif düşünceler beslenildiğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur.
- Rakip işletmelerin markalarına, ürünlerine karşı daha az duyarlıdır.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi, beklentilerinin ürün ve hizmetlerin performansına, özelliklerine yansıtılması sonucunda müşterinin ürünü hem bireysel ürün/marka temelinde, hem de rakip ürün/markalar temelinde zihinsel ve duygusal olarak belirlemesi beraberinde müşteri memnuniyetini getirmektedir. Müşteriyi memnun

etmek, “onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri” olarak tanımlanır. Bu faaliyetler zincirinde işletme yöneticileri ile çalışanlar birlikte çaba harcamalıdır. Üçlü etkileşim sözkonusudur:



Tablo 3.5: Pazarlamada üçlü etkileşim

TKY yaklaşımının hedefi müşteri memnuniyetidir. Müşteriler hem nihai tüketicileri hem de bayileri kapsar. Şimdiki müşteriler yanında olası müşterileri de hesaba katmak gerekir. İşletmeler müşterileri olmadan hayatlarını devam ettiremez. O halde müşteriyi elde etmek ve korumak için kendisine sunulan hizmet ve ürünlerden memnun olmasını sağlamak gerekir.

Günümüzde sadece gülyüz veya “Müşteri velinimetimizdir” levhaları ile bilinçli ve bilgili müşteriyi tatmin etmek mümkün değildir. İşletmeler müşterilerle varlıklarını sürdürebildiklerine göre onlara kendileri için ne kadar önemli olduklarını hissettirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Fakat bunu yaparken de sadece kendi çıkarları doğrultusunda değil, iki taraflı çıkar ve memnuniyeti sağlamaya çalışmak gözardı edilmemelidir. Müşteriyi bir partner olarak değerlendirip üretilen ürünlerde ve sunulan hizmetlerde bu hususun dikkate alınması işletmelerin felsefesi olmalıdır.

3.1.4.1. Müşteri Kimdir?

Kişisel ve ticari amaçları için mal veya hizmet satın alan kişi ve kuruluşlara müşteri denir. Müşteri odaklı anlayışta, müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında İç ve dış müşteri olmak üzere iki müşteri türü belirtilmektedir.

➤ İç Müşteri

İşletme içindeki her birim, kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler dış müşterilerini mutlu etmek ve karlarını artırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi,

sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin verimli olmasını sağlayacak faktörlerdir. Kısacası dış müşteri mutluluğu iç müşteriden geçmektedir.

➤ Dış Müşteri

Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir.

Müşterilere daha etkin hizmet etmesi için bütün çalışanların eğitimi, geliştirilmesi, yönlendirilmesi denetlenmesi ve motivasyonu “içsel pazarlama” yı oluşturur. Ürün ve hizmetleri sunan, müşterilerle direkt ilişkide olan personelin de insan ilişkilerinde başarılı, deneyimli ve iyi eğitilmiş olması gerekmektedir. Nitelikli, yetenekli ve eğitilmiş personel müşteri memnuniyetinde işletmenin temel gücünü oluşturur. İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi için müşteri kazanması, memnun etmeyi sağlaması, elde tutmayı sağlayacak her türlü çabayı harcaması gerekir.

- Müşteriyi tanımak,
- Müşteriye yakın olmak,
- Müşteriyi dinlemek,
- Müşteriden gelen geri bildirimleri dinlemek,
- Eleştiri, şikâyet ve önerilerden yeni politikalar geliştirmek,
- İstek ve beklentilere uygun mal ve hizmet tasarımlarına gitmek,
- Satış ve satış sonrası hizmetlere önem vermek, gibi tüm bu unsurlar müşteri sürekliliğinin temel esaslarıdır,

İşletmelerde, müşteri ilişkilerini arttırmak, korumak ve çekici kılmak adına kullanılan pazarlama, satış, iletişim ve hizmet yaklaşımları ilişki pazarlamasını oluşturur. Nelere dikkat edilmelidir.

- Müşteriye iyi hizmet için etkin iletişim gereklidir, müşterilerle olumlu iletişim ve ilişkiler kurulması, müşterilerin memnun olmasını ve işletmenin sürekli müşteriler edinmesini sağlar.
- İşletmenin müşterilerle etkin bir iletişim sağlayabilmesi için uygun bir örgüt kuruluşu oluşturmalı, haber veya bilginin geriye dönüşünü sağlaması, iletişim için birden fazla kanal kullanması, amaca yönelik bilgi vermesi gereklidir.
- Müşterinin çok iyi dinlenmesi gereklidir. Önemli noktalar not alınmalıdır. Bir müşteriyi memnun etmenin maliyeti değil müşterinin değeri düşünülmelidir.
- İşletmeler müşterilerini anlamak zorundadırlar. Çünkü müşteriler kontrol altına alınamaz. Hedef müşteridir ve işletmeler müşterilerin davranışlarını, tutumlarını ve düşüncelerini anlamak zorundadırlar. Müşterilerin gereksinmelerini ve beklentilerini başarılı bir şekilde karşılayabilmek için anlamak zorundadırlar. Tüm rekabet çabaları müşteri içindir.

- Müşterilerin dinlenmesinde, müşteri şikâyetlerinin önemi ise göz ardı edilemeyecek bir husustur. Müşteri şikâyetleri daha sonra gelebilecek şikâyetlerin önlenmesi açısından işletmeler için bir fırsattır, bir şanstır.

Günümüz rekabet ortamında çok seçeneği olan müşteri daha seçici davranmaktadır. Yeni müşteri bulmak eskisini korumaktan 5 kat daha fazla maliyetlidir. Bu sebeplerden işletmeler tamamen müşteriye odaklı olarak çalışmak zorundadırlar. Aksi halde devamlılıklarını sağlamak mümkün olmaz.

