

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE  
ORGANİZASYONEL PERFORMANS İLİŞKİSİ VE  
FİNANS SEKTÖRÜ UYGULAMASI**

**Endüstri Müh. Hamdi YAĞAR**

**FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programında  
Hazırlanan**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hayri BARAÇLI (YTÜ)**

**İSTANBUL, 2007**

# İÇİNDEKİLER

|                                                                                  | Sayfa |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|
| İÇİNDEKİLER .....                                                                | ii    |
| SİMGE LİSTESİ.....                                                               | v     |
| KISALTMA LİSTESİ.....                                                            | vi    |
| ŞEKİL LİSTESİ.....                                                               | vii   |
| ÇİZELGE LİSTESİ.....                                                             | viii  |
| ÖNSÖZ.....                                                                       | ix    |
| ÖZET .....                                                                       | x     |
| ABSTRACT.....                                                                    | xi    |
| 1. GİRİŞ.....                                                                    | 1     |
| 2. KALİTE KAVRAMI.....                                                           | 4     |
| 2.1 Kalitenin Tanımı.....                                                        | 4     |
| 2.2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....                                             | 4     |
| 2.2.1 Endüstri Devriminden Önce Kalite Yönetimi.....                             | 4     |
| 2.2.2 Endüstri Devriminden Sonra Kalite Yönetimi.....                            | 5     |
| 2.2.3 II. Dünya Savaşından Sonra Japonya'da Kalitenin Gelişimi.....              | 7     |
| 2.3 Kalite Yönetimine Katkısı Olan Önemli Kişiler.....                           | 8     |
| 2.3.1 Dr. William Edwards Deming (1900-1993).....                                | 8     |
| 2.3.2 J.M. Juran.....                                                            | 9     |
| 2.3.3 Dr. Armand V. Fiegenbaum.....                                              | 9     |
| 2.3.4 Phil Crosby.....                                                           | 9     |
| 2.3.5 Prof. Dr. Kaoru Ishikawa.....                                              | 9     |
| 2.3.6 Masaaki- Imai.....                                                         | 10    |
| 2.4 Üretim Açısından Kalite .....                                                | 11    |
| 2.5 Hizmetler Açısından Kalite.....                                              | 11    |
| 2.6 Kabul Edilebilir Kalite Düzeyi.....                                          | 13    |
| 2.7 Kalite Güvencesi .....                                                       | 13    |
| 2.8 Kalitenin Sürekli İyileştirilmesi (Geliştirilmesi).....                      | 14    |
| 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ .....                                                  | 18    |
| 3.1. Toplam Kalite Felsefesi ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Gelişimi..... | 18    |
| 3.2 Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Kritik Faktörleri .....                   | 20    |
| 3.2.1 Müşteri Odaklılık.....                                                     | 20    |
| 3.2.2 Kalitenin Önemi .....                                                      | 21    |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.3 İşgücü ve Eğitim.....                                                          | 21 |
| 3.2.4 Sürekli İyileştirme .....                                                      | 22 |
| 3.2.5 Ekip Çalışması.....                                                            | 22 |
| 3.2.6 Karar Alma.....                                                                | 22 |
| 3.2.7 Katılımcılık .....                                                             | 23 |
| 3.2.8 Toplumsal Sorumluluk .....                                                     | 23 |
| 3.2.9 Müşteri Tatmini.....                                                           | 24 |
| 4. PERFORMANS VE ORGANİZASYONEL PERFORMANS .....                                     | 25 |
| 4.1 Performans Kavramları ve Göstergeler .....                                       | 25 |
| 4.1.1 Etkinlik (Effectiveness) .....                                                 | 25 |
| 4.1.2 Verim (Efficiency).....                                                        | 26 |
| 4.1.3 Verimlilik .....                                                               | 27 |
| 4.1.4 Kalite.....                                                                    | 28 |
| 4.1.5 Yenilik.....                                                                   | 28 |
| 4.1.6 Çalışma Yaşamının Kalitesi.....                                                | 29 |
| 4.1.7 Karlılık ve Bütçeye Uygunluk.....                                              | 29 |
| 4.2 Performans Boyutlarının (Kavramlarının) Bağıntıları .....                        | 30 |
| 4.3 İşletmelerde Performans Anlayışı .....                                           | 31 |
| 4.3.1 Ekonomik Performans Anlayışı .....                                             | 31 |
| 4.3.2 Verimlilik Anlayışı .....                                                      | 31 |
| 4.3.3 Pazar ve Müşteri Odaklı Anlayış.....                                           | 31 |
| 4.3.4 Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgütü Olma Anlayışı.....                            | 32 |
| 4.4 Performans Yönetimi.....                                                         | 33 |
| 4.4.1 Performans Ölçme .....                                                         | 36 |
| 4.4.2 Değerlendirme ve İyileştirme.....                                              | 37 |
| 4.5 Organizasyonel (Örgütsel) Performans .....                                       | 39 |
| 5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONEL PERFORMANS .....                         | 41 |
| 6. FİNANS SEKTÖRÜ UYGULAMASI .....                                                   | 44 |
| 6.1 Uygulamanın Amacı.....                                                           | 44 |
| 6.2 Uygulamanın Kapsam ve Yöntemi .....                                              | 44 |
| 6.3 Uygulama Bulguları .....                                                         | 45 |
| 6.3.1 TKY Kriterlerine İlişkin Bulgular .....                                        | 46 |
| 6.3.1.1 Müşteri Tatmini Kriterine İlişkin Bulgular .....                             | 46 |
| 6.3.1.2 Stratejik Planlama Kriterine İlişkin Bulgular.....                           | 47 |
| 6.3.1.3 Kalite ve Verimlilik Kriterine İlişkin Bulgular .....                        | 48 |
| 6.3.1.4 İnsan Kaynakları Yönetimi Kriterine İlişkin Bulgular .....                   | 48 |
| 6.3.1.5 Süreç Kalitesi Kriterine İlişkin Bulgular .....                              | 49 |
| 6.3.1.6 Bilgi Analizi Kriterine İlişkin Bulgular .....                               | 50 |
| 6.3.1.7 Liderlik Kriterine İlişkin Bulgular .....                                    | 50 |
| 6.3.2 Performansa İlişkin Veriler .....                                              | 51 |
| 6.3.3 Kümeleme Analizi Uygulanarak TKY ve Performans Arasındaki İlişki .....         | 52 |
| 6.3.3.1 Kümeleme Analizi Tanımı.....                                                 | 53 |
| 6.3.3.2 Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Kümeleme Analizi Bulguları.....  | 54 |
| 6.3.3.3 Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörleri ve Performans Sınıflarına Göre Şube |    |

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Organizasyonlarının Kümeleme Analizi Bulguları.....                                                            | 60 |
| 7. SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....                                                                                   | 62 |
| KAYNAKLAR .....                                                                                                | 64 |
| EKLER .....                                                                                                    | 67 |
| Ek 1 Uygulamada kullanılan TKY kriterlerine ilişkin bazı alt faktörler.....                                    | 68 |
| Ek 2 Uygulamada kullanılan ankette yer alan önermeler.....                                                     | 70 |
| Ek 3 Anket formu görüntüsü .....                                                                               | 72 |
| Ek 4 SPSS Programında Kümeleme analizi yapılarak elde edilen kümelerin dendrogram<br>yapısında gösterimi ..... | 74 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                                                                                 | 76 |

## SİMGE LİSTESİ

|          |                                                                |
|----------|----------------------------------------------------------------|
| $d_{ij}$ | $i$ değerinin $j$ değerine olan Euclid uzaklık değeri          |
| $X_i$    | Euclid uzaklığında kullanılan birinci nitelik                  |
| $X_j$    | Euclid uzaklığında kullanılan ikinci nitelik                   |
| $k$      | Gruplandırılacak örnek sayısı                                  |
| $p_{ij}$ | Log-likelihood değeri hesabı için kullanılacak birinci nitelik |
| $m_{ij}$ | Log-likelihood değeri hesabı için kullanılacak ikinci nitelik  |
| $L$      | Log-likelihood değeri                                          |
| $r$      | Korelasyon katsayısı                                           |
| $p$      | Güvenirlik yüzdesi                                             |

## KISALTMA LİSTESİ

|       |                                                           |
|-------|-----------------------------------------------------------|
| AQL   | Kabul edilebilir Kalite Düzeyi (Acceptable Quality Level) |
| ASQC  | American Society for Quality Control'un                   |
| BIC   | Schwarz's Bayesian Kriteri                                |
| EQA   | Avrupa Kalite Ödüllerine (The European Quality Award)     |
| ITT   | International Telephone and Telegraph                     |
| İKK   | İstatistiksel Kalite Kontrol                              |
| JUSE  | Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği              |
| KG    | Kalite Güvencesi                                          |
| KSI   | Kalitenin Sürekli İyileştirilmesi                         |
| MBNQA | The Malcolm Baldrige National Quality Award               |
| PPB   | Part Per Billion (Milyarda Hata)                          |
| PPM   | Part Per Million (Milyonda Hata)                          |
| SPSS  | Statistical Package For the Social Sciences               |
| TK    | Toplam Kalite                                             |
| TKK   | Toplam Kalite Kontrol                                     |
| TKY   | Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)         |
| USDA  | ABD Tarım Bakanlığı Sabit Azot Araştırmaları Laboratuvarı |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 2.1 Deming Döngüsü .....                                                       | 8  |
| Şekil 2.2 Hizmet Kalitesinde Denge Üçgeni .....                                      | 12 |
| Şekil 2.3 Kalitenin gelişiminde aşamalar .....                                       | 13 |
| Şekil 4.1 Performans Kavramlarının İlişkisi.....                                     | 31 |
| Şekil 6.1 Kümeleme sonucu müşteri tatmini kriterine ilişkin bulgular.....            | 56 |
| Şekil 6.2 Kümeleme sonucu stratejik planlama kriterine ilişkin bulgular.....         | 56 |
| Şekil 6.3 Kümeleme sonucu kalite ve verimlilik kriterine ilişkin bulgular.....       | 57 |
| Şekil 6.4 Kümeleme sonucu insan kaynakları yönetimi kriterine ilişkin bulgular ..... | 58 |
| Şekil 6.5 Kümeleme sonucu süreç kalitesi kriterine ilişkin bulgular .....            | 58 |
| Şekil 6.6 Kümeleme sonucu bilgi analizi kriterine ilişkin bulgular .....             | 59 |
| Şekil 6.7 Kümeleme sonucu liderlik kriterine ilişkin bulgular .....                  | 59 |
| Şekil Ek 4 Kümeleme sonuçlarının dendogram yapısında gösterimi .....                 | 75 |

## ÇİZELGE LİSTESİ

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Çizelge 2.1 Geleneksel yaklaşım ile KSI/ TKY yaklaşımları arasındaki farklar ..... | 17 |
| Çizelge 6.1 Genel soru istatistikleri .....                                        | 46 |
| Çizelge 6.2 Müşteri tatmini kriterine ilişkin bulgular .....                       | 47 |
| Çizelge 6.3 Stratejik planlama kriterine ilişkin bulgular .....                    | 47 |
| Çizelge 6.4 Kalite ve verimlilik kriterine ilişkin bulgular .....                  | 48 |
| Çizelge 6.5 İnsan kaynakları kriterine ilişkin bulgular .....                      | 49 |
| Çizelge 6.6 Süreç kalitesi kriterine ilişkin bulgular .....                        | 49 |
| Çizelge 6.7 Bilgi analizi kriterine ilişkin bulgular .....                         | 50 |
| Çizelge 6.8 Liderlik kriterine ilişkin bulgular .....                              | 51 |
| Çizelge 6.9 Performans tespitinde kullanılan göstergeler .....                     | 52 |
| Çizelge 6.10 Şubelerin performans sınıflarına göre dağılımı .....                  | 52 |
| Çizelge 6.11 Optimum küme sayısı tespit çizelgesi.....                             | 54 |
| Çizelge 6.12 Kümelerin Dağılımı .....                                              | 55 |
| Çizelge 6.13 TKY Kritik Faktörlerinin Kümelere Göre Ortalamaları .....             | 55 |
| Çizelge 6.14 Şube Sınıflarına Göre Frekanslar.....                                 | 60 |
| Çizelge 6.15 Değişkenler arası korelasyon çizelgesi .....                          | 61 |



## ÖNSÖZ

Bu çalışma 2006–2007 öğretim yılı güz yarıyılında Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Programı’nda yapılan araştırmalar neticesinde yüksek lisans tezi olarak tamamlanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında bana her zaman destek veren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hayri BARAÇLI’ya, çalışmalarım esnasında bana uygun ortamları hazırlayan çalıştığım Bankanın Bilgi Teknolojileri ve Yönetim Sistemleri Genel Müdür Yardımcısı Dr. Mahmut DEMİRKAN’a, Organizasyon, Kalite ve Sistem Geliştirme Birimi Müdürü Mustafa SARAÇ’a, tecrübelerini sürekli benimle paylaşan değerli mesai arkadaşım Mustafa Semih ŞAHİN’e, uygulama anketimi zaman ayırıp özveriyle dolduran Banka’nın şube pazarlama personeline ve işyerimdeki mesai arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca çalışmamı tamamlamam konusunda bana yardımlarını esirgemeyen Endüstri Mühendisi arkadaşlarım Esra BULUT ve Hasan SERİN’e, Bilgisayar Mühendisleri Ahmet KANDAKOĞLU ve Murat ŞEKERCİ’ye ve son olarak da maddi manevi her konuda sürekli yanımda olan anneme, babama ve kardeşime teşekkür ederim.

## ÖZET

Rekabetin arttığı, tüketicilerin kaliteli ve ucuz olan mala rağbet eder hale geldiği günümüzde, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) şirketler için önemli bir konuma gelmiştir. Öyle ki bunu uygulayan işletmelerde, etkenlik, verimlilik, performans konularında iyileşmeler olmakta, karlılık artmakta ve rakiplere karşı avantaj sağlamakta ve bu amansız rekabette onları geride bırakmaktadırlar.

Çalışmada, kalite, TKY, performans kavramlarıyla TKY ve performans ilişkisine teorik olarak değinilmiştir. Sonrasında özel bir bankada uygulama gerçekleştirilerek şubelerin uygulamalarında TKY yaklaşımına ne kadar yakın olduğu ölçülmüş ve tespit edilen bulgular şubelerin performans değerleriyle kıyaslanmıştır. Değerlendirmelerde şubelerin performansları ile TKY prensiplerini benimsemişlik düzeyleri arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Son olarak, tespitler ve yapılabilecekler hakkında sonuçlar ve öneriler verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Performans, Organizasyonel Performans, Kümeleme Analizi.

## **ABSTRACT**

In today's competitive marketing environment, where consumers drive for cheap and qualitative products, Total Quality Management became a milestone for the companies. In the companies applying the TQM, it is observed that efficiency and performance values are significantly higher than that those companies which are not aware of TQM. The companies applying TQM gain the competitive advantage as compared to others.

In the study, quality, Total Quality Management and performance concepts and the relationship between TQM and performance were mentioned theoretically. After that analysis in a private bank had carried out by measuring the closeness of branches' practices to TQM approach and those finding were compared to the branches' performance values. In the analysis, it was sought whether there is a correlation between the acceptance level of TQM principles and performance or not.

Lastly, the conclusions and recommendations have been made from this through study.

**Key Words:** Quality, Total Quality Management, Performance, Organizational Performance, Cluster Analysis.

## 1. GİRİŞ

Kalite günümüz dünyasının vazgeçilemez olgularından birisi haline gelmiştir. Artık insanlar gereksinmelerini karşılamak için daha kaliteli ve ucuz mallar veya hizmetler arayışlarına girmektedirler. İçinde bulunduğumuz çağda müesseseler de bu değişimlere ayak uydurmalıdırlar aksi halde daha kaliteli mal ve hizmeti daha ucuza üreten müesseseler karşısında zayıf duruma düşmek zorunda kalacaklardır.

Rekabetin arttığı, tüketicilerin kaliteli ve ucuz olan mala rağbet eder hale geldiği günümüzde, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) şirketler için önemli bir konuma gelmiştir. Öyle ki bunu uygulayan işletmeler, diğerlerine karşı avantaj sağlamakta ve bu amansız rekabette onları geride bırakmaktadır.