3.1.4.2. Müşteri Şikâyetleri

Şikâyet, “**memnuniyetsizlik belirten söz veya yazı, yakınma, sızlanma**” (Meydan Larousse: 527) olarak tanımlanmaya çalışılan bir kavramdır. Müşteri memnuniyetsizliğinin söz konusu olduğu durumlarda şikâyetler ortaya çıkabilmektedir. Şikâyet davranışının, işletmelerin korktuğu, kaçmaya çalıştığı bir davranış türü olarak algılanmaması oldukça önemlidir. İşletmelerin şikâyetlere, memnun olmayan müşterilerin memnuniyetinin sağlanması için bir fırsat olarak bakmaları gerekmektedir. Bu çerçevede, her şikâyete bir armağan gözüyle bakılmalı ve armağanmış gibi değerlendirilmelidir.

Şikâyetlerin ele alınmasında iki önemli kural bulunmaktadır.

- Müşteri her zaman haklıdır.
- Müşterinin haksız olduğu durumlarda birinci kural geçerlidir.

Şikâyetlerin ele alınması, gereken şekilde değerlendirilmesi ve uygun çözüm yollarının bulunması işletme için ‘Şikâyet Yönetimi’ni zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede şikâyet yönetiminde yer alan önemli noktalar şu şekilde sıralanabilmektedir

- Şikâyetler aynı zamanda değerli bir bilgi olarak kullanılması gereken birer kaynaktır.
- Şikâyetler iyi ele alınabildiği takdirde müşteriler ile olan ilişkileri güçlendirmektedir. Bu da müşteriler ile olan yakın temasın muhafaza edilmesini sağlamaktadır.
- Müşteriye karşı problem çözme konusu her zaman birinci önceliğe, firma içerisinde ise sorunu önlemeye yönelik faaliyetler ilk önceliğe sahip olmalıdır.
- Problem nedeni çok dikkatli analiz edilmeli ve dolayısıyla bulunan çözüm problemin tekrarını önlemelidir.
- Gelen şikâyetlerin başvuruların çok küçük bir bölümü olduğu unutulmamalıdır.

Bir şikâyet çözümlendikten sonra müşteride yarattığı etki izlenmelidir.

Müşteri şikâyetleri konusunda müşterinin şikâyet etmesini sağlayacak sistemlerin kurulmasıdır. Bazı işletmeler şikâyet yönetimi konusunda uyguladıkları yanlış politikalarla müşteriyi şikâyet etmekten vazgeçirmektedir.

İşletmeler, müşterilerin şikâyet edebilmelerini kolaylaştırabilmek amacıyla uyum kartları, formlar, ücretsiz telefon numaraları, müşteri masaları oluşturmakta ve bunları etkin bir şekilde kullanmaya çalışmaktadırlar. Şikâyet yönetimine sahip olmayan, şikâyetlerle yeterince ilgilenmeyen işletmeler ürün ve hizmet kalitelerini geliştirme imkânından yoksun kalmakta, böyle bir durum pazardaki risklerin artmasına ve olumsuz zincirleme bir reaksiyonun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Müşterinin şikâyetini başkalarına değil işletmeye aktarması her iki tarafın da kazançlı çıkmasını sağlar İşletmelerin kendilerine iletilen bir problemi çözme çerçevesinde 4 aşama izledikleri görülmektedir. Bu aşamalar, problemin anlaşılması, problemin nedeninin tespit edilmesi, mümkün olan çözümlerin tartışılması ve problemin halledilmesi şeklinde sıralanabilmektedir Şikâyetlerin etkin bir şekilde ele alınıp çözümlenebilmesi için işletmelerin aşağıda sıralanan adımları uygulamaları oldukça önemlidir:

- Çalışanların şikâyetlerinin fırsatlar yarattığını ve bu yüzden arzulanan şeyler olduğunu anlamalarını sağlamak. Onları müşterilere daha çok cevap verme yolu yaratacak soruları sorma konusunda ve cevapları gerçekten dinleme konusunda eğitmek.
- Etkin bir ölçümleme, motivasyon ve tanımlama sistemi oluşturmak.

Böylesi bir durum şikâyet enformasyonunun toplanmasını ve doğru şikâyet çözümlerini teşvik etmektedir.

İşletmeler bazen fiyatta indirim yapmakta ya da para almama yolunu seçebilmekte , bedava bir ürün, hediye verme yoluna gidebilmekte, gelecek alışverişler için indim kuponu verme teklifinde bulunabilmektedirler.

İşletmeler için kaybedilen müşterilerin analizinin yapılması oldukça önemlidir. Müşterinin kaybedilmesi sadece o anki satın almaların kaybedilmesi anlamını taşımamaktadır. Müşterinin yaşam boyunca yapacağı satın almaların tümü kaybedilmektedir. Bu noktada karşımıza 'müşteri yaşam boyu değeri' denen bir kavram çıkmaktadır.

3.1.4.3. Müşteri Sadakati

Müşteri tutma ve kazanmada önemli role sahip olan bir diğer kavram da müşteri sadakatidir. Müşteri sadakati, müşteri memnuniyetinin sağlanması ile oluşabileceği gibi memnuniyetsizlik durumunun giderilmesi çerçevesinde de meydana gelebilmektedir. Müşteri sadakati müşterinin tüm rekabetçi etkilere ne ölçüde direndiği ve işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanmakta ne kadar kararlılık gösterdiği. Sadık müşterinin işletmelere sağladıkları pek çok yarar bulunmaktadır (Çağlı:2002:103).

- Sadık müşteriler sadık olmayan müşterilere oranla, o ürün grubunda daha fazla harcama yapar.Daha sık alışveriş yapar ve seçimlerini daha pahalı ya da gelişmiş tür ve modeller lehine kullanır.
- Sadık müşteriler zaman içerisinde o ürün grubu içindeki seçimlerini git gide daha üst modellere doğru geliştirir.

- Fiyat artışlarına daha az duyarlı olur.
- Markanın temsilcisi gibi hareket ederek klasik pazarlama tutundurma faaliyetlerinden (reklâm, satış vb.) daha güçlü, daha yaygın ve daha güvenilir bir tutundurma faaliyetini kendiliklerinden gerçekleştirirler.
- Diğer müşterilerden çok daha kârlıdır.
- Onları elde tutmanın maliyeti, yeni müşteriler kazanmak için gereken maliyete göre çok daha düşüktür.