Tüketicilerin kaliteli mala olan taleplerinin artması ve rakiplerin de çoğalması işletmeleri yeni yöntemler bulmaya zorlamıştır. İmalat esnasında ve sonrasında oluşan hatalar maliyetleri oldukça fazla arttırmaktadır. Mamullerin imal edildikten sonra muayenesinin yerini proste muayene etme fikri almıştır. Böylece hatalar da hemen tespit edilip düzeltilebilmektedir. Bunun için de uygun yerlere istatistiksel sinyaller konulmuştur. Fakat aksaklıkları bulmakla iş bitmiş değildir. Asıl bundan sonra başlamaktadır. Çünkü onun yerine getirilecek olan eskisinden daha iyi sonuç vermelidir. İşte burada Toplam Kalitenin temelini oluşturan, proste çalışanların fikirlerini alma ihtiyacı doğmuştur.

Taylor'un işçiyi sadece üst yönetimin verdiği emirleri uygulayan kişi olarak gören anlayışı TKY'de tamamen değişmiştir. Burada işçiye verilen emirleri yapan bir makine değil de insan gözüyle bakılması TKY'nin en büyük avantajıdır. Ünlü Japon sanayici **Konosuke Matsushita**'nın 1988'de ABD'li yöneticilere yönelik söylediği şu sözü oldukça manidardır: "Biz kazandık, siz kaybettiniz; biz kazanacağız ve siz de kaybedeceksiniz. Hiçbirşey yapamazsınız. Çünkü başarısızlığınız bir iç hastalıktır. Firmalarınız Taylor'un ilkelerine dayandırılmıştır. Daha beteri kafalarınız da Taylorlaştırılmıştır. Katı bir biçimde inanmaktasınız ki iyi yönetim, yöneticilerin bir tarafta, çalışanların diğer bir tarafta; bir başka anlatımla iyi yönetim; bir tarafta düşünen adamlar, diğer tarafta da yalnızca iş görebilen adamlar anlamına gelmektedir. Sizler için yöneticilik, yönetimin fikirlerini yumuşak bir biçimde çalışanların ellerine ulaştırmak sanatıdır" (Koyuncu, 2004).

İşçinin yönetime yardımcı olması sağlanmalıdır. Bunun için de onun görüşlerini anlatmasına imkân tanınmalıdır. Böylece aksaklıkları gören kişi derhal durumu üstlerine bildirecektir. Ayrıca onun işyerine kendisini yabancı hissetmesini önlemeli, firmayı sahiplenmesine olanak tanınmalıdır. Çalıştığı işletmede kendisinin de hakkı olduğuna inanan insan aksaklıkları

gördüğü zaman hemen düzeltecek ve işini daha iyi yapacaktır. İşte Toplam Kalitede de amaç budur.

Bir işletmede verimliliğin maksimum düzeye çıkarılması, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. TKY' yi başarmanın en önemli adımı TKY'nin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. Çoğu şirketin bu konuda başarısız olması bu iki yaklaşım arasında bocalaması sebebiyledir.

Zaman zaman unuturuz kuruluşlar mı insana hizmet için vardır, yoksa insanlar mı kuruluşlara hizmet için var. Geleceğin başarılı şirketleri kuruluşların insana (tüketici, müşteri, çalışan, hissedar, tedarikçi, toplum) hizmet için var olduğunu unutmayarak insan beklentilerini dengeleyerek karşılayan kuruluşlar olacaklardır.

TKY' yi uygulayabilmek için insanları bu işin gerekliliğine inandıracak gruplara ihtiyaç vardır. İşletmelerde tebliğci gibi çalışan, yani misyonları insanları etkilemek olan, kültürel ve etik temaları arkasına alarak onların beyinlerini "Toplam Kalite Ruhu"na kanalize eden gruplardır bunlar.

Bu sebeple şirketlerimizde tam katılımı ve ekip çalışmasını bütün çalışanların temel anlayışı haline getirmeliyiz. Takım çalışması ve bütünleşik yaklaşımın ise ancak bireysel, örgütsel ve kurumsal hedeflerin çakıştırılması ile mümkün olabileceği bilinmelidir.

Tabi bütün bunları gerçekleştirirken şirket yönetiminin güçlü desteğinin olması gerekir. Üst yönetimden destek gelmezse hiç başlamak daha doğru olur. Çünkü yarım kalacak bir çalışma yanlış veya henüz olgunlaşmamış birçok yeni uygulamanın iyileştirilmeye fırsat kalmadan şirkette kökleşmesine sebep olacaktır. Ayrıca, büyük miktarlarda para ve zaman da boşuna kaybedilmiş olacaktır.

Yönetim hem tam destek olmalıdır ve hem de performansını ölçmek için şirket içinde bir öz değerlendirme sistemi kurmalıdır. Toplam Kalite, değişim demektir. Sürekli değişmek zorundayız. Bu sebeple sadece mevcut sistemler gözden geçirilmekle kalınmamalı, değişim de öz değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. İşletme uzun dönem planlarını yapmalı, vizyon, misyon ve değerlerini belirlemeli ve bu konudaki kararlılığını ortaya koymalıdır. Daha sonra, şirket toplam kalite çalışmalarını kendi belirlediği vizyonuna ulaşmak için bir araç olarak kullanacaktır.

Bu çalışmada ikinci bölümde kalite kavramı anlatılmış, kalitenin gelişiminden ve kalite yönetimine katkısı olanlardan bahsedilmiş ve sonrasında kaliteye ilişkin ayrıntılı teorik bilgi

verilmiştir.

Üçüncü bölümde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlatılmış, sırasıyla TKY ilkeleri ve TKY araçlarından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde performans kavramlarından (boyutlarından), kavramların birbirleriyle olan bağıntılarından, işletmelerde performans anlayışlarından ve sonrasında performans yönetimi metodolojisinden bahsedilmiştir. Sonrasında beşinci bölümde TKY ve Performans ilişkisine değinilmiş bu konuda daha önce yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir.

Uygulama kapsamında TKY kritik faktörleri ve özel bir bankanın şube organizasyonlarının performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir anket yapılmış ve anketin sonuçları altıncı bölümde anlatılmıştır.

Son olarak yedinci bölümde elde edilen sonuçlar dile getirilmiş ve öneriler sunulmuştur.

## 2. KALİTE KAVRAMI

### 2.1 Kalitenin Tanımı

Avrupa Kalite Kontrol Örgütü ile Amerikan Kalite Kontrol Derneğince benimsenen kalite tanımı şu şekildedir;

**“Kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirlenmiş bazı ihtiyaçları karşılamadaki yeterliliğine ilişkin özelliklerinin tümüdür”.**

### 2.2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite olgusu şüphesiz son zamanlarda ortaya atılmış bir olgu değildir. Kalite kavramı çok eskiden beri bilinmekte ve üzerinde durulmaktaydı. Ehramlar gibi dünya şaheserlerinin yapımında, Mimar Sinan'ın eserlerinde, eski sağlık müesseselerinde Topkapı Sarayında kalite olgusunu açıkça görmekteyiz.

İlk olarak M.Ö. 3000 yıllarında, Babil'de Hammurabi kanunlarında kaliteye referans verilebilir. Kanunda diyor ki; eğer bir adam ev yaparsa ve bu ev çökerse ve ölen olursa yapan da öldürülmelidir.

Bu ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Herkes mühendis değildir. İçinde oturduğu evin sağlamlığını test edemez. Fakat aldığı evde güvenle oturmak hakkıdır. Bu yüzden kontrolünü de evi yapan yapmalıdır.

İşletmelerde kalite olgusu ise görece olarak daha yakın bir tarihi ifade etmektedir. İşletme tarihini genel olarak sanayi devriminden önce ve sanayi devriminden sonra olmak üzere ikiye ayırırsak, kalite olgusunu da bu bağlamda ikiye ayırarak inceleyebiliriz:

#### 2.2.1 Endüstri Devriminden Önce Kalite Yönetimi

Sanayi devriminden önce üretim, küçük atölyelerde ve az sayıda kişi tarafından gerçekleştirilmekte idi. Üretim ve üreten ilişkileri loncalar tarafından düzenlenmekteydi. Bir ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar hem üretimin hem de insanın kalitesiyle yakından ilgiliydiler Her isteyen istediği alanda çalışmak üzere bir atölye açamazdı. Kethüda, yiğitbaşı ve loncaların onayını almak zorunda idi. Hammadde olarak gelen malların ilk kalite kontrolü, yiğitbaşılar tarafından bir yerde yapılır ve buradan esnafa dağıtıldı. Malın kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı da belirlenir (narh), bunun üstünde fiyatla mal satan veya bozuk mal satan esnafın belgesi elinden alınırdı. Her esnaf bağlı olduğu loncaya yazılır ve bir aidat öderdi. Cumhuriyetten sonra bu loncaların yerini esnaf odaları aldı.

Loncalarda "iş ahlakı" ile ilgili düzenlemeler de vardı Lonca sisteminde usta çırak ilişkileri

dolaysız bir nitelik taşımaktaydı. Çırak belirli safhalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselmekteydi ve her yükselişte kendine özgü merasimler yapılmaktaydı. Bu merasimler hem güdüleme, hem de kimin ne seviyede olduğunu gösterme açısından önemliydi. Böylece konunun uzmanlarına iş yaptırılmış olmaktadır. Ayrıca usta yerine adam yetiştirmek zorundaydı.

Lonca sisteminde işçi üretim süreçlerinin her aşamasında çalıştığı için işin tümünü görebilmekte ve hammaddeyi başlatarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi. Bugün de aynı amaçla "iş rotasyonu" ve "iş zenginleştirilmesi" yöntemleri uygulanmaktadır.

Özetle Osmanlı'da kalite olgusunun loncalarda başladığını söyleyebiliriz.

### **2.2.2 Endüstri Devriminden Sonra Kalite Yönetimi**

Sanayi devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şekli de atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yapmıştır. Endüstri devrimiyle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı işgücünü teşkil etmişlerdir. Ancak mal arzı açığı bulunan ekonomilerde başarı kriterleri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince üretim artışına paralel ortaya çıkan istihdam açığı vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalitede düşme görülmüştür. Genelde tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine geçen vasıfsız işçinin verimsiz ve kalitesiz çalışması işletmelerde sorun olmuş çözümü için işin yapılandırılması gereği duyulmuştur.

Taylor işletmelerdeki verimsiz çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadroları olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve nasıl yapılacağının işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Çünkü eğitimsiz işçiden işini geliştirmesini bekleyemeyiz demiştir. Böylece vasıfsız bir işçiyi çalıştırmada "talimatların" ve "prosedürlerin" önemi anlaşılmıştır. Bunun içinde bu dönemde çalışanlar için "makine adam" tabiri yazın hayatına girmiştir. Ancak o günün işçisiyle, bu günün işçisi arasında çok fark vardır. Bugün toplam kalite felsefesi altında biz çalışanların tümünün işlerini bir makine gibi değil, akıllarını, yaratıcılıklarını, bilgi, deneyim ve kültürlerini kullanarak yapmalarını istiyoruz.

Taylor'un Adam Smith'in "Milletlerin Refahı" adlı eserinden esinlenerek uzmanlığa da çok önem verdiği söylenmiştir. Taylor işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı "standartlar" geliştirmiştir. Standartların belirlenmesiyle "birinci sınıf adam" kavramı ortaya çıkmış ve bu standartlara uygun işi



bitirenlere veya standartların üzerinde üretenlere prim verilmesini önermiştir. Böylece üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanabilmiştir. Kısa bir süre bu çalışmalar iyi sonuç vermiştir. Ancak, insanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem, daha sonra çalışanlar üzerinde tatminsizliklere neden olmuş, bu durum verimsiz çalışmanın bir diğer nedenini oluşturmuştur. Bir zaman sonra Taylor'un takipçisi Gant "birinci sınıf adam" kavramına karşı çıkmış "ortalama adam" kavramının standartlarda baz alınması gerektiğini savunmuştur.

Amerika'da Taylor atölye düzeyinde verimlilik çalışmalarını arttırırken bilimsel yönetimin diğer önemli ismi Weber'de Almanya'da yönetimin ilkeleri ve bürokrasi konusunda yeni teoriler geliştirmiştir Weber'in kalite yönetimine katkıları, sistem kurma, görev, yetki ve dağılımın akılcı ve bilimsel bir şekilde yapılmasını sağlamak şeklinde olmuştur.

Weber'e göre, işletmeler büyüdükçe bürokrasi de artmaktadır. Bu teorilere göre, kişiler kendilerine düşen görevleri belirli standartlar dâhilinde yerine getirmelidirler. Ancak bölünen işlerle ve uzmanlaşmayla birlikte yetki ve sorumluluklarda tanımlanmış ve herkes kendi işiyle uğraşır hale gelmiştir. Bütünü gözden kaçırmıştır. Bu yöntemler o günkü şartlara göre iyi sonuç vermiş fakat zamanla çalışanların işe yabancılaşması ve işe bağlılığının azalması gibi sorunlara neden olmuştur.

Bu sorunlara cevap bulmak üzere çeşitli araştırmalar yapılmış, özellikle Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawtorne Elektrik şirketindeki çalışmaları "yönetimde insan" faktörünün önemini ortaya çıkarmıştır (Özveren, 1997).

Bu araştırmaya göre fiziksel şartlar ne olursa olsun, küçük grupların oluşturduğu takımlarda iş veriminin arttığı görülmüştür. Çünkü bu takımlarda ilişkiler sıcak, samimî ve yapılandırılmamıştır. Manevi teşvikler, maddi teşviklerden daha önemlidir. Böylece insanlar daha hevesli ve işlerine daha bağlı çalışmaktadırlar. Bu da kaliteyi ve verimliliği arttırmaktadır. Bu çalışmaların bugünün "Kalite Çemberlerinin" ve "Takım Çalışmalarının" temelini oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır

Görüldüğü gibi yönetimde gelişmeler sağlanırken, aynı yıllarda "kalitenin yönetimi konusunda da çeşitli çalışmalar yapılmaktaydı". Örneğin 1930 yıllarında Bell laboratuvarlarında Dr.W.A.Shewart tarafından proses kontrolü çalışmaları başlatılmıştır. Bu istatistiksel teknikler halen ülkemizde kullanılmaktadır.

İkinci dünya savaşına kadar insani ve endüstriyel çalışmalar devam etmiş ve ikinci dünya

savaşının çıkmasıyla, savaş sanayisi ile kalite yine ön planda tutulmuştur. Ancak savaş dolayısıyla kalifiye elemanlar dağılmış yerine vasıfsız işgücü gelmiştir. Kalifiye olmayan bir elemana, kaliteli bir iş yaptırabilmek için standartlara, talimatlara, prosedürlere ve kalite kontrole ağırlık vermek gerekir. Bu yüzden savaş döneminde yazılı belgeler çok gelişmiştir. Bugün kullandığımız birçok kalite standardının temeli ordu standartlarıdır.

İkinci dünya savaşından sonra, her türlü ürüne talep çoğalmış, bu talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmış fakat kalite olgusu bir süre için göz ardı edilmiştir. Ancak talebin doyurulması ve tüketicinin bilinçlenmesi sonucu, endüstriyel yaşam yeniden şekillenmiş, bu yaşam ve bu şekilleniş "toplam kalite yönetimi" kavramının doğuşuna neden olmuştur.

### **2.2.3 II. Dünya Savaşından Sonra Japonya'da Kalitenin Gelişimi**

Batıda savaş sonrası kalite kavramı savaş dönemi ve öncesi döneme göre zayıflarken, Japonya'da savaş sonrası kalite kavramının gelişmeye başladığı görülmüştür. İkinci dünya savaşından yenik çıkan Japonlar, hayatta kalabilmek için, batının rekabetiyle savaşmak zorunda olduklarını anlamışlardır. Savaştan harabe halinde çıkmış, doğal kaynakları az, birçok malı ithal etmek zorunda olan bir ülkeye sahip olan Japonların, ithalat için paraya gereksinimleri vardı. Bunu da ancak bir şeyler ihraç ederek elde edebileceklerini biliyorlardı. Fakat o güne kadar kalitede önde giden Avrupa'ya ve Amerika'ya karşı mal satabilmek kolay değildi. Önceleri batıdan aldıkları ürün örneklerini parçalayarak nasıl yapıldıklarını anlamaya çalışmışlar daha sonra da ürünlerde küçük gelişmeler yaparak yeniden üretmişlerdir. Bu küçük küçük fakat devamlı gelişmelerle, işletmelerde sürekli gelişme (kaizen) felsefesini yerleştirmişler ve zaman içinde batının kalite standardını yakalamış ve geçmişlerdir.