3.1.5. Müşteri

Performans ve kalitesinin yanı sıra müşteriyle olan ilişki, müşteriye karşı tutum ve davranışlar da müşterinin memnuniyetinde göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple işletmeler ve personeli müşterilerin kimler olduğunu, duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik sürekli araştırmalar yapmak zorundadır. Bu ölçütlere göre ürün ve hizmet politikaları yeniden yönlendirilmelidir.

Müşteri memnuniyetinde ürün ve hizmet kalitesini belirlerken aşağıdaki sekiz noktaya dikkat edildiği gözlemlenmiştir.

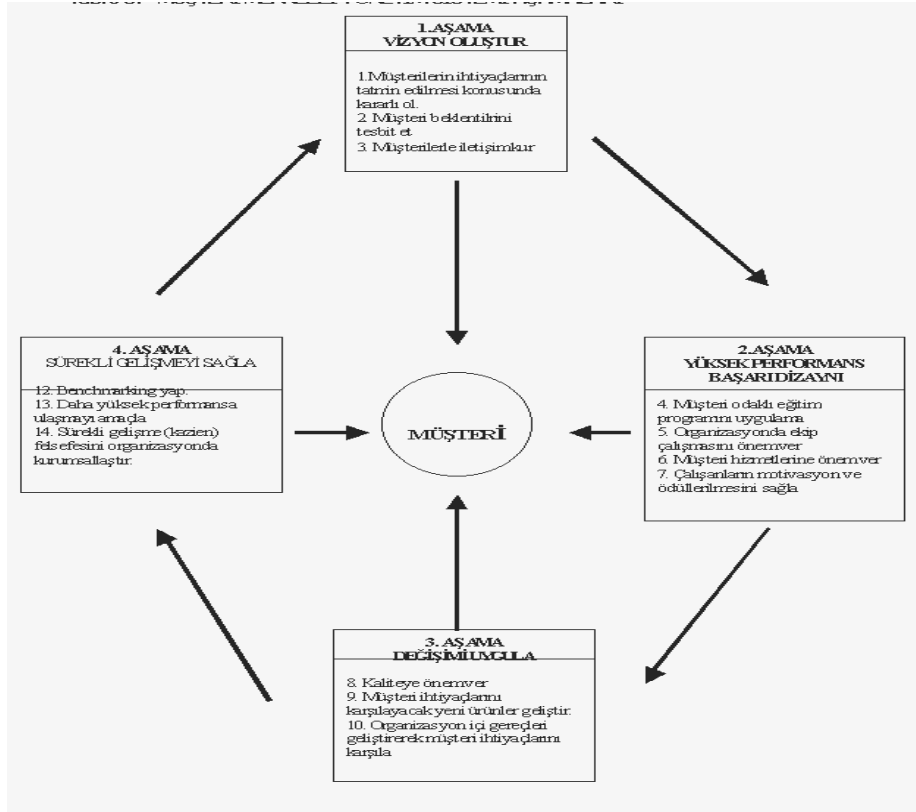
- **Performans:**Ürünün birinci sırada yer alan özelliklerinin, kalitesinin, tatmin ediciliğidir. Bir televizyon için performans ses ve görüntü kalitesidir.
- **Özellikler:**Ürünün temel çalışma özelliklerini tamamlayan ikincil özellikleridir. Uçakta ikram edilen meyva suyu, soda, televizyonun otomatik kanal bulma düğmesi gibi.
- **Güvenilirlik:**Ürünün belirli bir zaman aralığında bozulma ya da iyi çalışmaması olasılığıdır.
- **Uygunluk:**Ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş spesifikasyonlara ya da kullanıcıların beklentilerine ne derecede uygun olduğudur. Bir gömlek ya da ayakkabının belirtilen ölçüye uyması gibi.
- **Dayanıklılık:**Ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığıdır.
- **Hizmet Alabilme:**Bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylıktır.
- **Estetik:**Ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin subjektif unsurlarıdır.
- **Ün (Algılanan Kalite):**Şirketin genel imajı ve ünüdür.

Müşteri tercihleri, yeniden satınalma istekleri ve başkalarına önerme arzuları analiz edilebilir ve gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılması sağlanır. Müşteri odaklı bir kültüre sahip olan işletmeler ihtiyaçları karşılanmış, mutlu tüketicilere sahip olurlar bu durum da işletmenin varlığını sürekli kılmasında önemli parametrelerden biridir

Bir müşteri memnun olmazsa en az beş-altı gelecek müşteri kaybedilir. Müşteri ürününüzü almış, tüm beklentileri karşılandığı gibi gelecekte de bir endişesi yok. Satıştan sonra, elemanlarınız ya da siz arıyorsunuz, hatırını soruyorsunuz, daha başka neler verebileceğinizi, yeni isteklerinin olup olmadığını araştırıyorsunuz. Satış sonrası hizmetlerinizde kusur etmiyorsunuz. Bu müşteriniz artık sizin reklâmınızı gönüllü olarak

yapacak ve yeni müşteriler kazanmanızı sağlayacaktır.Önce gönül payı, sonra pazar payı, en sonrada kârı hedefleyiniz.

Varoluş nedeninizin müşteriler olduğunu, müşterilerin daima haklı olduğunu hiç bir zaman aklınızdan çıkarmayın. Teknolojik ve global pazar trendlerini yakından izleyin. Müşterilerinizin gelecekteki beklentilerini tahmin ediniz. Politika ve stratejilerinizi bu bulgulara göre yeniden gözden geçiriniz.Bakkal Amcanın tozlu tezgâhının arkasında asılı duran “Müşteri velinimetimizdir.” Tabelasını daima hatırlayınız.



Tablo 3.6: Müşteri merkezli yönetim sistemi aşamaları

Bu perspektif çerçevesinde işletmelerin belirtilen kavramlara önem vermesi pazarda tutunabilmeleri ve toplam kalite yönetimi çerçevesinde başarı elde etmeleri açısından stratejik bir nitelik taşımaktadır.

UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
<ul style="list-style-type: none">➤ İşletme ve kurumda genel bir TKY çalışması yapınız.➤ Çalışanlarınıza yönelik memnuniyet anket yaparak onları istatistiksel olarak ta belirleyiniz.➤ İşyerinizde iyileştirmeye açık alanları belirleyerek onların yapılandırılması için çalışınız.➤ İyileştirilecek yer ve ortamlar için özdeğerlendirme ekiplerini kurunuz ve çalışmalarınızı başlatınız.➤ Her işte olduğu gibi müşteri ve memnuniyeti çok önemlidir, bu konuda neler yapabilmemiz gerekiyor.➤ Müterilerimize ürün ve hizmeti sattığımız andan, sonraki zamanda da takip edildiğini hissettirmeniz gerekir.Önerileriniz neler sıralayınız.➤ Müşteri memnuniyeti her zaman kuruluşunuzun prensibi haline getirmek için çalışmalar neler olabilir.	<ul style="list-style-type: none">➤ TKY uygulama örneklerine bakabilirsiniz.➤ Her hafta,ay veya yıl müşteri memnuniyet anket veya gerekli çalışmaları yapabilirsiniz.➤ Satış sonrası hizmetin olduğunu bilmelisiniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

OBJEKTİF TESTLER (ÖLÇME SORULARI)

- 1) “Müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.” tanımını aşağıdakilerden hangisidir?
 - A) Uygunluk kalitesi
 - B) Tasarım kalitesi
 - C) Üretim kalitesi
 - D) Toplam Kalite Yönetimi
- 2) Okulda toplam kalite yönetiminde eğitim şekli nasıldır?
 - A) Dersler öğretmen merkezlidir
 - B) Amaç derste başarıdır.
 - C) Bilginin paylaşımı esası vardır
 - D) Öğrenci izleyen, dinleyen konumundadır
- 3) Hangisi toplam kalite yönetimi eğitiminin işlevlerinden değildir?
 - A) Değişime karşı olan direnci kırmak
 - B) Örgüt kültürü ve iklimini oluşturmak
 - C) Takım çalışması yeterliliğini artırmak
 - D) Kalite politikası ve hedeflerini rakiplere sızdırmamak
- 4) Okul kültürü (örgütü) hangi faktörlerden etkilenmez?
 - A) Açık destek
 - B) Zorlama
 - C) Kutlama
 - D) Dürüstlük
- 5) Bir amaca ulaşmada grup eylemlerini etkileme sürecine ne denir?
 - A) Politika
 - B) Yöneticilik
 - C) Liderlik
 - D) Katılım
- 6) Yönetme gücünü elinde bulundurma durumuna ne denir?
 - A) Liderlik
 - B) Demokrasi
 - C) Yöneticilik
 - D) Denetim

- 7) Hangisi yöneticinin özelliklerinden değildir?
- A) Doğru işi yapması beklenir
 - B) Zamanını nereye harcadığını bilir
 - C) Çok sayıda karar vermezler
 - D) Sahip olduğu güce göre çalışır
- 8) Hangisi liderin özelliklerinden değildir?
- A) Geniş açılı bir vizyona sahiptirler
 - B) Bireyleri, fikirleri ve özlem duydukları şeylerle etkiler
 - C) Sadece somut hedefleri ortaya koyar
 - D) Hırslı ve kararlıdırlar
- 9) Hangisi lider için yanlıştır?
- A) Lider otoritesini mevzuattan alır
 - B) Lider doğru işi yapar
 - C) Lider planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır
 - D) Her lider az çok bir yöneticidir
- 10) Hangisi yönetici için yanlıştır?
- A) Yönetici genellikle atama yoluyla o statüye sahip olur
 - B) Yönetici idare eder, korur
 - C) Bireyler yönetici emrine uymak zorundadırlar
 - D) Yönetici kişisel gücünü kullanır
- 11) Hangisi kalite çemberinin temel amaçlarından değildir?
- A) İşbirlikçi kültürün geliştirilmesi
 - B) İnsan yeteneğinden olabildiğince çok yararlanmak
 - C) Kalitenin aynı seviyede kalmasını sağlamak
 - D) Moral ve başarıyı arttırıp çalışanların gelişmesini sağlamak
- 12) Bir toplulukta aynı alanda çalışan, benzer işleri yapan bireylerden oluşan, düzenli aralıklarla toplanarak kendi işleri ile ilgili problemleri saptayan, inceleyen, çözen ve gönüllü katılımın esas alındığı küçük çalışma gruplarına ne denir?
- A) Kalite yönetimi
 - B) Kalite çemberleri
 - C) Çalışma takımları
 - D) Firma destek ekipleri

- 13) Hangisi kalite çemberlerinin özelliklerinden değildir?
- A) Geçici amaçlarla kurulur
 - B) Gönüllü katılımı oluşturur
 - C) Belli bir performans gerektirir
 - D) Belli kurallara bağlıdır
- 14) Kalite çemberlerinin sağladığı faydalardan olmayan hangisidir?
- A) Yeniliğe açık olmayı sağlar
 - B) Kişisel başarıyı teşvik eder
 - C) Motivasyonu artırıp yapılan işten gurur duymayı sağlar
 - D) Problem çözme ve yaratıcılığı geliştirir
- 15) Kalite çemberlerinin başarılı olabilmesi için aşağıdakilerden hangisi gerekli değildir?
- A) Gönüllü katılım
 - B) Yönetim desteği
 - C) Eğitim
 - D) Para

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrar inceleyiniz

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
Müşteri ilişkileri yaklaşımını ve standartını belirledinizmi?		
Kuruluşların temel varoluş nedenlerinin ne olduğunu öğrenebildinizmi.?		
Modern pazarlama yaklaşımı işletmelerin sizce temel görevimi olmalıdır?.		
Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kavramlarını uygulayabilecekmisiniz?		
Müşteri merkezli yönetim anlayışında rekabetin fonksiyonunu belirledinizmi?		
Bizim paramızı patron değil müşteri öder. Deyimi; TKY de şirket felsefesi olur mu?		
Müşteri memnuniyetinin kapsam ve içeriğini kavrayabildinizmi?		
Müşteri çeşitleri hakkında bilgi sahibi olabildinizmi?		
Şikayet unsuru olduğunda işletme veya kurum olarak yapılacakları belirleyebilecek misiniz?		
Müşteri tatmininde ürün ve hizmet kalitesini belirlerken nelere dikkat edilmeli, kavrayabildinizmi?		

DEĞERLENDİRME

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz diğer faaliyete geçiniz.

ÖĞRENME FAALİYETİ-4

AMAÇ

Toplam Kalite Yönetim sisteminin yararlarını sıralayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

Çevrenizdeki herhangi bir kurum veya kuruluşa giderek o işletmenin kalite anlayış ve prensiplerini öğreniniz. Bütün bu araştırmalarınızı not ediniz. Edindiğiniz bütün bilgileri arkadaşlarınız sununuz ve sonra da bu faaliyeti okuyarak kalite yönetimi hakkındaki bilgilerinizi pekiştiriniz. Eksik kalan kısımları da öğretmeniz sorarak kafanızdaki soru işaretlerini gideriniz.

4. KALİTE ÇEŞİTLERİ

Kalite kelimesi son yıllarda slogan haline gelmiştir. Genellikle çok değişik şekillerde kullanılmakta yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Bunun için bu kavrama açıklık getirilmesinde yarar vardır.

4.1. Kalite Kavramı

Kalite (Qualites) Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “quails” kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Bu bakımdan da kalite, subjektif (kişisel) değerleri içermektedir. Ürünün üretiminde tüketicinin arayacağı niteliklerin gözönüne alınması gerekir. Kalite sorusuna cevap verebilmek için ürünün veya hizmetin sahip olduğu özellikleri bilmek gerekir.

Fonksiyonel Özellikler: Ürünün veya hizmetin bilirlri bir amacı yerine getirebilmek için sahip olması gereken özelliklerdir.

Kalite Özellikler: Ürünün veya hizmetin daha iyi veya her zaman aynı şekilde yapılabilmesi için sahip olması gereken özelliklerdir.

Fonksiyonel özelliklere örnek ;bir vidanın boyutları, bir çelik levhanın sertlik derecesi, bir ayakkabı tabanının esnekliği, bir ipliğin numara veya mukavemeti, bir kumaşın eni veya gramajı gibi sayılarla ifade edilebilen özellikler verilebilir.

Kalite özelliklere örnek ;vida boyutunun belirli bir ölçüye uygunluğu, bir ayakkabının derisinin uygunluk derecesi, bir kumaş boyunca görülebilecek gramaj değişimleri, üretim hatalarının çeşitli partilerde rastlanan oranları gibi özelliklerdir. Bir ürünün kaliteli oluşundan, çok zaman o ürünün bazı üstün özelliklere sahip olması anlaşılır.Örneğin sert bir çeliğin, sağlam bir ayakkabının üstün kalitede olduğu söylenebilir.

Kalitenin tanımları, onu tanımlayan insan sayısına eşittir. Günümüzde en çok kullanılan tanım kaliteyi, “**isteklere uygunluk (geliştirilebilecek herşey)**” olarak tanımlamaktadır. Kalite kavramını açıklamakta şu tanımlar da kullanılmaktadır.

- Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur. (Rosander , 1989)
- Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği).
- Kalite, bir hizmet veya ürünün isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu).
- Kaliteyi“isteklere uygunluk “olarak tanımlamalıyız. İstekler, anlaşılmamaları, imkansız olacak şekilde açıklanmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şekilde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma . Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.
- Kalite, kullanıma uygunluktur. (J.M.Juran).
- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.(G.Taguchi).
- Kalite mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmeleridir.
- Kalite, doğru tanıtıdır.
- Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite eksiklerden kaçınmaktır.
- Kalite müşterinin parasının karşılığını almasıdır.
- Kalite her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.
- Kalite sürekli başarı demektir.
- Kalite müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.(DEMİNG)
- Kalite bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır(ISO 8402 / TS 9005 ISO sözlüğü)
- Kalite,ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi, JIS)
- Kalite , esnekliktir.
- Kalite , bir ürn veya hizmetin değeridir.(Abbott ve Feigenbaum)
- Kalite , spesifikasyonlara uygunluktur(Gilmore ve Levitti).
- En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek herşey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır.
- Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir.

Yukarıda yapılan tüm tanımların ortak paydası “müşteri mutluluğudur.

İşletmeler, kalite ile ilgili çalışmalar yaparken, kalitenin tüm boyutlarını dikkate almak zorundadırlar. Mamülün kalitesini doğrudan etkileyen faktörler vardır.

- Proje ve tasarım kalitesi
- Teknik ve mühendislik hesap kalitesi
- Hammadde kalitesi,imalat kalitesi,işçilik kalitesi

- Kontrol kalitesi, ambalaj kalitesi
- Depolama ve sevkiyat kalitesi, kullanım kalitesi

Kalite, üç unsurun etkileşimi ile ölçülmelidir:

- Ürünün kalitesi
- Kullanıcı, ürün kullanışı, yerleştirilmesi, ona dikkat etme miktarı ve ondan ne beklediği,
- Kullanma talimatları, müşterinin ve tamircinin eğitimi, tamirler için sağlanan servis, parçaların bulunabilirliği

Bunlar kalite üçgeninin üç köşesini oluşturmaktadır.



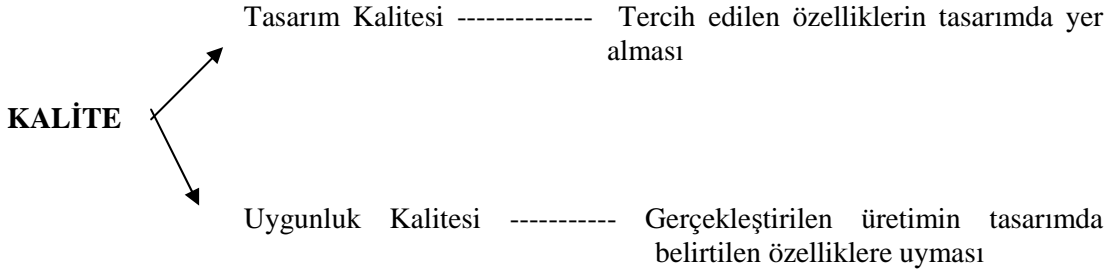
Şekil 4.15: TKY'de Kalite üçgeni

4.1.1. Kalite Bileşenleri

Tüketicilerin bilinç seviyesi, piyasadaki rekabet, pazarlama politikası, kullanılan ham madde ve yarımamül gibi çok sayıda faktör kalitenin oluşmasında etkili olmaktadır. İki önemli bileşen kaliteyi olumlu- olumsuz olarak etkilemektedir.