1950'li yıllarda oyuncak sanayii ve ağır gemi sanayii dışında önemli bir sanayii malı olmayan Japonya, insan kaynağı açısından kuvvetli görünüyordu. ABD işgal kuvvetlerinin komutanı haberleşme sisteminin iyileştirilmesi için "istatistiksel kalite kontrol" yöntemlerinin kullanılmasını istedi ve gerekli eğitimin verilmesini sağladı. Böylece Japonya'da ilk istatistiksel kalite kontrol uygulamalar başlamış oldu. Gerçi Japonya kalite kontrol kavramına uzak değildi. Savaş öncesi Japon gençleri İngiltere'de istatistiksel kalite kontrol konusunda çalışmalar yapmışlardır. Ancak bu çalışmalar çok matematiksel olduğu için güncellik kazanamamıştır. Oysa savaş sonrası haberleşme sisteminin onarımında kalite kontrol uygulamalarını bizzat görmüş ve bunları kendi sanayilerine uygulayabilmişlerdir.

1946 yılında Japon kalite yaşamına büyük katkıları olan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) kuruldu. Japonya'nın kalite konusunda yetiştirdiği büyük isimlerden Dr. Kaoru Ishikawa'da JUSE'de kalite kontrol dersleri vermeye başladı. Daha sonra

JUSE bazı batılı bilim adamlarını kurslar vermek üzere davet etti. Bunlardan en önemlisi 1950 yılında gelen Amerikalı istatistikçi Dr. Deming'ti.

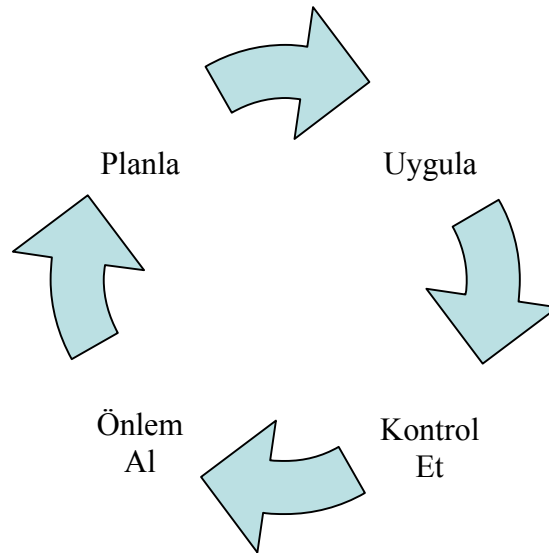
## 2.3 Kalite Yönetimine Katkısı Olan Önemli Kişiler

### 2.3.1 Dr. William Edwards Deming

Deming 14 Ekim 1900'de dünyaya geldi. 12 yaşında çalışma hayatına başladı. 1921'de Wyoming Üniversitesinden mezun oldu. 1927'de Yale'den doktorasını aldı Fizik mühendisidir. Okulu bitirdikten sonra 1930-1946 yılları arasında ABD tarım bakanlığının Sabit Azot Araştırmaları Laboratuvarında (USDA) matematik ve istatistik dersleri vermeye başladı ve bu bölümün başıydı. Aynı zamanda Ulusal Standartlar Bürosuna ait okulda da dersler vermektedir ve buralarda örnekleme ve diğer istatistik konuları üzerinde temel araştırmalar yaptı.

Fizik doktorası için çalışırken Chicago'daki Western Electric'in Hawthorne tesislerinde Walter A. Shewart'la birlikte çalışmalar yapmıştır.

Deming döngüsü, klasik yönetimden de iyi bildiğimiz ve her işletmeye kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Yapılacak işler önce plânlanır, sonra uygulanır ve sonra kontrol edilir. Kontrol faaliyetleri ile elde edilen sapmalar düzeltilir ve bu düzeltme tedbirleri bir sonraki faaliyetin hedeflerini oluşturur. Deming döngüsü amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan bir faaliyettir. Bu faaliyetler bir çember içerisinde gösterilerek daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Çember her dönüşünde işlerin daha kaliteli olmasını sağlayan bir sistemdir. Aşağıdaki Şekil' de Deming döngüsü gösterilmiştir.



Şekil 2.1 Deming Döngüsü

### 2.3.2 J.M. Juran

Juran, Connecticut'taki Juran Enstitüsünün kurucusudur. Kariyerinde çok çeşitli alanlarda çalıştığı görülmektedir. İşletme süreçlerinde kalite yönetimi kavramı ile ünlenmiştir. Bunu bir döngüyle açıklamıştır. Bu anlamda kaliteye katkısı Deming'den daha geniştir diyebiliriz.

Juran'ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için pazar araştırması ile başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen pazar araştırması ile biter. İki pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalıdır yani müşteri gereksinimlerini karşılayacak şekilde olmalıdır.

Juran'da Deming gibi defalarca Japonya'ya gitti. Orta ve üst kademe yöneticilerine kalite kontrolü geliştirmede üzerlerine düşen görevleri anlattı. Kalite kontrolünün sadece fabrikalarda mühendislerin geliştirdiği teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok, tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunu vurguladı.

### 2.3.3 Dr. Armand V. Fiegenbaum

Fiegenbaum toplam kalite kontrol kavramının isim babasıdır. 1957'de basılan makalesinde ilk defa bu terimi kullanmıştır. 1961'de de Toplam Kalite Kontrol kitabı yayın hayatına girmiştir.

Kalite ve üretkenlik konusundaki çalışmaları ile ünlendi. 10 yıl General Electric'te yöneticilik yaptı. Halen General Systems Company'nin başkanıdır. Kalite ve üretkenliğe uluslararası katkılarından dolayı Edwards Medal and Lancaster Award ödülü almıştır. Harward Business Review ve International Management'te çıkmış çeşitli eserleri vardır.

### 2.3.4 Phil Crosby

Kaliteye 40 yıl hizmeti geçmiş bir Amerikalı iş adamıdır ITT'nin başkanıyken 14 yıl kaliteyle ilgili çalışmalar yapmıştır. Halen Philip Crosby Associates Inc'in başkanıdır. Uluslararası kalite konusunda eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinde bulunmaktadır. En önemli eserleri Quality is Free ve Ouality without Fears, The Art of Getting Your Own Sweet Way, Running Things, ve the Eternally Succesful Organization'dır.

### 2.3.5 Prof. Dr. Kaoru Ishikava

Japon kalite mucizesinin baş mimarlarından. 1915'te Tokyo'da doğmuş, 1939'da Tokyo Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. 1946'dan itibaren JUSE'de ve çeşitli sanayilerde istatistiksel kalite kontrolü anlatmış ve uygulamıştır. Bu bağlamda kalite eğitimine önem vererek basit istatistik tekniklerin en alt seviyedeki işçilere kadar yayılmasını sağlamıştır. 1952'de Deming ödülünü, 1972'de American Society for Quality Control'un

(ASQC) büyük ödülünü (Grant Prize), 1977'de Endüstriyel Standartlar alanında Japon hükümeti tarafından verilen Blue Ribbon Medal ödülünü, 1983'te ASQC tarafından verilen Shewhart Medal ödülünü almıştır. Japonya'da Kalite Çemberlerinin ve Sebep Sonuç Diyagramının bulucusu olarak adını kalite yazınında duyurmuştur.

### 2.3.6 Masaaki- Imai

Imai 1950'de Tokyo üniversitesinden mezun olduktan sonra 5 yıl ABD'de yaşadı. Washington DC'deki Japon verimlilik merkezinde çalıştı. Görevi gereği Japon iş adamlarına Amerikan fabrikaların ziyaretlerinde refakat etti ve Amerikan verimliliğinin sırrını incelemelerine yardımcı oldu. Imai Toplam Kalite Yönetimine kazandırdığı bir kavramla ünlendi. Bu kavram sürekli gelişme (Kaizen) olarak bilinmektedir.

Kaizen Japonca değişim (Kai) ve iyi (Zent) kelimelerinden oluşan sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Bu sözcük bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre kaizen öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır. Bu gelişmenin boyutu önemli değildir.

Batının klasik gelişme tarzı, üretim belirli standartlara göre sürerken, araştırmacılarda laboratuvarlarda bir buluş yaparlar ve bu uygulamaya konulursa bir sıçrama yaratır. Artık yeni buluşa kadar üretim bu standartta devam eder. Bu sistemde üretim yapanlarla, araştırma yapanlar farklı insanlardır. Sürekli gelişmede ise aynı kişilerdir. Üretimi yapan kişiler, belli bir zaman zarfında çok sayıda iyileştirme ve geliştirme yapabilirse, bunların toplam etkisiyle sıçramalı gelişme hızına yakın ve bazen ondan da hızlı bir gelişme yakalayabilirler. Burada laboratuvar, işyerinin kendisi olmaktadır.

Japonlar 2. Dünya Savaşından yenik çıkmış, fakir bir ülkeydi, ileri teknolojileri satın alacak paraları yoktu. Belki de bu yüzden sürekli gelişmeyi sanayide bir gelişme stratejisi olarak kullanmışlardır. Rekabette başarılı olmak için sürekli gelişmek şarttır. Bunun için aşağıdaki 3 temel koşulu sağlamak gereklidir.

- Mevcut durumu yetersiz bulmak,
- İnsan kaynağını geliştirmek,
- Bilimsel teknikleri kullanmak

Sürekli gelişme sayesinde işletme hem kısa hem de uzun vadede başarısını arttıracaktır. Çünkü verimlilik artışı maliyetleri düşürüp kârlılığı artıracak, kârlılık artışı da daha çok

kaynak elde etmeyi sağlayacaktır. Bu kaynakların uygun kullanımı tekrar verimliliği arttıracak ve bu döngü devamlı olarak işletmeyi geliştirecek ve rekabet gücünü arttıracaktır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi TKY bir devrim değil, bir evrimdir. Bilimsel yönetimden bugüne kadar adım adım geliştirilmiştir.

## 2.4 Üretim Açısından Kalite

Üretim açısından kalite kavramı şu şekillerde ele alınabilmektedir:

1. Ürüne dayanan tanımlama: Ürünün neleri, ne kadar içerdiği ile ilgilidir.
2. Üretime dayanan tanımlama: Üretilen ürün için belirlenmiş standartların ne ölçüde gerçekleştiği ile ilgilidir. Bu görüşü benimseyenlere göre “kalite, ihtiyaçlara uygunluktur.”
3. Kullanıcı-müşteriye dayanan tanımlama: Kullanıcı ya da müşteri açısından ürünün “amaca uygunluğu”dur.
4. Değere dayanan tanımlama: Üretime ve müşteriye dayanan tanımlamanın karışımıdır. Müşterinin, arzu ettiği standartlara sahip olan bir ürüne, kabul edilebilir bir fiyat ve maliyet ile sahip olabilmesi mantığına dayanır.

Üretim ve hizmet sektöründe, kalite kavramını farklı biçimlerde ele almak gerekmektedir. Çünkü üretim sektöründe önce ürünler, mallar yapılmakta, müşteri son aşamada önem kazanmaktadır.

Oysa hizmet sektöründe önce müşteri ile anlaşma yapılmakta, yani hizmet satılmakta, daha sonra ise üretim ve tüketim birlikte ve hemen hemen aynı anda gerçekleşmektedir.

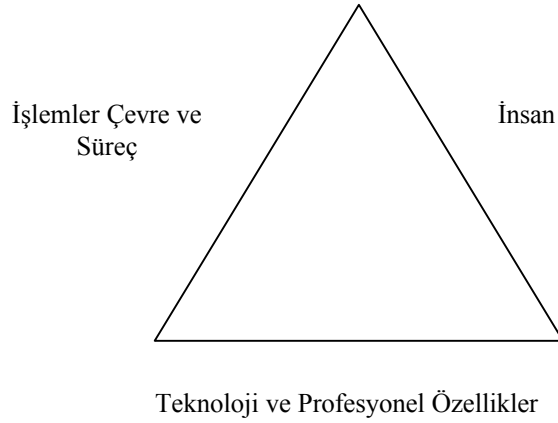
Üretim sektöründe, ürünün belirlenen standartlara uyması önem kazanırken, hizmet sektöründe müşteri ya da kullanıcının beklentilerine yanıt vermesi önem taşımaktadır.

## 2.5 Hizmetler Açısından Kalite

Hizmetlerin başlıca üç özelliği bulunmaktadır;

1. Soyutluk: Hizmetler soyuttur, çünkü ölçülemez ve sayılamazlar. Herhangi bir hizmeti depolamak söz konusu olmadığından, üretim sektöründe yapıldığı gibi son aşamada kalite kontrolü yapmak ta mümkün değildir.
2. Heterojenlik: Hizmetler, birbirinden çok farklı ihtiyaçları olan müşteriler içindir. Aynı hastalığa sahip farklı kişilerin, hastane ortamı, tedavi ve bakım konularında farklı beklentilere sahip olacağı ortadadır.

3. Bütünlük: Üretim sektöründe olduğu gibi, ürüne fabrikada iken birtakım yöntemlerle kalite kazandırmak ve daha sonra müşteriye sunmak söz konusu değildir. Tersine, hizmet verilirken o anda kalite gerçekleşir ya da gerçekleşmez.



Şekil 2.2 Hizmet Kalitesinde Denge Üçgeni (Evans, 2005)

Hizmetlerdeki kalite için “Hizmet Kalitesinde Denge Üçgeni”nin göz önünde tutulması gerekir.

Bu üçgen eşkenar bir üçgen olup kenarlar üç bileşeni ifade etmektedir:

- İnsan,
- İşlemler, çevre ve süreç,
- Teknoloji ve profesyonel özellikler,

Bunların herhangi birine ağırlık veya öncelik vermek kaliteyi etkileyecektir.

Örneğin, işlem ya da süreçlere ağırlık vermek, müşteriye şu mesajı verecektir: “Sen bizim için bir sayısın ve biz burada senin gibiler için uğraşıyoruz.”

İnsan bileşenine ağırlık vermenin anlamı ise: “Biz seni seviyoruz ve senin için çalışıyoruz. Ancak, ne yaptığımızı tam olarak bilemiyoruz.” olabilecektir.

Teknik ve profesyonel konulara ağırlık vermenin vereceği mesaj da: “Biz ne yaptığımızı ve nasıl yapacağımızı çok iyi biliyoruz. Ancak, senin bir birey olarak bizim açımızdan fazlaca önemin yok.” şeklinde olacaktır.

Bu denge üçgeninin sağlık hizmetleri için de yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Sağlıkta kalite konusunda uzman olan ABD’li Donabedian’a göre “sağlık hizmetlerinde kalite, teknik, kişiler ve çevresel etkenlerin bir ürünüdür.” Bu yaklaşım İngiltere’deki Ulusal

Sağlık Hizmetleri sisteminin düzeltilmesi için de resmen kabul gören bir yaklaşımdır.

## 2.6 Kabul Edilebilir Kalite Düzeyi

Üretim, satış ve kalite kontrol faaliyetleri içinde oldukça sık geçen bir ifade “Kabul Edilebilir Kalite Düzeyi”dir (AQL: Acceptable Quality Level). Günümüzde bile geçerli fakat hızla geçerliliğini yitirmekte olan bu kavram ürünlerin yüzde kaçının uygun olmasının müşteriye tatminkar olacağı ile ilgilidir. Örneğin, teslim edilen cıvataların %95’inin “uygun” olması müşteri tarafından “kabul edilebilir” bir kalite düzeyi olarak tanımlanmıştır.

Rekabetin yoğunlaşması ve “Toplam Kalite” felsefesinin uygulamaya geçirilmesi ile “Kabul Edilebilir Kalite” anlayışı yerini “% 100 Kalite” ya da “Sıfır Hata” anlayışına terk etmektedir.

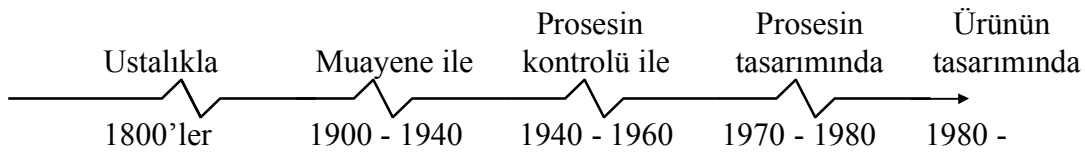
Müşteriler geçmişte %1, %2 hatta %5 hatalı ürünleri kabul ederken, günümüzde PPM: Part Per million (milyonda hata ), PPB: Part Per billion (milyarda hata), ve nihayet “Sıfır Hata” düzeyinde üretim yapan şirketlerle karşılaşmışlardır.