Kalite bileşenleri Deming'in yaptığı iki bileşenden oluşmaktadır.

- İstenen özellikler
- Bu özelliklere uygunluk



Bir ürünün veya hizmetin istenen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir. Örneğin bir otomobilin otomatik ya da düz vitesli olması bir tasarım meselesidir. Aynı otonun döşemesinin deri ya da plastik olması yine bir tasarım konusudur.

Uygunluk kalitesi ise, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir. Yukarıda sözünü ettiğimiz otomobilin diyelim ki 30, 60, 90, 120km/h düzeyindeki hızlarda vites değiştirilmesi tasarlanmış olsun. Eğer üretilen tüm otomobiller gerçekten bu hızlarda vites değiştiriyorsa uygunluk kalitesi “mükemmel” dir. Diğer bütün örnekler için de benzeri performans kriterlerine uygunluk ölçütleri sözkonusudur.

4.1.2. Kaliteye Ulaşmada Aşamalar

Bir üründe bulunması istenen özellikler ürünün kullanılacağı yere bağlıdır. Bu bakımdan kalite kontrolü, üstün özelliklere sahip ürünlerin kontrolünü değil; istenen özelliklere sahip ürünlerin kontrolünü amaçlamaktadır. İstenen özelliklerden bahsedebilmek için ise belirli bir standartın belirlenmiş olması gerekir. Kalitesiz mal bu standarttan uzak olan üründür.

➤ Piyasa Araştırması

Üretici için alıcı veya tüketicinin ne istediğini bilmek onun satınalabileceği kalite düzeyinden nasıl bir mal üretimi gerektiğini saptamak, piyasa araştırması ile mümkün olmaktadır. Ayrıca rakip mallar hakkında bilgi de piyasa araştırması ile sağlanmaktadır.

➤ Ürün Geliştirme

Piyasa araştırması sonucu ortaya çıkan kalite standartlarına dayalı olarak bir ürün geliştirilir. Ürün geliştirme ve tasarım çalışmalarında yer alan personel, piyasa elde edilen bilgilerin üretilen mala aktarılmasından sorumludur.

➤ Üretim Mühendisliği

Malın üretimine başlamadan önce, planlama ve hazırlık çalışması yapmak gerekir. Bu çalışma üretim biçiminin seçimi, makine ve araçların sağlanması, işlem koşullarının hazırlanması, personelin seçimi ve eğitilmesini içermektedir. Belirlenen tolerans işlemlerin çeşidine bağlı olarak değişmektedir. Bu durum üretim mühendisliğinde dikkate alınması halinde üretim sırasında ilave maliyet riski sözkonusu olacaktır.

➤ Satın Alma

Önceden saptanan özellikler ve standartlara uygun bir biçimde ham madde ve diğer girdilerin en ekonomik şekilde zamanında ve kusursuz olarak sağlanmasına yönelik çalışmalar satınalma faaliyetlerini oluşturmaktadır.

➤ Üretim

Amaçlanan kalitede malın, tasarımına uygun ve koordine bir şekilde üretimin tamamlanmasına yönelik çalışmalardır. Üretim işlemi planlanan zamanda ve istenen miktar ile anlaşmada verilen özelliklere uygun kaliteye göre malları üretmeye yönelik olarak yapılmaktadır.

➤ Denetim

Üretilen ürün veya verilen hizmetin kalitesinin amaçlanan şekilde olup olmadığı bütün aşamalarda yapılacak olan denetim ile saptanmaktadır. Ürünün bütün bu denetim sonuçlarına göre kabul ve red edilmesi sözkonusu olmaktadır.

➤ Pazarlama

Üretimi yapılan malın denetimlerinden sonra piyasaya sunulmasından önce sözkonusu malın özelliklerinin ve kullanım alanlarının tüketiciye tanıtılması gerekmektedir. Bu amaca yönelik faaliyetler pazarlama faaliyetleri olarak adlandırılmaktadır. Bir bölüm satıcılarda malı olduğundan daha mükemmel tanıtma eğilimi bulunmaktadır. Ancak bu durum tüketicide malın düşük kalitede olduğuna dair bir düşünce oluşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle tüketiciye gerçek kalitede mal sunulması önemlidir.

➤ Servis

Herhangi bir malı satın alan tüketici belirli bir garanti süresinin verilmesini beklemektedir. Malın kullanımı sırasında tüketicinin şikayetleri, problemleri olabilmektedir. Bu durumda çabuk ve etkili bir servise ihtiyaç duyulacağı açıktır. Anlaşılır ve yeterli talimatlar verilmelidir.

4.1.3. Kaliteyi Etkileyen Temel Faktörler. (9M)

Ürün ve hizmet kalitesi başlıca dokuz temel faktörlerden olarak etkilenir. İngilizce'de 9 M's olarak bilinen bu faktörler;

- Pazar
- Para
- Yönetim
- İnsan
- Motivasyon
- Malzeme
- Makine ve teçhizat
- Modern bilgi motodları
- Üretim parametreleridir.

İnsanların yalnız fiziki güçlerinin değil fikirlerinin de önemli olduğu düşünülerek yeni sistemler geliştirdiler. Kalite kontrol çemberleri, sürekli iyileştirme(kaizen), tam zamanında üretim (Just in Time), toplam kalite kontrol ve nihayet bütün bu teknikleri kapsayan **“Toplam Kalite Yönetimi”** bunlardan bazılarıdır.

UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Kalite yapacağınız iş ve işlemlerde birinci unsurunuz olmalıdır.açıklayınız.	➤ Kaliteli, verilen hizmeti mükemmel bulduğunuz bir büyük işletmenin “TKY ve Kalite“ ulaşma prensiplerini belirleyiniz.
➤ Çalıştığınız kurum ya da kurulaşta bir kalite çemberi oluşturunuz.	
➤ Oluşturulan bu kalite çemberinin ortasına TKY prensiplerini sıralayarak belirleyiniz.	
➤ Kalite bileşenleriyle ilgili çalışma yapınız.	