AQL kavramına dönük faaliyet gösteren şirketlerin de sıfır hatayı benimsemelerinden başka bir seçenek kalmamış gibidir. Kaldı ki, Toplam Kalite uygulamalarının kanıtlamış olduğu gibi, aslında sıfır hata üretimi, % X hatalı üretime kıyasla daha ekonomik de olmaktadır.

sıfır hatayı hedef seçmenin temelinde başka nedenler de vardır. Bunlardan biri, özellikle düşük hata seviyelerinde istatistiksel analiz yapma güçlüğüdür.

İstatistiksel olarak anlamlı olabilecek numune adedi on binleri bulunca, bu yöntemler ekonomik olmaktan çıkmaktadır.

Özetle, muayene yolu ile % 100 kaliteyi güvenceye almak olanaksızdır. Bu nedenle, üreticiler giderek ürünü kontrol etmekten uzaklaşmakta, ürünü üreten sistemi kontrol etmeyi tercih etmektedirler. Günümüzde bu dahi yeterli olmamakta, prosesin tasarımında, hatta ürünün tasarımında kaliteyi güvenceye alacak özelliklere yer verilmektedir.



Şekil 2.3 Kalitenin gelişiminde aşamalar

## 2.7 Kalite Güvencesi

Bir hizmetin sunumunda mevcut performansın ölçülmesi ve bunun beklenen performans ile



karşılaştırılmasıdır. Temel olarak mevcut olan veya sahada çalışan ve bir hizmetin personelinin kalifikasyonu, binaların yeri ve büyüklüğü gibi komponentleri ile takip edilecek süreçleri (kurulacak komiteler, toplanacak veriler ve bunların analizi gibi) tanımlayan uzmanların üzerinde mutabık kaldığı standartlar üzerine kurulur. Standartların takip edilip edilmediği dışardan yapılan denetimlerle izlenir.

Kalite güvencesinin (KG) temel varsayımı şudur :

*Önceden fikir birliğiyle doğru olarak saptanan standartlar ve süreçler takip edilirse bu sürecin çıktısı olarak üretilen hizmetin veya malın kalitesi de yüksek olacaktır .*

Ancak KG, her zaman kalitenin iyileşmesi ile sonuçlanmayabilir, hatta karar verici ve uygulayıcıların kendi kendine tatmin olmalarını sağlayarak daha iyi kalitenin gelişimini de baskılayabilir.

Bu nedenle KG'nin ve saptanan standartların etkili olarak çalışması için şunların gerçekleştirilmesi gerekir :

1. Genel standartlar yerinde belirlenmeli ve ölçülebilir düzeyleri ortak görüşle tespit edilmelidir.
2. Standartlar bir kontrol listesi olarak kullanılmamalı, performansı geliştirmek üzere gözden geçirilmek üzere sürekli izlenmelidir.
3. Tüm kayıtlar saklanmalıdır. Böylece eksiklikler ve uygunsuzluklar zamanında saptanarak gözden geçirilebilir.
4. Uygulamalar, 2. ve 3. maddelerin ışığında güncelleştirilmelidir.

Özetle, Kalite Güvencesi, mevcut performansın ölçülmesi ve bu düzeyin istenilen veya normatif performansla karşılaştırılarak aradaki farklılığı yaratan nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla, tekrar uygulamaya geçilmesidir.

## **2.8 Kalitenin Sürekli İyileştirilmesi (Geliştirilmesi)**

Japon mucizesinin temelinde yatan etkenlerin belki de en önemlilerinden biridir. Kalitenin Sürekli İyileştirilmesi (KSİ)'nde, KG'nde kullanılan yöntemlere başvurarak hizmet kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesi, geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Tanımdaki “sürekli” kavramının altını çizmek gerekir, çünkü üretimde görev alan personelin ve diğer ilgililerin sürekli olarak güncelleştirilen amaçlara ulaşmak için sürekli ve sistematik olarak bir süreci takip etmeleri şarttır.

Bu, bir organizasyondaki her birimin ve çalışanın tam katılımı ve kendi çalışmalarını sürekli geliştirmek amacı ile düzenli ve sistemli olarak kalite güvencesi araçlarını ve metotlarını kullanmasını ifade eden ve hedefi gerek iç, gerekse dış müşteri memnuniyeti olan çağdaş bir yönetim anlayışıdır.

TKY, diğer yaklaşımlarla karşılaştırıldığında müşteri istek ve beklentilerini her zaman her şeyin üzerinde tutar. Ancak bu yaklaşımın tüm öğelerinin kabul edilmesi ve bunların bir bütün olarak uygulanması durumunda TKY' nin başarılı olacağı ve kendisinden beklenen sonuçları vereceği unutulmamalıdır.

Yani kalite güvencesi bir organizasyonda sadece seçilmiş bir grubu veya bölümü kapsarken toplam kalite yönetimi bütün bir organizasyonu kapsamaktadır.

İşlevleri göz önünde tutulduğunda, eğer her üç kavram iç içe geçmiş halkalar olarak kabul edilirse, Kalitenin Sürekli İyileştirilmesi, Kalite Güvencesinden daha geniş, fakat TKY' den daha dar bir anlama ve uygulamaya sahip olduğu görülebilir.

TKY, katılımcı ve paylaşımcı yöneticiler gerektiren bir uygulama, bir yönetim şekli daha da ötesi bir yaşam biçimidir.

Yukarıda belirtildiği gibi sürekli gelişimin olması temel şartlardandır. Bunun tıpkı Japonlarda olduğu gibi bir yaşam biçimi ve bir kültür olarak algılanması gerekir. KSİ ve TKY yaklaşımlarını geliştirmek için iki temel güç olduğu kabul edilmektedir. Bunlar: “Çekme” ve “İtme” güçleridir.

Çekme, “Müşteri vazgeçilmez bir hedeftir, kraldır” doğrusundan hareketle sadece iyi mal veya hizmet karşılığında satıcıya bağlılığını devam ettireceği anlamına gelir. Bu nedenle müşterinin (iç müşteri de dahil) beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap verecek hizmeti belirlemek ve bunların karşılanmasını sağlamak amaçlanır. Benzer şekilde müşterinin şikâyetlerine savunma getirilmemeli, bunlar performansın yükseltilmesi için birer fırsat olarak değerlendirilmelidir.

İtme, kalite kontrolünü, hatalı ürünlerin azaltılmasını, atıkların ve gereksiz süreçlerin en aza indirilmesini ifade eder. Bunun için çeşitli istatistiksel kontrol yöntemleri, yöneylem araştırmaları ve veri/ bilgi analizi gerektiğinden çalışanların yolunda gitmeyen durumlar, çıktı düzeyleri vb. konularda temel kayıtları tutması teşvik edilir. Ancak ideal olanı, çalışanları sadece kayıtları tutmaya değil, ama aynı zamanda uygulamaların ve ürünlerin geliştirilmesine katkıda bulunmaya yönlendirmek, teşvik etmektir.

Özetle, Kalitenin Sürekli İyileştirilmesi, kalite güvencesinde kullanılan yöntemlerle hizmet

kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesi, yükseltilmesi anlamına gelirken TKY organizasyonda her birimin/ çalışanın kendi çalışmalarını sürekli geliştirmek için düzenli ve sistemli olarak kalite güvencesi araçlarını ve yöntemlerini kullanmasıdır.

Daha önce uygulanan ve gelenekselleşmiş yöntemlerin kullanıldığı kalite anlayışı hızla değişmektedir. Geleneksel ile KSI/ TKY yaklaşımları arasındaki farklar Çizelge 2.1’ de özetlenmiştir

Çizelge 2.1 Geleneksel yaklaşım ile KSI/ TKY yaklaşımları arasındaki farklar (Kavrakoğlu, 1998)

| <b>Geleneksel Yaklaşım</b>                                      | <b>KSI/ TKY</b>                                                         |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Muayeneye dayalı kalite                                         | Önemeye dayalı kalite                                                   |
| Yüksek kalite ile artan maliyet                                 | Yüksek kalite ile düşen maliyet                                         |
| Optimum stok                                                    | Sıfır stok                                                              |
| Spesifikasyon limitleri arası üretim                            | Hedef değerde üretim                                                    |
| Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim                      | Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim                         |
| İhtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı                    | İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı                               |
| Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon              | İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı organizasyon                    |
| Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim                | Sıfır hatayı hedefleyen üretim                                          |
| Hiyerarşiye dayalı öncelikler                                   | Müşteri tatminine dayalı öncelikler                                     |
| Ödül ve cezaya dayalı motivasyon                                | Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon           |
| Rekabete dayalı tedarik sistemi                                 | Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi                     |
| Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme                       | Performansı geliştirmeyi hedefleyen güdülenme                           |
| Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi             | Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ürün kalitesi                         |
| Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi    | İşi yapanların sorumluluğunda kalite güvencesi                          |
| AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı              | Üreten ve satanların da katkısıyla ürün geliştirme                      |
| Optimum fire veya yeniden işleme                                | Sıfır fire veya yeniden işleme                                          |
| Optimum 1.kalite/2.kalite oranı                                 | Sadece 1. kalite ürün üretimi                                           |
| Evrimsel hızla gelişme                                          | Devrimsel hızla gelişme                                                 |
| İşbaşında eğitimle sağlanan bilgi ve beceri                     | İşbaşında eğitim kadar temel eğitimle geliştirilen bilgi ve beceri      |
| Fayda-maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları        | Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırım benimseyen yönetim anlayışı |
| İşi en iyi bilen, o işi yöneten olduğuna inanan anlayış         | İşi yapanın, o işi en iyi bildiğine inanan anlayış                      |
| Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim | Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim        |
| Tecrübe ve inisiyatif dayalı yönetim kararları                  | İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları            |

### 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 3.1. Toplam Kalite Felsefesi ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Gelişimi

Kalite kavramının çok boyutluluğu ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin basit bir ayıklamanın ötesinde bir anlam kazanması, uluslararası rekabetin koşullarının zorlaşması ve tüketim hareketinin evrenselleşmesi ile birlikte kalitenin bütünsel bir anlayışla ele alınması gereğini doğurmuştur. Bu anlayış, pazardaki müşterilerin sürekli olarak artan ve gelişen talep ve beklentilerine paralel bir şekilde kaliteli ürün ve süreçlerin geliştirilip tasarlanmasından başlayarak üretim ve üretim sonrası aşamalarda ekonomikliği, kalite ve müşteri tatminini en üst düzeyde sağlayabilecek bir kalite sağlama uygulamasını da gerekli kılmıştır.

Kaliteye ve onun sağlandığı sürece bütünsellik içinde bakma gereği 1980’li yılların başından itibaren “toplam kalite” kavramının tüm dünyada yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu kavram içinde yer alan “toplam” sözcüğü kalitenin “tüm süreçlerde”, “tüm işlerde” ve “herkesin katılımı” ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir.

Toplam kalite, kalitenin standartlara ve spesifikasyonlara uygunluk olarak yapılan geleneksel tanımının ötesinde bir anlam içerir. Buna göre kalite, kullanıcının ya da müşterinin tatmin olma derecesi olup, bu da ürünün kullanımı ile ilgilidir. Diğer bir deyişle toplam kaliteye ulaşıp ulaşılmadığını müşteriler belirler. Toplam kalite için toplam müşteri tatmini gerekmekte olup, bu da kuruluş içinde bölümler, birimler ve fonksiyonlardan oluşan içsel müşterilerle birlikte kuruluş dışı alıcılar olarak tanımlanan dışsal müşterilerin tatminidir.

Toplam kalite, kuruluşlarda iş yapma ve çalışma anlayışını da etkilemiştir. Bu etki, belirli alanlarda uzmanlaşmış ve birbirinden ayrı iş bölümlere yerine günümüzde, birbiri ile karşılıklı ilişki halinde ve sürekli olarak bilgi geri beslenen iletişim kanallarının açık olduğu organizasyonel yapılanmaları getirmiştir. Toplam kalite hedefine, kuruluş içinde haberleşme ve iletişimin geliştirilmesi, eğitim ve öğrenmenin hızlandırılarak sürdürülmesi, katılımcılığın güçlendirilmesi ve her alanda sürekli iyileştirme anlayışının egemen kılınması ile ulaşılabilir.

Toplam kalite bir “kalite kontrol” kavramı değildir; bunun çok ötesinde, bir yönetim felsefesi, hatta bir düşünce ve yaşam tarzıdır (Kavrakoğlu, 1998). Toplam kalite felsefesi “doğru olanın ilk seferde doğru olarak yapılması” temeline dayanmaktadır (Sitkin, 1994; Connor, 1997). Doğru işi yanlış yapmak kadar, yanlış işi doğru yapmak da bir fayda sağlamayacaktır. Önemli olan, işi doğru tanımlamak ve doğru olarak gerçekleştirmektir. Bu düşünce süreçlere odaklanmayı ve iş süreçlerini her yönüyle incelemeyi gerektirir. Aynı zamanda, işin “ilk seferde” doğru olarak yapılması, hataların yapıldıktan sonra düzeltilmesi yerine, hata

yapmadan işi gerçekleştirmek demektir. Bu düşünce de düzeltici yaklaşım yerine, önleyici yaklaşımı ifade etmektedir.

Toplam kalite felsefesi, bir değişim felsefesidir. Bu felsefe, değişimi, sürekli iyileştirmeyi ve öğrenmeyi teşvik etmekte; ideal olarak organizasyonun bütün üyelerini, mevcut durumu iyileştirmeye motive etmektedir. Toplam kalite felsefesi aslında kültürel değişimi ifade etmektedir (Spencer, 1994).

Deming, Crosby, Juran, Gryna ve Tribus'ün çalışmalarına ve düşüncelerine dayanarak toplam kalite felsefesinin içeriğini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- İnsanlar bir sistem içinde çalışırlar. Yöneticiler bu sistemi iyileştirmek için çalışmalıdırlar. Yönetimsel davranışların değişmesi gerekir.
- Bütün sistemler değişkenlik gösterirler ve değişkenlik kontrol edilmelidir. Süreçlerin kontrol altında tutulabilmesi için öncelikle, değişkenliklerin anlaşılması ve ölçülmesi gerekmektedir. Süreçler kontrol altına alındıktan sonra müşteri isteklerini tam anlamıyla karşılayan ürün ve hizmetler tasarlanabilir.
- Problemlerin çoğu kötü tasarlanmış sistemlerden, sadece birazı çalışanların hatalarından kaynaklanır. Juran ve Gryna'nın çalışmaları, problemlerin %80'inden fazlasının sistemden, %20 sinden azının çalışan hatalarından kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır.
- Problemler, kalitenin süreçlerin içine yerleştirilmesiyle çözülür. Problem çözmenin anlamı, işi mükemmel olarak yapmaya engel teşkil eden kısıtları ve engelleri ortadan kaldırmaktır.
- Kalitenin amaca uygun tanımı, müşterinin yaptığı tanımdır. Müşteri sadece ürün veya hizmetin son kullanıcısı değil, aynı zamanda süreçler içinde çalışan insanlardır.
- Organizasyonun bütün üyeleri, iyileştirme süreci ve kültürüne katkıda bulunmalıdırlar. Firmalar çalışanlarına, önerilerde bulunma imkanından daha fazlasını sağlayarak, herkesin iyileştirme sürecine katılımını sağlamalıdırlar.
- İyileştirmeler planlanmalı ve sürekli olmalıdır. İyileştirmeler iki seviyede gerçekleştirilmelidir. Birincisi, kalite kültürünün ve organizasyonun bütün yönlerinin genel olarak iyileştirilmesidir. İkincisi ise, sistemlerin, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin iyileştirilmesidir. Değişim planlanmalı ve insanların iyileştirmenin bir yaşam tarzı olduğuna gönülden inanmaları sağlanmalıdır (Samson, 1993)

TKY anlayışı II. Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan Japon mucizesi ile birlikte anılır olmuşsa da bunun temellerinin Amerikalılar tarafından atıldığı bilinmektedir.

II.Dünya savaşıdan bu yana geçen süre içerisinde TKY kavramının gelişimine katkıda bulunanları üç grupta toplamak mümkündür:

1. Kalite konusundaki mesajları Japonlara ileten ilk Amerikalılar,
2. Amerikalıların mesajları karşısında yeni kavramlar geliştiren Japonlar,
3. Japonların sanayideki başarısı karşısında ortaya çıkan Batılı yeni gruplardır..

### **3.2 Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Kritik Faktörleri**

Toplam Kalite Yönetimi'ne Dr. Deming tarafından tanımı yapılmış olan aşağıdaki yeni yönetim anlayışı ile adım atılmıştır;

“İnsanlar belirli bir sistem için çalışırlar. Bu sistemde yöneticinin görevi, tüm çalışanların katılım ve desteği ile sistemi sürekli iyileştirmektir.”