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

OBJEKTİF TESTLER (ÖLÇME SORULARI)

1. Kalite çemberlerinin etkinliklerinden olmayan hangisidir?
 - A) Kontrol et
 - B) Planla
 - C) Uygula
 - D) Kaydet
2. Üretimin tüm aşamalarında eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlara ulaşmasında gerekli iletişim, dönüşüm ve değişim için gerekli olanakları alt sistemlere sağlama sürecine ne denir?
 - A) Toplam kalite yönetimi
 - B) Standartlar sistemi
 - C) Performans yönetimi sistemi
 - D) Süreç (proses) yönetimi
3. Hızlı, doğru yada isabetli karar alma düzeyinde olan yönetim biçimine ne ad verilir?
 - A) Performans yönetimi
 - B) Kalite yönetimi
 - C) Toplam kalite yönetimi
 - D) Süreç (süreç) yönetimi
4. Toplam kalite yönetimi anlayışına sahip olan örgütler için aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
 - A) Bana ne yapacağım söylensin
 - B) Bir konuda uzmanlaş
 - C) Kırılmadıkça tamir edilmez
 - D) Fırsatları yakalama arayışı
5. Aşağıdakilerden hangisi kalitenin tanımında vardır?
 - A) Firma, yöneticilerin düşüncelerine uygun üretim yapar
 - B) Firma, alıcının amacına uygun olabilecek üretim yapar
 - C) Firma, sahibinin düşüncelerine göre üretim yapar
 - D) Firma, çalışanının düşüncelerine göre üretim yapar
6. Bir müşterinin alacağı maldan beklentisi nedir?
 - A) Ucuz olması
 - B) Pahalı olması
 - C) Kaliteli olması
 - D) İhraç edilmesi

7. Toplam kalite yönetimi, ne demektir.
- A) Standartlara uygun tasarıma denir
B) Pazarlamada kaliteye denir
C) Tasarım, üretim ve pazarlama kalitesinin tamamına denir
D) Yönetici ve müşterinin üretim isteklerine denir
8. Uygunluk unsurları hangisinde doğru gösterilmiştir?
- A) Fiyat ve maliyete uygunluk
B) Tasarım ve üretim kalitesine uygunluk
C) Sağlamlık ve kullanılabilirlik
D) Firma politikasına uygunluk
9. Toplam kalite hangisinde doğru tanımlanmıştır?
- A) Müşteri beklentileri ile üretim kalitesi birleştirilir
B) Müşterinin istekleri yalnız başına yeterlidir
C) Üretici firmanın planlaması esastır
D) İşletmenin ekonomik gücü esastır
10. Bir mamul veya hizmet hakkında müşteri tarafından verilen hüküm hangisidir?
- A) Hizmet
B) Kalite
C) Verimlilik
D) Sağlamlık
11. Bir ürün alımında dikkat edilen husus hangisidir?
- A) Estetik ve güvenilirlik
B) Performans ve uygunluk
C) Dayanıklılık ve servis
D) Hepsi
12. Kalitenin elde edilebilmesi veya kaliteli bir üretim yapılabilmesi için hangisi yapılmalıdır?
- A) Bir şey yapılmasına gerek yoktur
B) İşe bakılır, gerisi önemsizdir
C) Üretimde çalışanların hepsi bilinçlendirilir
D) Hiçbiri
13. Toplam kalite yönetiminin amacı hangisidir?
- A) Kurumun görev ve yetkilerini tanıtmak
B) Kalite politikası ve hedeflerini açıklamak
C) Kalite olgusu ve teknik yönetimlerini öğretmek
D) Hepsi

14. Toplam kalite yönetimi eğitiminin amacı hangisidir?

- A) Kalite kavramı hakkında bilgi vermek
- B) Zamanı yakalamak
- C) Üretim kalitesini artırmak
- D) Tüketimi arttırmak

15. Takım çalışması yapma, müşteri bilincini aşılama, kalite ölçüm yöntemi geliştirme hangisinin kapsamıdır?

- A) Toplam kalite yönetiminin
- B) Tüketime
- C) Alıcının
- D) Hiçbiri

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayınızı belirleyerek kendinizi değerlendiriniz. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt yaşadığınız sorularla ilgili konuları faaliyete dönerek tekrar inceleyiniz

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz modül değerlendirmeye geçiniz.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
➤ Kalite çeşitleri ve özelliklerini öğrenebildiniz mi?		
➤ Hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımasına kalite denmesi uygun mudur?		
➤ Kalite bileşenlerini Doming döngüsünde birleştirebildiniz mi?		
➤ Kaliteye ulaşmada gerekli aşamaları tespit edebiliyor musunuz?		
➤ Kaliteyi etkileyen temel faktörleri belirleyebiliyor musunuz?		

DEĞERLENDİRME

Tüm sorulara doğru cevap verdiyseniz modül değerlendirmeye geçiniz.

MODÜL DEĞERLENDİRME

1. Toplam kalite yönetiminin sağladığı faydalardan olmayan hangisidir?
A) Karlılık düzeyinde artış
B) Maliyetlerin azalması
C) Müşteri şikayetlerinin artması
D) Müşteri sürekliliğinin sağlanması
2. Toplam kalite yönetiminin işletmede kapsadığı hangisidir?
A) Çırak-kalfa
B) Yönetici
C) Usta ve ustabaşı
D) Hepsi
3. Aşağıdakilerden hangisi liderin etkin olduğu güç kaynaklarından değildir?
A) Uzmanlık gücü
B) Tecrübesizlik
C) Karizmatik güç
D) Ödül gücü
4. Üretim veya hizmette kaliteye ulaşma yöntemlerinden olmayan hangisidir?
A) Toplam kalite yönetimi sistemi
B) Parayı kullanma
C) Kalite güvenlik sistemi
D) Çalışanların sürekli kendilerini kontrol etmeleri
5. Aşağıdakilerden hangisi toplam kalite yönetiminin sağladığı faydalardan değildir?
A) Çalışma ortam ve koşullarının bozulması
B) Maliyetlerin azalması
C) Ekip çalışmasının benimsenmesi
D) Karlılık düzeyinin artması
6. Aşağıdakilerden hangisi kalite çemberinin amaçlarından değildir?
A) Şirketlerin gelişmesine katkıda bulunmak
B) Yeteneklileri ortaya çıkarmak
C) Grup çalışması oluşturmak
D) Bireysel çalışmak
7. Üretilen bir mamulün müşteri isteklerine cevap vermesine ne ad verilir?
A) Reklam
B) Pazarlama
C) Kalite
D) İhracat