Bu tanım çerçevesinde bir kuruluşun geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak Toplam Kalite Yönetimi'ne yaklaşım yapabilmesi kültürel bir dönüşümü gerektirmektedir. Bu kültürel dönüşümün başarılı bir şekilde yaşanabilmesi için aşağıdaki yenilikçi kavram ve uygulamaların yerleştirilmeye çalışılması gerekmektedir. Bu yaklaşımları TKY'nin ilkeleri olarak nitelendirebiliriz.

#### **3.2.1 Müşteri Odaklılık**

Bazı kişiler çalıştıkları kuruluşun organizasyonel yapısı kendilerine sorulduğunda bir organizasyon şeması çizerek hiyerarşik yapılanma içinde birimlerden, yetki sınırlarından ve ast, üst ilişkilerinden bahsederler. TKY anlayışının yerleştiği kuruluşlarda ise çalışanlar organizasyonel yapıyı tanımlarken kendilerinin kimin tedarikçisi olduklarını ve kendilerine de kimin neyi tedarik ettiğini düşünürler. Örneğin bir tır filosuna sahip olan nakliye firmasında sürücüler kendilerine teknik bakım hizmetleri veren mekanik atölyesinin müşterisi iken, yedek parça ve malzeme ambarı da mekanik atölyesinin tedarikçisidir. Bu örnekte mekanik atölyesinin tır sürücülerine kaliteli hizmet verebilmeleri kendilerinden ne zaman ve nasıl bir hizmet isteneceğini bilmeleri ile ilgilidir. Bu ise, tır sürücülerini ile mekanik atölyesi çalışanları arasında iyi bir iletişim kurulmasına bağlıdır. Mekanik atölyesi de yedek parça ve malzeme ambarından kendileri için gerekli olan parça ve malzemeleri istenen kalitede ve zamanında hazır bulundurmalarını isteyecektir.

Tedarikçinin kendilerinden istenenleri ne kadar iyi anladıklarına bağlı olarak etkili bir müşteri-tedarikçi ilişkileri ağının kurulması, üretilen hizmetin ve malın son kullanıcıları olan dış müşterilerinde tatmini sonucunu doğuracaktır.

Bir kuruluşun tüm elemanları müşterilerin ihtiyaçlarına uyum ilkesini benimsediğinde ve herkes, “benim müşterim kim ya da kimlerdir ve benden ne istemektedir?” sorularını sürekli olarak kendisine sorduğunda TKY’ne geçişte en önemli adımlardan birini atmış olacaktır.

### 3.2.2 Kalitenin Önemi

Bir ürünün kalitesini ne mühendisler, ne tasarımcılar ve ne de muhasebeciler belirler. Ürün kalite düzeyi pazardaki müşteriler tarafından belirlenir. Günümüz koşullarında müşteriler, kendilerine üretilen mal ve hizmetlerin satıldığı ve bir daha ilgilenilmeyen kişiler ya da kurumlar olarak görülemezler. İhtiyaçları karşılanmış müşteri, memnuniyetini başkalarına anlatacak ve böylelikle kuruluşun pazar payının artışına katkıda bulunacaktır. Müşteri talep ve beklentilerini hızlı ve doğru bir şekilde algılayarak bunu karşılayabilme yeterliliğini sürekli olarak geliştirebilen ve tüm faaliyetlerini bu hedefe uygun olarak yönlendirebilen kuruluşlar kalite sorunun çözümünde önemli bir adım atmış olacaktırlar.

Müşteriler çeşitli yollarla ikna edilerek, etkilenecek ve yönlendirilerek kendilerine kalitesiz ürünlerin de satışının yapılabileceği basit bir hedef kitle olarak görülmemelidir. TKY anlayışının yerleştiği kuruluşlarda hem iç ve hem dış müşteriler kendilerine kalitesiz ürünlerin de satılabileceği endişesi ile vakit kaybetmezler. Bu kuruluşlarda çalışanlar sorunları gizlemez ve sürekli çözüm arayışına yönelirler ve “işimiz daha iyi yapabilmek için birlikte ne yapabiliriz?” sorusuna yanıt ararlar.

### 3.2.3 İşgücü ve Eğitim

Geleneksel yönetim anlayışında işgücü en yüksek maliyet unsuru olarak görülür. Maliyet minimizasyonu ve finansal darboğaz dönemlerinde akla gelen ilk konu işgücü fazlalığı ve eğitim için ayrılan paydır. Bu tür yönetim anlayışı zaten eğitime gereken önemi vermez ve onu sadece bir masraf yeri olarak görür.

TKY anlayışında insan kaynakları kuruluşun en değerli varlığı olarak kabul edilir, herkesin eğitim ihtiyacı olduğuna inanılır ve bunun için yeterli kaynak ayrılır.

Dr. Deming üst yöneticilere öğütler olarak tanımlanan 14 maddelik kalite geliştirme planında eğitim ve işgücü ile ilgili olarak şunları söylemektedir:

- Yeterli eğitim programları ile desteklenmeyen projelerin başarı şansı yoktur. Eğitimi



kurumsallaştırın ve iş başında eğitimi yerleştirin.

- En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Bir kuruluş gücünü insanlardan alır, bu nedenle kişisel gelişmeye yönelik eğitimleri özendirin.

### 3.2.4 Sürekli İyileştirme

Geleneksel yönetim anlayışında sorunlara ortaya çıkmadan önce çözüm arama anlayışı yer almaz. Bu anlayışın geçerli olduğu kuruluşlarda; “Müşterilerden şikayet gelmiyor, bu da bir sorunumuzun olmadığını gösterir”, “Garantimiz var şikayet gelirse hallederiz” gibi yaklaşımlar kabul görür. Ancak uygulamalar göstermiştir ki, hatalar bir kez ortaya çıktıktan sonra bunun giderilmesi için katlanılan maliyet, bu hatanın meydana gelmesini önlemek amacıyla katlanılan maliyetten daha büyüktür.

TKY’de her alanda “sürekli mükemmellik arayışı” egemendir. Bu anlayış, aynı yangının defalarca söndürülmesi yerine yangın çıkmasını önleyici etkili tedbirlerin alınmasına benzetilebilir. Sürekli iyileştirme, bir tarladan daha fazla verim alabilmek için toprağın bileşiminin, sürüş tekniklerinin, kullanılan tohumların, gübreleme ve sulama tekniklerinin ve çiftçinin bilgi ve deneyimlerinin sürekli olarak geliştirilmesine benzetilebilir.

### 3.2.5 Ekip Çalışması

Geleneksel organizasyonlar bireysel performansı ve bireysel davranışları öne çıkarır ve çalışanlar bireysel başarı hedefleri için motive edilir. Bu anlayışa göre çalışanlar birbirlerinin rakipleridir.

TKY herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip oluşumu ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere olanak tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Sonuçta ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımcılığın en etkili aracı haline gelir.

### 3.2.6 Karar Alma

Geçmişte işletme organizasyonlarında karar alma süreçlerinde içgüdülere, geleneklere, alışkanlıklara ve deneyimlere bağlılık en güvenilir dayanaktı ve bu süreçte yöneticilerin dışında hiç kimse katılmaz, yöneticilerin aldıkları kararlar tartışılmazdı. Çünkü bu kararlar onların köklü yöneticilik bilgi ve deneyimlerine dayanmakta idi.

TKY, karar alma süreçlerinde objektif ve gerçekçi verilerin kullanımını gerektirir. Bu süreçte hedefler ölçülebilir kriterlerle birlikte ortaya konur ve sorunlar olabildiğince somut verilere

dayalı olarak tanımlanır ve karar alma süreçlerine yaygın katılım desteklenir. Böylelikle alınan kararların kişisel öngörü, deneyim ve alışkanlıklara bağlı kalarak isabetsizlik riski en aza indirilirken, katılımcının güçlendirilmesi yönünde önemli bir adım atılmış olur.

### 3.2.7 Katılımcılık

Merkeziyetçilik anlayışının benimsendiği geleneksel yönetimde katılımcılığın yeri yoktur. Katılımcılık, organizasyonun her kademesinde çalışanların kuruluşa tavır, tutum ve davranış biçimleri ile yakından ilgilidir. Zaten TKY'nin gerektirdiği kültürel dönüşüm kendisini en fazla bu alanlarda hissettirecektir.

Katılımcılık, kişilerin işlerini daha iyi yapabilmeleri ve bundan hem kendilerinin ve hem de kuruluşun yarar sağlayabilmesi için karar alma gücünün paylaşılması olarak tanımlanabilir. TKY uygulama sürecinde sürekli iyileştirme; sorunların analizi ve çözüm geliştirme, amaçların doğru belirlenmesi, amaçlara göre yönetim ve kalite fonksiyonunun tüm süreçlere yayılımı ile katılımcılığın güçlendirildiği bir ortamda gerçekleşebilir.

Katılımcılığın güçlendirildiği süreç dört aşamalı olup, bunlar aşağıda tanımlanmıştır:

- Etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurarak tüm çalışanlara işleri ve kuruluşla ilgili gerekli bilgilerin zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlanması
- Yöneticiler de dahil olmak üzere organizasyonun her kademesinde yaygın, sürekli ve planlı eğitim programlarının uygulanması
- Karar alma gücünün organizasyonun her kademesinde paylaşarak merkeziyetçi yönetim anlayışının terk edilmesi
- Gerçekçi performans kriterlerine dayalı olarak performansın ölçülmesi, uygun özendiricilerle motivasyon ve ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi

### 3.2.8 Toplumsal Sorumluluk

Geleneksel yönetim anlayışı, kuruluşların topluma karşı sorumluluklarını ve toplumsal gelişime katkılarını dile getirmez.

Bilgi paylaşımına dayalı olan TKY bunu kuruluş içinde olduğu kadar, kuruluş dışında da gerçekleştirmeye çalışır. TKY'nin toplumsal sorumluluk boyutu, bilinenlerin ve öğrenilenlerin toplumla ve diğer kuruluşlarla paylaşımı ile “tekerleğin yeniden keşfi” için boşa vakit harcamanın önlenmesi ile ilgilidir. TKY anlayışının yerleştiği kuruluşların çalışanlarının bu anlayışı ailelerine ve topluma yayarak ülke ve dünya sorunlarına karşı daha

ilgili bir birey olarak bu konularda üstlerine düşen ödevleri yerine getirmede daha duyarlı olmaları beklenir.

TKY, kişisel gelişme ve bunun kuruluş dışına yansımaları ile birlikte toplumsal gelişmeye de katkı sağlayacaktır. Bu kuruluşların çalışanları doğanın ve çevrenin hızla tahribi, trafik kazaları ve aşırı nüfus artışı gibi olgular karşısında kayıtsız kalmayarak, komşusuna selam vererek, arabasının küllüğünü caddeye boşaltmayarak, çocukların sorunları ile ilgilenerek toplam kalite ifadesindeki toplam sözcüğünün gerçek anlamına ulaşmasını sağlayacaklardır.

### **3.2.9 Müşteri Tatmini**

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri (iç müşteri, dış müşteri) ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır.

Müşteri isteklerinin tatminini temel örgüt felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren kuruluşlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi “olmazsa olmaz” bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluştururlar.

TKY’ de örgüt felsefesini şu cümleyle ifade etmek mümkündür:

“Bizim paramızı patron değil, müşteri öder.”

Müşteri, bir kurumun ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan (potansiyel müşteri) ve satın almış olan herkestir. Müşteri, şirket içinde veya dışında, herhangi bir malın, hizmetin, bilginin, bir ihtiyacı karşılamak üzere devredildiği ve memnun etmekle yükümlü olunan bölüm veya kuruluştur.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere TKY’ de müşterileri iç müşteriler ve dış müşteriler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Kuruluş içinde çalışan her kişi, başka kişi için bir mal veya hizmet üretmektedir. Her eleman (işçi-memur), kendi ürettiği mal veya hizmeti kullanan başka bir elemanın müşterisi olduğu düşüncesini benimsemelidir. Bu tip bir düşünce tarzıyla kurulacak ilişki zinciri sonucunda dış müşteriye (son kullanıcı-firmanın müşterisi) ulaşacak ürün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.

#### 4. PERFORMANS VE ORGANİZASYONEL PERFORMANS

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Şimşek, 2002:)

İşletme performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Akal, 2003)

Bu düzey, ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenir. İşletme gibi karmaşık bir yapı taşıyan sistemlerde bu değerlendirme çok boyutlu olmalıdır. Klasik ölçüm sistemlerinin dayandığı verimlilik, karlılık, maliyet oranları artık yeni performans yönetimi anlayışında yetersiz kalmaktadır. Bunun için daha yeni ve değişik kavramlar, ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmektedir ve geliştirilecektir. Performans çok geniş boyutludur ve pek çok performans boyutu ile ifade edilebilir. Bunlar içinde en yaygın 7 temel kavram en çok bilinen ve kullanılan boyutlardır.

##### 4.1 Performans Kavramları ve Göstergeler

###### 4.1.1 Etkinlik (Effectiveness)

Etkinlik toplam performans göstergesidir ve örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir kavramdır.

Toplam performans yöneticilerin ve çalışanların bilgi ve becerileri, teknoloji, kapasite, kullanılan yöntemler ve hatta çevre ilişkileri gibi çok çeşitli etmenlerin birbiri ile ilişkileri sonunda oluşur.

Etkinlik ayrıca “doğru şeylerin yapılması” olarak ta tanımlanır. Eğer örgüt doğru amaçlarla çalışmıyorsa, doğru olan ya da yapması gereken işleri yapmıyorsa etken değildir ve ne kadar verimli olursa olsun sonuçta başarısız sayılabilir.

Etkinlik amaçlara yönelik bir tanımdır. Etkinlik bir sonuç analizidir. Amacın gerçekleştirilme düzeyini belirler. Çıktıların amacı gerçekleştirme düzeyinin açıklamakta yetersiz olması durumunda sonuçlar üzerinden değerlendirme yapılır. Sonuç, etkenliğin ölçümü için esas alınan amaca ait olmalıdır. Bu nedenle etkinlik ölçümlerinde sonuç ve çıktı arasındaki farklılık önem kazanır. Sonuçlar, çoğunlukla nicel değerlerle ifade edilen çıktıdan farklı olarak algılanır ve amaçların nitel ve nicel boyutları ile ifade edilirler.

###### Örnek:

Amaç: İşsizliği önlemeye yönelik bir eğitim programı

Çıktı: Katılımcı sayısı

Sonuç: İş bulan katılımcı sayısı

Etkinlik ölçümlerinde temel alınan eşitlik şudur:

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{İş Bulan Katılımcı Sayısı}}{\text{Katılımcı Sayısı}} < 1 \quad (4.1)$$

Etkinlik ölçümleri ile yönetim; nasıl daha iyi olabiliriz, başka ne yapmalıyız, nerede olmalıyız sorularına yanıt bulabilir.

#### 4.1.2 Verim (Efficiency)

Verim kaynaklardan yararlanma düzeyini ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığını ölçen bir kavramdır.

Verim işleri doğru yapmak biçiminde tanımlanabilir. Üretim kaynaklarının gücü ve bunların yanı sıra bu kaynakların üretime sokulmasındaki organizasyon (yöntemler-çalışma koşulları-yönetim) üretim siteminin potansiyelidir. Mevcut olan bu potansiyelden ne kadarının kullanılabildiğinin ölçüsü de verimdir. İş organizasyonunun, girdiler üzerindeki etkisini gösterir. Burada kaynakların optimum kombinasyonu ve kullanılması söz konusudur. Yani eldeki olanakları en uygun yöntem ve teknikleri uygulayarak kullanmak ve en yüksek sonucu (çıktıyı) elde etmektir.

Verim amaçlarla değil araçlarla, süreçlerle ilgilenir. Verim oranları özellikle üretim işlerinde kullanılır. Amaçları gözetmeden bir işin ne kadar iyi yapıldığını yani en az kaynakla, en doğru biçimde ve en düşük maliyetle yapılıp yapılmadığının bir göstergesidir.

Burada etkinlikle çatışmamak önemlidir. Verimin yüksekliği etkinlik gerçekleştiğinde önem kazanır. Örneğin etkinlik % 100 verim % 100 ise optimum bir durum söz konusudur. Diğer bir deyişle "doğru işin doğru biçimde yapılması" önemlidir.

Verim nasıl ölçülür;

$$1. \text{ Verim} = \frac{\text{Tüketilmesi beklenen kaynaklar (Standart Kaynaklar)}}{\text{Tüketilen kaynaklar (girdi)}} < 1 \quad (4.2)$$

Verim derecesi 1'e yaklaştıkça maliyetler düşecektir. Sadece insan performansı ile bu değer 1'i de geçebilir. Bu değeri yükseltmek, üretim kaynaklarından yararlanma düzeyini artırarak ya da teknoloji ve yöntem değişiklikleri ile mümkün olur.

Şimdi Neredeyiz, Nasıl daha iyi olabiliriz sorularına yanıt verir. Verim oranları, verimlilik artışlarının nereden kaynaklandığını açıklamakta, işgücü, makine, yönetim vb. girdilerin bu artışlardaki rolünün irdelenmesine yardımcı olurlar.

$$2. \text{ Girdilerden Yararlanma} = \frac{\text{Tüketilen kaynaklar (girdi)}}{\text{Kullanılabilir(Potansiyel) Kaynaklar}} * 100 \quad (4.3)$$

Girdilerden yararlanma oranı, o girdilerle yaratılan verimlilik düzeylerini belirler. Girdilerin ne kadarının kullanıldığının kaba bir göstergesidir.

Bu tür yararlanma oranları genelde değişik terimlerle tanımlanır. Verimlilik girdi birimi başına çıktı miktarını gösteren (belli bir dönem için) bir ölçüttür. Oysa verim-randıman, o verimlilik düzeyine ulaşmada girdiden yararlanma düzeyidir.

Bu oran ne kadar artarsa verimlilik de o kadar artar. Verim daha açık bir ifadeyle "bir üretim kaynağının, o işte kullanılan yararlı gücünün ya da kullandığı kapasitenin ölçüsüdür.

Teknik Verim-Randıman, daha çok mühendislik alanında ölçülebilir bir ölçüttür.

$$3. \text{ Teknik Verim} = \text{Etken Girdi (Girdi-Kayıplar)} / \text{Kullanılan Girdi} < 1 \quad (4.4)$$

Ancak fizik ölçü olarak bu değer <1 olabilir. Parasal değerlerde bu kural geçerli olmayabilir. Çıktı ve girdi aynı cins ve aynı birimlerle (homojen girdi ve çıktı söz konusu ise) ifade edilebiliyorsa Randıman ölçümleri yapılabilir (makine randımanı, buğday randımanı, pamuk randımanı vb.).

Verim oranlarının bir diğer kullanım şekli de işgücü ve makine performanslarının ölçümüdür.

4. İş gücü Performansı, standart zaman ile ortalama çıktı miktarıdır.

5. Makine Performansı, standart makine çalışma süresinin gerçek makine çalışma süresine oranıdır.

Bir işçinin performansı, % 90 denilince; o işçinin toplam ussal ve fiziksel gücünün ancak %90'ından yararlanıldığı anlaşılır. Bunun yönetime ve işçiye bağlı çeşitli nedenleri vardır.

#### 4.1.3 Verimlilik

Verimlilik bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde, üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan kaynaklarının (girdi) birbirine oranıdır.

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi} \quad (4.5)$$

Teknik anlamda ise verimlilik toplam performansı oluşturan temel bir boyuttur.

Verimlilikte amaç optimum (en uygun) kaynak harcaması ile en yüksek ve ekonomik sonuca ulaşmaktır. Bu sonuç şu koşullarda oluşabilir:

- Aynı girdi ile daha çok çıktı üretmek
- Aynı çıktıyı daha az girdi ile üretmek
- Çıktıyı girdi artışından daha yüksek düzeyde artırmak

#### 4.1.4 Kalite

Kalite etkinliği sağlamada en itici güç rolünü oynar. Kalitenin performans açısından tanımı; sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün, kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama düzeyinin, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunun ve hatasız olma derecesinin göstergesidir.

Bugün işletmelerde ürün ve hizmet kalitesi anlayışından daha kapsamlı olan toplam kalite anlayışına geçilmiştir. Kalite böylece sürece ilişkin bir kavram olmaktan çıkmış, karar destek sistemleri içinde yer almıştır.

Kalite Göstergelerine Örnekler:

Satın alınan mal ve malzemede ret % si.

Üretimde ret oranları

Müşteri şikâyetleri oranı

Garanti masrafları.

#### 4.1.5 Yenilik

Yenilik uzun dönemli bir performans göstergesidir. Yenilik, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans göstergesidir. Yenilik işletmelerin geleceği için çok önemlidir.

Yenilik ayrıca "insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama, toplumun gereksinimlerinin daha karlı bir işletme için olanaklara çevrilme sürecidir" Yeni gereksinimler yenilikçi işletmeler istemektedirler.

Yeniliklerin mutlaka buluş olması gerekmez. Yenilikler pazara ve müşteriye yönelik olarak onların gereksinimlerinden yola çıkılarak ve sürekli gelecekte nerede olmalıyız sorusu sorularak gerçekleştirilmektedir.

Bir işletmenin yenilikçi olabilmesi yenilikçi ruhun varlığının ve alışkanlığının kazanılması ile mümkündür. Örgütte çalışanlar tıpkı maliyet-kar sorumluluğu gibi yeniliklerden sorumlu olma duygusunu taşımalıdır. Yeniliklerin performansa etkisinin, yeniliklerin ne düzeyde gerçekleşiyor olduğunun belirlenmesi işletmeler açısından önem taşıdığı için ölçümlerin bu konuyu da kapsamı gerekmektedir.

#### **4.1.6 Çalışma Yaşamının Kalitesi**

Günümüzde "insan" en önemli bir performans boyutu olarak ele alınmaktadır. Bu olgu çalışma yaşamının kalitesine de doğrudan önem kazandırmaktadır. Çalışma yaşamının kalitesi işletmede örgüt çalışanları ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyini belirleyen, çalışanların çalışma yaşamının bu yönlerine karşı düşünce ve davranışlarını gösteren bir boyuttur (Akal, 2003).

Yönetim bir işletmede çalışan herkesin farklı düşünce, istek ve gereksinimlerini ortak bir yol bularak (işletme ve çalışan açısından) karşılamayı ve böylece çalışanları özendirmeyi ve tatmin etmeyi sağlamalıdır. Çalışanlarının her birinin çok farklı beklentilerinin olması nedeniyle bu iş çok zordur.

Ancak çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarını sağlamak ve bu amaçlarla bütünleşmeleri için onlara bu olanakları sağlamak gerekir (parasal/parasal olmayan özendiriciler, fiziksel ortamın iyileştirilmesi, ücretler, iş zenginleştirme, grup çalışmaları, esnek çalışma, katılımcılık, kalite kontrol çemberleri, öneri sistemleri vb.).

Bu uygulamalar çalışanların beklentilerine cevap veriyorsa işletme performansı da dolaylı olarak etkilenecektir.

İşletmelerin çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili başarımları da toplam işletme performansının önemli bir göstergesidir.

#### **4.1.7 Karlılık ve Bütçeye Uygunluk**

Kar ve karlılık toplam gelirler ve giderler arasında kurulan bir ilişkidir. Sadece kar artışı karlılık değildir. Kar bir işletmenin temel amacı değildir ama işletme çabalarının sonucunu gösterir ve işletmenin gelecek garantisidir.

Kar yatırımcının belirsizlik riskini karşılayan bir ödül olarak sermaye payının karşılığıdır ve işletmelerin topluma katkı sağlama aracıdır.



Karlılık hem ekonomikliği hem de verimliliği içeren temel bir kavramdır. Çok kolay ölçülen ve anlaşılabilen bir göstergedir. İşletme verimli ve etkin ise zaten karlılık elde edilmiş demektir. Karlılığı bunlarla birlikte değerlendirmek gerekir.

Kar yönetimin kontrolü dışındaki pek çok etmene de bağlıdır, ekonomi, pazar, rakipler gibi. Bu nedenle yönetim performansının tam göstergesi değildir. Ancak bütün bunlara karşın kar yine de, işletmelerin ekonomik bir davranış gösterip göstermediğini ispatlayan bir sonuçtur.

Ne düzeyde karın yeterli olduğunu değerlendirmek görecelidir bu düzeyi belirlemek de çok zordur.

Karlılık bir dönemde elde edilen karın, konulan sermayeye oranını tanımlayan bir göstergedir.

Üç tür karlılık oranından söz edilebilir;

$$1. \text{ Satış Karlılığı (satışlara göre kar yüzdesi)} = ((\text{Satışlar} - \text{Maliyetler}) / \text{Satışlar}) * 100 \quad (4.6)$$

$$2. \text{ Sermaye Karlılığı} = (\text{Kar} / \text{Sermaye}) * 100 \quad (4.7)$$

$$3. \text{ Sermaye Devir Oranı} = \text{Satışlar} / \text{Sermaye} \quad (4.8)$$

Bütçeye uygunluk boyutu ise, sadece gider merkezleri durumunda olan sosyal kurumlar için geçerli olan bir performans göstergesidir. Çalışmaların planlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini gösterir ve bütçe kontrol teknikleri ile değerlendirilir.

#### **4.2 Performans Boyutlarının (Kavramlarının) Bağntıları**

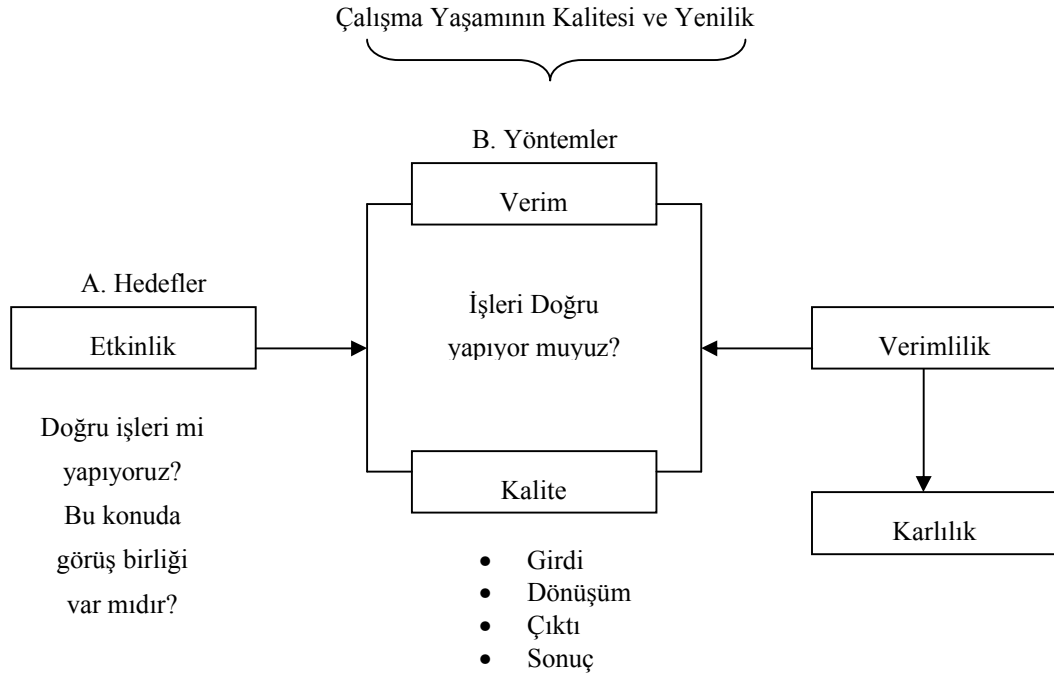
Geleneksel olarak temel performans göstergesi verimliliklerdir. Verimlilik üretim olayının nicel değerini gösterir, her bir girdi ile ilgili bilgi verir. Verimlilik göstergesinin eksiklikleri verim oranları ile tamamlanır. Verim oranları mevcut girdi kaynaklarının üretimde gerçekten verimli olarak kullanılan bölümünü belirler.

Etkinlik ise işletme amaçlarının gerçekleşme düzeyini belirler. Bu üç boyut arasındaki ayrımı şöyle açıklayabiliriz; verimlilik çıktılarıyla, verim etkinliklerle, etkinlik ise sonuçlarla ilgilidir.

Verim ve verimlilik arasında doğrusal ilişki vardır. Ancak, verim ve verimlilik artar ama etkinlik sağlanmayabilir ya da ne kadar verimli çalışılırsa çalışılsın eğer sonuçlar örgüt amacına yeterli katkıyı sağlamıyorsa etken olunamaz.

Etkinlik, verim ve verimlilik hep birlikte gerçekleştiğinde ise yüksek performansa ulaşılabilir. Böylece ihtiyaç duyulan ürünleri ve hizmeti, en iyi kalitede, mümkün olan en kısa sürede, en düşük maliyetle ve gereken miktarda üreten işletmeler ortaya çıkar. Kalite, karlılık, yenilik ve

çalışma yaşamının kalitesi gibi boyutlar da uzun dönemde işletmenin sürdürülebilir başarıyı yakalaması için gereklidirler. Diğer üç boyutun varlığında da daha etkili olurlar.



#### 4.3 İşletmelerde Performans Anlayışı

Yönetimlerin performans anlayışı günümüze gelene dek çok değişiklik göstermiştir. Değişik dönemlerde farklı alanlarda odaklanan değişik performans anlayışları ortaya çıkmıştır.

##### 4.3.1 Ekonomik Performans Anlayışı

Burada amaç karı en çoklamaktır. İşletmenin sürekliliğini sağlayan, uzun dönemli ve topluma katkı sağlamaya yönelik bir amaç söz konusudur.

##### 4.3.2 Verimlilik Anlayışı

İkinci Dünya Savaşından sonra önem kazanan önce işgücü, malzeme, enerji, sermaye ve şimdi de bilgi verimliliğini artırmaya önem veren bir anlayıştır. Üretim artışı, enflasyon, işsizlik ve kalkınma sorunlarının çözümünde verimlilik temel anlayış olmuştur.

##### 4.3.3 Pazar ve Müşteri Odaklı Anlayış

Bu anlayış işletme “ne üretirse satar” yerine pazarın istediğini üretmeye, satılmak istenenin değil müşterinin istediğinin üretimine yönelmedir. Bu görüşle geleceğe yönelik olarak sorulan, işimiz nedir, ne olmalıdır soruları müşteriye sorulmaktadır. Bu anlayış yönetime

kalite ve yenilik gibi yeni bakış açısı getirmiştir. Sadece düşük ücret, ucuz girdi ve teknoloji artık bir üstünlük sağlamamaktadır.

#### **4.3.4 Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgütü Olma Anlayışı**

Bu anlayışta egemen olan görüş, işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyum için uygun ürün-teknoloji-örgüt-insan gücünü seçmek ve sağlamaktır. Bu anlayış diğer anlayışlara ek olarak rakipler, gelecek, imaj, insan, kamusal sorumluluklar gibi konularda düşünme ve karar alma gereğini de ön plana çıkarmıştır.

Bu anlayış değişiklikleri, performans anlayışını da değiştirmiş ve performansın değerlendirilmesinde çok değişik ve çeşitli boyutlar ortaya çıkmıştır.

Günümüzün yüksek performanslı örgütlerinin ortak özellikleri şunlardır;

- Verimlilik
- Liderlik
- Sürekli öğrenme
- Sürekli gelişim
- Müşteri odaklılık
- Performans amaçları
- Karşılıklı etkileşim
- İşin niteliğinin açık ve net olması
- Bireysel yeteneklerin değerlendirilmesi
- Yaratıcılığın takdiri
- Çalışanları geliştirme
- Çok kaynaktan geri bildirim
- Değişim ve esneklik (talebe göre ve hızlı üretim-esnek üretim teknolojileri-pazara hızlı uyum)
- Takım çalışması (iş tanımları ve iş kuralları ortadan kalkmakta, işler kendi kendini yöneten iş grupları olarak yürütülmektedir)
- Çevreye saygı

- Sosyal sorumluluk (Akal, 2003)

Büyük değişim projelerini (küçölme, yeniden yapılanma gibi) uygulama çabasına giren pek çok işletme, uzun dönemde hayal kırıklığına uğramaktadır. Bunun nedeni yukarıdaki kriterlere yeterince ve bütünleştirecek odaklanmamaları ve bu kriterleri işletmenin bütün taraflarına benimseterek, onlarla uyum içinde yönlendirememeleridir.

Bu kriterler esas alındığında, işletmelerin stratejilerinde ve politikalarında önemli değişiklik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin yaşayabilirliği ve büyümesi sadece verimlilik, maliyet, kar gibi sonuçlara değil, etkinlik, kalite, yenilik, yaratıcılık, risk alma, müşteri doyumu, esneklik, katılımcılık, sosyal sorumluluk gibi konularda sağlanan sonuçlara göre de belirlenmektedir.