8. Kaliteye aşağıdakilerden hangisi ile ulaşmak mümkündür?
A) Kontrol ile
B) Topl. kal yönetimi ile
C) Kalite güvence sistemi ile
D) Hepsi
9. Bir grubun üyesi olarak, Karizmatik yönleri ile grubunu en üst düzeyde etkileyen kişi hangisidir?
A) Lider B) Yönetici C) Usta D) İşçi
10. Aşağıdakilerden hangisi toplam kalite güvence sistemi ile ilgili olması düşünülemez?
A) Kalite sistemi
B) Tamamlayıcı kalite güvencesi
C) İşin kalite güvenliğinin geliştirilmesi
D) Kalite denetiminin olmaması
11. Aşağıdakilerden hangisi çağdaş yönetim beklentilerinden değildir?
A) Durağan yönetim anlayışı
B) Planlı-programlı yönetim anlayışı
C) Katılımcı yönetim anlayışı
D) Sorumluluk bilinçli yönetim anlayışı
12. İso 9000 kalite güvencesi sistemi niçin geliştirilmiştir?
A) Ürünün satışını arttırmak için
B) Ürünün kalitesini güvence altına alma
C) Çok para kazanmak için
D) Rakipleri yok etmek için
13. Bir beyaz eşya için aşağıdakilerden hangisi kalitenin göstergesi değildir?
A) Satış sonrası hizmetler
B) Garanti süresi
C) Tse belgesinin olması
D) Medyadaki tanıtımlar
14. Ürün ve hizmetlerde beraberliği sağlamak için önceden belirlenmiş esaslar ve konulmuş kuralların tamamına ne denir?
A) Kalite
B) Standart
C) Garanti belgesi
D) Ruhsat
15. Toplam kalite yönetiminin unsurlarından olmayan hangisidir?
A) Tüketici beklentisi
B) Çalışanların katılımı
C) Yüksek kâr
D) İşlerin geliştirilmesi

DEĞERLENDİRME

Yaptığınız değerlendirme sonucunda eksikleriniz varsa öğrenme faaliyetlerini tekrarlayınız.

Modülü tamamladınız, tebrik ederiz. Öğretmeniniz size çeşitli ölçme araçları uygulayacaktır. Öğretmeninizle iletişime geçiniz.

CEVAP ANAHTARLARI

ÖĞRENME FAALİYETİ 1 CEVAP ANAHTARI

1	D
2	Y
3	D
4	D
5	D
6	Y
7	D
8	Y
9	Y
10	Y

ÖĞRENME FAALİYETİ 2 CEVAP ANAHTARI

1	TKY
2	VİZYON
3	MİSYON
4	HEDEF
5	SİNERJİ
6	SIFIRHATA
7	PLANLA
8	TOPLUMA ETKİ
9	BAŞARISIZLIK
10	DEMİNG DÖNGÜSÜ
11	DIŞ ÖLÇÜM
12	ORGANİZASYO N
13	KONTROLLÜ
14	LİDERE

ÖĞRENME FAALİYETİ 3 CEVAP ANAHTARI

1	D
2	C
3	D
4	B
5	C
6	C
7	A
8	C
9	A
10	D
11	C
12	B
13	C
14	B
15	D

ÖĞRENME FAALİYETİ 4 CEVAP ANAHTARI

1	D
2	C
3	A
4	D
5	B
6	A
7	C
8	B
9	A
10	B
11	D
12	C
13	D
14	A
15	A

MODÜL DEĞERLENDİRMENİN CEVAP ANAHTARI

1	C
2	D
3	B
4	B
5	A
6	D
7	C
8	D
9	A
10	D
11	A
12	B
13	D
14	B
15	C

ÖNERİLEN KAYNAKLAR

- Toplam Kalite Katalogları.
- İnternette Toplam Kalite Yönetimi Tanıtımı yapan Kurum ve Kuruluşların Siteleri.
- Milli Eğitim Bakanlığı sitesinde bulunan TKY ve Performans ölçme ile ilgili site.
- İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü sitesinde bulunan TKY ve Performans ölçme ile ilgili site.

KAYNAKÇA

- Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi
- Prof.Dr. Şimşek Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**
- Dedeoğlu, O. (1999). **Tüketici Satın Alma Davranışında Tüketici Memnuniyetinin Artan Önemi ve Geliştirilmesi Dayanıklı Tüketim Malları ile ilgili Bir Alan Araştırması,**
- **Meydan Larousse, Büyük Lügat ve Ansiklopedi, Cilt 18**
- Dr. KOVANCI Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**
- Prof. Dr. TEK Ö.Baybars, **Pazarlama İlkeleri**
- TUNCER Şebnem Akın, **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**
- Dr. TAŞKIN Erdoğan, **Müşteri ilişkileri Eğitimi**
- Doç.Dr. ÖZDEMİR Servet, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**
- KAVRAKOĞLU İbrahim , **Toplam Kalite Yönetimi** , Kalder Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3 İstanbul 1998
- Verimlilik Dergisi , **Toplam Kalite Özel Sayısı** MPM 1996
- Ishakawa Kaoru , **Toplam Kalite Kontrol** , Kalder Yayınları No:7,İstanbul , 1995
- Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi** , İTÜ 1994
- **Kariyer Dergisi** , 1998 Şubat sayısı
- BASIK Feryal Orhan; **Eğitim ve Toplam Kalite**, Kalder, Önce Kalite Dergisi, Ödüllü Kalite Makaleleri, İstanbul, 1997.
- YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- YILDIZ Gültekin, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım**, SAÜ, Yay NU: 10, Sakarya, 1994.