İşletme performansı bu anlayış içerisinde değerlendirildiğinde yönetimin planlama, ölçüm ve denetim işlevleri anlayışları da değişmiştir ve yeni bir yönetim anlayışı, Performans Yönetimi anlayışı gündeme gelmiştir.

#### **4.4 Performans Yönetimi**

Performans yönetimi optimum sonuçlar üretmek için, örgütün ortak hedeflerini tüm çalışanlara mal ederek ulaşılabilir amaçlara çevirme yoludur.

Performans yönetimi, sistem ve süreçleri, birey ve takımların performansını yönetmek ve bütün işletme süreçlerini, sürdürülebilir yüksek karlılığa ulaşmak için sürekli gelişime yöneltmek için kullanan bir yaklaşım ya da yöntemdir.

Performans yönetimi, performansı yönetmek için kullanılan pek çok yöntemi kapsar ve performans değerlendirmesi de bunların içindedir.

Performans yönetimine, insan kaynakları tekniklerinin uygulamaları, iş tanımları ve bu işe uygun iş gereklerinin belirlenmesi, uygun işe uygun insan, sürekli eğitim gibi yeniden yapılanma ve organizasyon teknikleri de girer. Bu nedenle bazılarınca, insan kaynakları yönetiminin bir alt sistemi olarak, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sürecine de performans yönetimi denilmektedir.

#### **Performans yönetiminde;**

- Hedeflere ve sonuçlara odaklanma
- Müşteriye odaklanma
- Katılımcılık (katılımla performans hedeflerini belirleme)

- Sürekli değişim için esneklik
- Çalışanlara yönelme,
- Çalışanları gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma
- Sürekli öğrenmeye odaklanma
- Sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanma

temel hareket noktalarıdır.

**Performans Yönetiminin kısa ve uzun dönemli yararları şöyle özetlenebilir;**

1. İş performansı daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılır, bütün faaliyetler amaca doğru en verimli biçimde gerçekleştirilir.
2. Yöneticilerin ve çalışanların birbiri ile uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerinde anlaşmalarını, bu amaçları tüm örgüte yaymayı ve bunlara ulaşmayı hedeflemelerini sağlar.
3. Herkesin bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu almasını ve bunun gerçekleşmesini sağlar.
4. Ortak ve bireysel hedeflere tüm çalışanların katılımı ile daha kolay ulaşılmasına ortam hazırlar. Tüm çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşması için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilirler.
5. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirir.
6. Örgütün gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansını ölçme olanağını sağlar. Bunu, performansın sürekli geliştirilmesi amacıyla, birimler ve özellikle çalışanlar için performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemini uygulayarak sağlar.
7. Yönetim kararlarına, doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle duyulan güveni artırır. Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar.
8. Ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kuruluştta "sürekli iyileştirme" kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.

9. İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlar. Onlara rekabet gücü kazandırır.
10. Değişen pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklerine daha hızlı tepki verebilme olanağı yaratır (Akal, 2003).

Bir işletmenin performansı, bu işletmede belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini gösterir. Bu sonuç işletmeyi oluşturan unsurların bir bütün olarak ortaya koyduğu sonuçtur ve bilimsel esaslara göre yapılacak sistematik bir ölçme ve değerlendirmeye dayanmalıdır. Bir işletme bağımsız bir sistemdir ve iç yapısının ve dış çevrenin etkisinde belli bir amaç doğrultusunda çalışır ve üretir. İç çevre; çalışanlar, makine ve malzemeler, bina, donanım, teknoloji, bilgi ve yönetimden, dış çevre; doğal çevre, sosyal, ekonomik ve idari yapıdan oluşur.

Bir sistem kendisini oluşturan çeşitli alt sistemlerden oluşur. Her alt sistemin performansı işletmenin toplam performansını etkiler. Aralarında mutlak bir bağıntı olmalıdır ve vardır. Örgüt, alt sistemler (bireyler) olmadan, alt sistemlerde, ana sistem olmadan bir sonuç elde edemez. Her alt sistem ayrı bir görev yüklenerek işletmenin ortak amacı için bütünleşerek sistemi yürütür.

Bu sistemin performansını, alt sistemlerin ve çevrenin etkileşimi içinde neler yaptığını, nasıl yaptığını, neden bu düzeyde başarabildiğini, her alt sistemin hakkını vererek belirlemek gerekir ki bu da çok zordur.

Alt sistemlerinin performansı işletmenin toplam performansını oluşturur. Çünkü bütün parçaların toplamına eşittir. Ama işletmede her zaman bu  $2+2=4$  şeklinde sonuçlanmaz. Sonuç bazen 4'ten küçük bazen de 4'ten büyük olur. Herhangi bir alt sistemin görevini yerine getirmemesi halinde bütün sistem bundan zarar görür ve sonuç 4'ten küçük olur. Sonuç 4'ten büyük olursa işletme başarılı olur. Ancak, alt sistemlerin ayrı ayrı yüksek performans sağlamaları, ana sistemin de yüksek performans göstermesini garantilememektedir.

Burada toplam performansın geliştirilmesinde, **örgütsel performansın geliştirilmesinin mi yoksa bireysel performansların geliştirilmesinin mi daha etkili olduğu** tartışması ortaya çıkmaktadır. Bu tavuk mu yumurtadan çıkar yumurta mı tavuktan çıkar tartışmasına benzemektedir.

Alt sistemlerin performanslarının maksimizasyonu, işletme performansını maksimize eder görüşünün kesin olarak yanıtlanamaması, her alt sistemin kendi görevlerini başarıyla yerine getirmesini ama bunu bütün sistemler arasında dengeli ve uyumlu bir biçimde gerçekleştirmesi gerektiği görüşünü desteklemektedir. Unutulmamalıdır ki, bir zincir ancak en zayıf halkası kadar kuvvetlidir. Performans yönetimi bu kabul üzerine kurulmaktadır (Akal, 2003).

#### 4.4.1 Performans Ölçme

Performans ölçümüyle, kuruluşun performans düzeyinin belirlenmesi yani örgütün faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, etkinlik, verimlilik vb değerlere ne düzeyde ulaşılabildiğinin ölçülmesine, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına çalışılır.

Performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bunun için öncelikle amaçların ve optimum performans göstergelerinin ve standartların karşılaştırmaya dayalı nesnel bir değerlendirmeye olanak verecek şekilde belirlenmesi, bunlarla ilgili verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekir.

Performans ölçümleri, performans geliştirilmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans göstergelerine göre, kurumun kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları/çıktıları ölçmek için kullanılan yöntemlerdir.

Performans yönetimi anlayışında ölçüm sistemleri, performans geliştirilmeye yönelik işletme planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedefleri temel alarak kurulur; işletme performansını, hızla değişen yeni rekabet ortamında önem kazanan değişik performans boyutlarına, örneğin kalite, etkinlik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, müşteri doyumu, şeffaflık, hesap verebilme, sorumluluk vb. göre ölçerler (Prajogo ve Sohal, 2004).

Başarılı bir performans ölçümünün sistemlere olacak katkılarından bazıları aşağıdaki gibidir;

1. Stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasını kolaylaştırır.
2. Yönetimin planlama yeteneğini artırır.
3. Yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinin başarısını etkilerler.
4. Performansın geliştirilmesini desteklerler.
5. Ödüllendirici ve özendiricidir.
6. Önceden belirleyici ve önleyicidir.

7. Performansı izleyicidir.
8. Düzeltici ve geliştiricidir.
9. Değerlendirme ve denetimi kolaylaştırır.

#### 4.4.2 Değerlendirme ve İyileştirme

Ölçüm sürecini takiben performans değerlendirme ve denetim süreci başlatılır. Performans ölçüm sonuçları hedeflerle karşılaştırılır ve yorumlanır.

Sonuç ve analizlerden ders çıkarılmadığı sürece, ölçümler sadece kontrol ve hesap verme mekanizmaları olarak kalacaktır.

Değerlendirme aşamasında, gerçekçi bir yorumlama için ölçüm sonuçları;

- Zaman serileri ile
- Karşılaştırmaya elverişli benzer örgüt içi birimlerle
- Örgüt dışı benzer birimlerle
- Mesleki standartlarla karşılaştırılmalıdır.

Performans değerlendirmesi kısaca “düzenli aralıklarla sistemi izlemek ve elde edilen bulguları ilgili kişi ve birimlere ileterek gerekli iyileştirmeleri yapmaktır” şeklinde tanımlanabilir.

Performans değerlendirmesi, geri bildirim düzeninin işletilmesi ve kuruluşun performansının geleceğe yönelik olarak geliştirilmesi için gerekli veri ve bilgilerin oluşturulması ve gelişme planlarının hazırlanmasını sağlayan aşamadır.

İyileştirme, elde edilen sonuçlara göre yeni düzenlemeleri yaparak tekrar süreci çalıştırma aşamasıdır.

Performans planlaması süreci ve diğer bölümlerin hepsi bu aşamada sapmaları belirleyerek bunların nedenleri göz önüne alınarak gerekirse yeniden tasarımılanır. Stratejiler ve amaçlar değişen dış ve iç çevre koşullarına göre geliştirilir.

Performans değerlendirme ve geri bildirimin amacı önleme, düzeltme, özendirme ve geliştirmedir. Yönetim bu süreci “ne, nasıl yapıldı” bakışıyla değil “ne yapmaya çalışıyoruz, bunları niçin yapıyoruz, ne kadar iyi yapıyoruz ve başka ne yapmalı ve ne kadar daha iyi yapmalıyız” bakışıyla yürütür.



Bu süreç katılımcıdır. Hem denetleyen hem denetlenenler tarafından yürütülür. Böylece performans yönetimi, örgütü bütünlük içinde dengede tutan ve tüm düzeyleri, tüm etkinlikleri ve tüm çalışanları kapsayan bir özellik kazanır.

Performans yönetiminde, çok geniş kapsamlı değerlendirme ve denetim vardır. Kısa ve uzun dönemli planların denetimi yanında, en alt düzeylere inip görevler düzeyinde de denetim yapılır. Alt sistemlerde aylık, haftalık ve günlük iş programları çerçevesinde yürütülen çalışmaların etken ve verimli olarak yönlendirilip, yönlendirilmediği değerlendirilir.

Performans yönetiminde denetleme, değerlendirme süreci içinde ele alınır. Performans yönetimine göre, geleneksel değerlendirme yöntemleri sadece geçmiş performans üzerine odaklanan ve etken olmayan, yorucu, gereksiz ve moral bozucu olarak kabul edilir. Bu değerlendirmeler, hem işletme hem de çalışanların performansını geliştirme aracı olarak görülmez. Sadece geçmiş yılın sonuçlarını “hesap verme sorumluluğu” anlayışından öte bir anlam taşımayan yalın bir denetim işlevi olarak görülür.

Ölçüm ve denetim sistemlerinin başarılı olabilmesi için;

- Yöneticiler ölçüm ve denetimleri görevlerinin doğal ve gerekli bir bölümü olarak kabul etmelidirler.
- Ölçüm ve denetimlerin temel amacı cezalandırma değil, gelişme ve başarıları takdir olmalıdır. Denetimden ziyade değerlendirme aracı olmalıdırlar.
- Ölçüm sistemleri, performansı, çok çeşitli boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri de kapsayan bir biçimde tasarlanmalıdır.
- Ölçümlerde doğru ve gerekli göstergeler kullanılmalıdır. Bu temel koşulların gerçekleşmesi için performans kavramının açık olarak tanımlanması ve anlaşılması gerekecektir.

Performans ölçümleri sonucunda işletmede aşağıdaki sorulara yanıt alınabilmelidir;

- İşler ne kadar iyi yapılıyor
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır
- Yapılanların amaca katkısı olmuş mudur?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır?
- Doğru yönde iyiye mi gidiliyor
- Daha iyi nasıl yapılabilir

- Başka neler yapılabilir

#### 4.5 Organizasyonel (Örgütsel) Performans

Birçok bilim adamının performansın net bir tanımını ortaya koymaya çalışmasına rağmen, halen akademik literatürde özellikle terminoloji, analiz seviyesi ve değerlendirmeler için kavramsal temeller konularında fikir çatışmaları devam etmektedir. Bazı bilim adamları organizasyonlar içinde üç farklı seviye performans olduğunu düşünürler. Böylece, onlar finansal performans, iş performansı ve örgütsel etkililik (örgütsel performans) arasında farklılık gösterirler (Chu-Hua vd., 2001; Terziovski ve Samson,1999).

Örgütsel performans kavramı bireysel performanstan farklı bir kavramdır. Bu doğrultuda performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi birbirinden farklı olgulardır. Performans değerlendirme, bir kişinin, kendisinin ya da başka birisinin nasıl bir performans gösterdiği ile ilgili olarak yapılan ve öznellik içeren yorumlarıdır. Bu tür bir yorumlamada söz konusu özneliliğin azaltılabilmesi için çeşitli yöntem ve sistemler geliştirilmeye çalışılmışsa da, bunların sınırlı etkileri olmuş, performans değerlemenin içerdiği öznellik tam anlamıyla ortadan kaldırılamamıştır. Kısacası, bugüne kadar geliştirilmiş olan tüm performans değerlendirme sistemlerinde sistematik hatalara hala rastlanmaktadır.

Yukarıda bahsedilen vb. türden hatalara meydan vermemek için bireylerin performansını değerlendirmenin ya da ölçmenin dışında bazı göstergelerden faydalanılarak örgütsel performans ölçümüne gidilebilir. Örgütler (organizasyonlar), takım, şube, bölge veya tümüyle bir işletme olarak kabul edilebilir.

Örgütsel performans göstergeleri, karlılık, pazar payı, büyüme oranı, satışlardaki artış vb. olabilir. Örneğin bir bankanın performansı kart adediyle, kart adedindeki artış oranıyla, kredi risk miktarıyla, yıllık büyüme miktarıyla, takibe düşen kredilerinin az olmasıyla ölçülebilir.

Bir örgütün performansını ölçme, nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir metodolojiyle performansın tespit edilmesidir.

Bazı durumlarda örgütsel performans ölçümü, bazı durumlarda bireysel performans değerlendirmesi yapmak uygulamada doğru olmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarının yüksekliği her zaman için işletmenin bütün olarak performansının artışı sağlayamamaktadır. Böylesi paradoksal bir sonucun temel nedeni performans değerlemenin içerdiği öznellikle açıklanabilir. Keza performansın ölçümü yerine, performans değerlendirme yoluna gidilmesi, değerlendirilen kişilerin amaçlarının çelişkili olduğu

durumlarda “alt sistem optimizasyonuna” neden olabilmektedir. Daha açık bir deyişle, çalışanların performans hedeflerinin yanlış ya da diğer hedefleri dikkate almadan belirlenmesi, alt sistem hedeflerine üst sistem hedeflerini göz ardı etme pahasına ulaşmaya yönelik çabaları yoğunlaştırmakta ve bunun sonucunda çalışanlar ya da alt birimler, birbirleriyle zararlı boyutlara varan rekabete girebilmektedirler (Kılınç ve Akkavuk, 2001).

Söz konusu alt sistem optimizasyonunun tipik bir örneği bankacılık sisteminde yaygın olarak görülmektedir. Şube hedeflerinin yanlış belirlenmesi, aynı bankanın şubeleri arasında müşteriye kendi şubesine çekmeye yönelik olarak şiddetli rekabete yol açmakta ve bu rekabette avantaj elde etmek için müşteriye verilen tavizler, bankanın bütüncül hedeflerine zarar verebilmektedir.

## 5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONEL PERFORMANS

Performans ölçümü yönetim süreçlerinin bir parçasıdır. İmalat performans ölçümü, kontrol ve sürekli iyileştirme yoluyla süreçlerin kalitesinin garanti edilmesini gerektirir. Pek çok kurum, performansını iyileştirme çabası olarak kalite yönetimi programlarını uygulamaktadır. Bir örgüt, kalite programı geliştirdiği zaman, amacı genellikle ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmektir. Böyle programların temeli, dikkatleri organizasyonel sistemlere toplama ve analiz araçlarının artan kullanımının yanında, karar verme sürecinde yetkilendirme, sorumluluklar verme ve tam katılım biçiminde çalışanları doğrudan içine almasıdır.

Hizmet kalitesini iyileştirmenin başlıca gereklerinden birisi de artan müşteri tatmininin performansa önemli ölçüde katkıda bulunabilecek olmasıdır. Şöyle ki; firma yüksek kaliteli ürünler sunduğunda pazarda bir saygınlık kazanır. Bir anlamda müşteri tatmini ve bağlılığı yaratır. Yüksek müşteri tatmini ve bağlılığı talep elastikiyetini azaltır, müşterinin işletme ürünlerinden vazgeçme yönünde bir karar alma ihtimali azalır. Sonuçta firma daha yüksek fiyata ürünlerini satabilir ve daha fazla kar elde edebilir. Capon'un yaptığı çalışmalar (1990), kalite ve iş performansı arasındaki pozitif ilişkiyi, aynı zamanda hizmet kalitesinin iki anahtar unsuru olan beklentilerin yönetimi ve hizmet güvenilirliğinin iş performansına katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, alınan hizmetle beklentiler arasındaki açık sadece hizmet kalitesinin değil aynı zamanda tatminin de belirleyici unsurudur. Hizmet kalitesi gibi iç ve dış müşteri tatmini de performansla ilişkilidir.

Son yıllarda yapılan pek çok çalışma, kalite yönetimi ve firma performansı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalarda TKY'nin rekabet gücünde iyileştirme, verimlilik ve pazar payına olan katkıları tespit edilmiştir (Corbett ve Rastrick, 2000).

Bazı yazarlar, örgüt kültürünün de performans üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu belirtirken, bazıları davranışın performansı etkilediğini, kültürün, davranışın sadece belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, örgüt kültürü insanların hareketlerine ve referans noktalarına etki etmekte, böylece kişiler kalite uygulamalarına yönelmektedirler (Corbett ve Rastrick, 2000).

Mohrman (1995), kalite yönetimi uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmış, Das'ın (2000) yaptığına benzer çalışmalar, kalite yönetimi uygulamaları ile performans ilişkisini, aynı zamanda kalite yönetimi uygulamalarının performans üzerine etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır.

Caruana, kalite ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için iki araç kullanmıştır. Bunlardan birincisi, beklentilerin yönetimi ve hizmet güvenilirliği kontrol listesi ve yöneticilerin katıldığı odak grup tartışmaları gibi iki temel kaynaktan geliştirilen hizmet kalitesi anketidir. İkincisi ise, gerçek performans verilerinden elde edilen performans ölçümüdür. Hizmet kalitesi anketi ve performans verilerinin birlikte değerlendirilmesi ile performans ve kalite arasında doğru yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Naktiyok, 2003).

Mania ve Sluti'nin Yeni Zelanda'da, imalatçı işletmeler üzerinde 1994'de yaptıkları bir çalışmada da, kalitenin performansla pozitif ve önemli bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Corbett ve Rastrick, 2000).

Kalite performansının nasıl artırılacağı da sürekli olarak tartışılmış, kalite iyileştirmenin üç prensiple karakterize edilebileceği vurgulanmıştır. Bunlar; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve takım çalışmasıdır (Everett vd., 1997).

Son yıllarda kalite yönetimi ile birlikte araştırılan bir konu da bilgi teknolojileridir. Kalite yönetiminin etkinliğinin artırılması için bilgi teknolojilerinin nasıl kullanılabileceği pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu çalışmalarda, bilgi teknolojilerinin kalite yönetimi açısından TKY'nin örgüt performansı üzerindeki etkisini belirleyen kritik başarı faktörlerinden birisi olmak gibi önemli bir role sahip olduğu ortaya koyulmuştur (Ang vd., 2000).

Hendricks (2001), net satışları performans göstergesi kabul ederek TKY - performans ilişkisini incelemiş, firma ölçeği ve sermaye yoğunluğu gibi özellikleri değerlendirdiği bu çalışmada, satış değişimlerinin büyüme ve etkinlikteki değişimlerden kaynaklanabileceğini göz önünde bulundurmuştur (Hendricks ve Singhal, 2001). Bu araştırma ile etkin TKY uygulamalarının firmanın finansal performansını artırdığı ortaya koyulmuştur. Örneğin; satışlarda ve satışların maliyetinde dolar bazında pozitif değişimler olmuştur (Hendricks ve Singhal, 2001).

TKY ve performans ilişkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda karmaşık sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çünkü; Douglas ve Judge (2001), çalışmalarında TKY ve performans ilişkisini tek yönlü olarak incelemişler ve finansal performansı dikkate almışlar, Samson ve Terziovski (1999) ise çok yönlü olarak incelemiş ve operasyonel performans üzerinde durmuşlardır. Yine farklı bilim adamları, farklı analitik yapı kullanarak TKY-performans ilişkisini incelemişlerdir. Örneğin; Adam (1997) ve Mohrman (1995), çoklu regresyon veya korelasyon kullanmışlardır (Kaynak, 2003).

Kaynak'ta (2003), stok yönetimi, kalite, finansal ve pazar performansı gibi üç farklı performans göstergesi arasındaki ilişkiyi ve TKY'nin performans üzerine etkilerini incelemiş, TKY ve performans açısından bakıldığında, uygulayan şirketlerde TKY ile performans arasında pozitif eğilimli bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın bulgularından biri de; TKY kritik faktörlerinden üst yönetimin liderliğinin örgüt çalışanlarının performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olmasıdır (Kaynak, 2003).

## 6. FİNANS SEKTÖRÜ UYGULAMASI

Özel bir bankanın Türkiye genelindeki şubeleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, TKY kritik faktörlerinin şubelerdeki önem düzeyi, performansla ilişkisi ve performans üzerine etkileri incelenmektedir.

Uygulama yapılan banka 1996 yılında kurulmuştur. 2006 yılı sonu itibariyle 88 şubesi ve yaklaşık 2400 personeli bulunmaktadır.

Kuruluşundan beri kalitenin bilincinde olan Kurum yürürlüğe koymuş olduğu kalite yönetim sistemiyle sektöründe bir ilki de gerçekleştirerek daha kuruluşunun ikinci yılında almış olduğu ISO 9001 kalite sertifikasıyla bunu tescil ettirmiştir. Kalite yolculuğu, bu kurumsal bilincin tüm çalışanlar düzeyinde yayılması ve kalitenin bir kültür ve yaşam felsefesi olarak Kurum içerisinde yayılması doğrultusunda yürütülen çabalarla günümüze kadar devam etmiştir. Bankanın Kalite Yönetim Sistemi, 2000 yılında ISO 9000 standartlarında yapılan revizyon kapsamında Ekim 2003'de gözden geçirilerek ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi sertifikasıyla belgelenmiştir.

Kurum' da çağdaş performans yönetim sistemi olan 360 Derece Performans Sistemi uygulanmaktadır.

### 6.1 Uygulamanın Amacı

Uygulamanın temel amacı TKY kriterlerinin özel banka şubelerinin performanslarıyla ilişkisini araştırmaktır. Uygulamada elde edilecek veriler şöyledir;

- Şubeler TKY kriterlerini ve dolayısıyla TKY' yi ne ölçüde taşımaktadırlar?
- Şubelerin performansları ve TKY kriterleri arasında herhangi bir ilişki var mıdır?

### 6.2 Uygulamanın Kapsam ve Yöntemi

Uygulama kapsamında bankanın mevcut 56 şubesinin 186 personeline anket formu gönderilmiştir.

Soru formları literatürdeki görüşler doğrultusunda ve Deming, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) ve Avrupa Kalite Ödüllerine (EQA) ilişkin TKY kriterleri çerçevesinde hazırlanmıştır. TKY kriterleri olarak müşteri tatmini, stratejik planlama, kalite ve verimlilik, insan kaynakları yönetimi, süreç kalitesi, bilgi analizi ve liderlik olmak üzere 7 adet kriter kabul edilmiştir (Montes vd., 2002; Naktiyok ve Küçük, 2003). Anket formunda 7 adet TKY kritik faktörüne ilişkin 33 adet önerme verilmiş ve deneklerden önermelere 1–10 arasında katılım belirtmeleri istenmiştir.

Gönderilen anketlerin 54 şubeden 149 tanesi geri dönmüştür. Katılım oranı %80 olarak gerçekleşmiştir.

Şube performans verileri olarak gerçek değerler kullanılmıştır. Şubelerin performansları Genel Müdürlük tarafından takip edilmektedir. Tespit edilen bu performanslardan uygulama analizlerinde faydalanılmıştır.

### **6.3 Uygulama Bulguları**

54 şubeden gelen toplam 149 anket sonucu SPSS 11.5 istatistik paket programında değerlendirilmiştir. Sonuçların uygunluğunun tespiti amacıyla 7 TKY kriterine ilişkin tespit edilen alpha güvenirlik katsayıları şu şekildedir: Müşteri tatmini= 0.90, Stratejik planlama= 0.82, kalite ve verimlilik= 0.90, insan kaynakları yönetimi= 0.89, süreç kalitesi= 0.89, bilgi analizi= 0.86, liderlik= 0.91 dir. Toplam 33 ifadenin Cronbach's alpha güvenirlik katsayısı ise tam olarak 0.97 dir. Bu değerler göstermektedir ki anket sonuçları güvenilirlerdir.

Sorulara verilen yanıtların genel istatistikleri Çizelge 6.1' de verilmiştir.



Çizelge 6.1 Genel soru istatistikleri

| Soru No | N   | Minimum | Maximum | Ortalama | Std. Sapma | Varyans |
|---------|-----|---------|---------|----------|------------|---------|
| Soru 4  | 149 | 5,00    | 10,00   | 7,50     | 1,27       | 1,60    |
| Soru 26 | 149 | 4,00    | 10,00   | 7,04     | 1,49       | 2,23    |
| Soru 32 | 149 | 3,00    | 10,00   | 6,95     | 1,49       | 2,23    |
| Soru 15 | 149 | 5,00    | 10,00   | 6,87     | 1,23       | 1,50    |
| Soru 14 | 149 | 1,00    | 10,00   | 6,87     | 1,51       | 2,27    |
| Soru 33 | 149 | 1,00    | 10,00   | 6,84     | 1,64       | 2,69    |
| Soru 13 | 149 | 4,00    | 10,00   | 6,83     | 1,32       | 1,75    |
| Soru 2  | 149 | 1,00    | 10,00   | 6,82     | 1,72       | 2,95    |
| Soru 1  | 149 | 3,00    | 10,00   | 6,81     | 1,30       | 1,69    |
| Soru 31 | 149 | 2,00    | 10,00   | 6,73     | 1,54       | 2,39    |
| Soru 30 | 149 | 2,00    | 10,00   | 6,70     | 1,67       | 2,79    |
| Soru 27 | 149 | 2,00    | 10,00   | 6,66     | 1,54       | 2,36    |
| Soru 23 | 149 | 2,00    | 10,00   | 6,63     | 1,49       | 2,21    |
| Soru 3  | 149 | 1,00    | 10,00   | 6,57     | 1,68       | 2,83    |
| Soru 24 | 149 | 4,00    | 10,00   | 6,52     | 1,32       | 1,74    |
| Soru 28 | 149 | 1,00    | 10,00   | 6,46     | 1,88       | 3,53    |
| Soru 29 | 149 | 3,00    | 10,00   | 6,42     | 1,46       | 2,14    |
| Soru 17 | 149 | 1,00    | 10,00   | 6,40     | 1,63       | 2,65    |
| Soru 11 | 149 | 3,00    | 10,00   | 6,38     | 1,44       | 2,09    |
| Soru 16 | 149 | 3,00    | 10,00   | 6,27     | 1,30       | 1,68    |
| Soru 18 | 149 | 1,00    | 10,00   | 6,27     | 1,83       | 3,33    |
| Soru 19 | 149 | 3,00    | 10,00   | 6,20     | 1,63       | 2,65    |
| Soru 12 | 149 | 2,00    | 10,00   | 6,18     | 1,58       | 2,49    |
| Soru 25 | 149 | 1,00    | 10,00   | 6,17     | 1,87       | 3,50    |
| Soru 22 | 149 | 2,00    | 10,00   | 6,15     | 1,60       | 2,56    |
| Soru 5  | 149 | 1,00    | 10,00   | 6,06     | 1,82       | 3,30    |
| Soru 10 | 149 | 1,00    | 10,00   | 6,05     | 1,84       | 3,40    |
| Soru 8  | 149 | 1,00    | 10,00   | 5,93     | 1,97       | 3,89    |
| Soru 6  | 149 | 2,00    | 10,00   | 5,91     | 1,71       | 2,93    |
| Soru 7  | 149 | 1,00    | 10,00   | 5,70     | 2,25       | 5,05    |
| Soru 21 | 149 | 1,00    | 10,00   | 5,29     | 1,99       | 3,98    |
| Soru 20 | 149 | 1,00    | 10,00   | 4,28     | 1,94       | 3,77    |
| Soru 9  | 149 | 1,00    | 10,00   | 4,06     | 2,54       | 6,45    |

### 6.3.1 TKY Kriterlerine İlişkin Bulgular

TKY' nin ankette değerlendirilmiş 7 kriterine ilişkin bulgular sırasıyla sunulacaktır.

#### 6.3.1.1 Müşteri Tatmini Kriterine İlişkin Bulgular

Ankette müşteri tatmini kriteri ile ilgili 6 önerme\* sunulmuştur. Bu kriterin ağırlıklı ortalaması 6,39 olarak gerçekleşmiştir. Müşteri tatmini ile ilgili önermelerden en yüksek ortalama 6,82 olarak tatmindeki değişiklikleri izleme ile ilgili 2 numaralı önerme için

---

\* Anket formunda yer alan önermeler Ek 2' de sunulmuştur

verilmiştir. En düşük ortalama ise 5,91 ile ürün ve hizmetlerin tercihi ile ilgili 6 numaralı önermeye verilmiştir.

Çizelge 6.2 Müşteri tatmini kriterine ilişkin bulgular

| MUSTTATM |          |         |           |                     |
|----------|----------|---------|-----------|---------------------|
|          |          | Frekans | Yüzde (%) | Kümülatif Yüzde (%) |
| Cevaplar | 1,00     | 9       | 1,0       | 1,0                 |
|          | 2,00     | 11      | 1,2       | 2,2                 |
|          | 3,00     | 12      | 1,3       | 3,6                 |
|          | 4,00     | 37      | 4,1       | 7,7                 |
|          | 5,00     | 103     | 11,5      | 19,2                |
|          | 6,00     | 293     | 32,8      | 52,0                |
|          | 7,00     | 168     | 18,8      | 70,8                |
|          | 8,00     | 144     | 16,1      | 86,9                |
|          | 9,00     | 76      | 8,5       | 95,4                |
|          | 10,00    | 41      | 4,6       | 100,0               |
|          | Toplam   | 894     | 100,0     |                     |
|          | Ortalama | 6,39    |           |                     |

#### 6.3.1.2 Stratejik Planlama Kriterine İlişkin Bulgular

Stratejik planlama kriteri ile ilgili 4 ifade ankette yer almaktadır. Bu kriterin ağırlıklı ortalaması 5,25 olarak gerçekleşmiştir. Stratejik planlama ile ilgili ifadelerden en yüksek ortalama 6,05 olarak planlı ve programlı çalışma ile ilgili ifade için verilmiştir. En düşük ortalama ise 4,06 ile şube yerinin araç park etmek için uygunluğu ile ilgili ifadeye verilmiştir. Bu ifade aynı zamanda tüm ankette en düşük ortalamaya sahiptir.

Çizelge 6.3 Stratejik planlama kriterine ilişkin bulgular

| STRPLAN  |          |         |           |                     |
|----------|----------|---------|-----------|---------------------|
|          |          | Frekans | Yüzde (%) | Kümülatif Yüzde (%) |
| Cevaplar | 1,00     | 52      | 8,7       | 8,7                 |
|          | 2,00     | 34      | 5,7       | 14,4                |
|          | 3,00     | 39      | 6,5       | 21,0                |
|          | 4,00     | 57      | 9,6       | 30,5                |
|          | 5,00     | 70      | 11,7      | 42,3                |
|          | 6,00     | 154     | 25,8      | 68,1                |
|          | 7,00     | 83      | 13,9      | 82,0                |
|          | 8,00     | 62      | 10,4      | 92,4                |
|          | 9,00     | 27      | 4,5       | 97,0                |
|          | 10,00    | 18      | 3,0       | 100,0               |
|          | Toplam   | 596     | 100,0     |                     |
|          | Ortalama | 5,25    |           |                     |

### 6.3.1.3 Kalite ve Verimlilik Kriterine İlişkin Bulgular

Kalite ve verimlilik kriteri ile ilgili 5 ifade ankette yer almaktadır. Bu kriterin ağırlıklı ortalaması 6,41 olarak gerçekleşmiştir. Kalite ve verimlilik ile ilgili ifadelerden en yüksek ortalama 6,87 olarak zamanında ve doğru işler yapıldığı ile ilgili 14 ve 15 nolu ifadeler için verilmiştir. En düşük ortalama ise 6,18 ile problem yaşandığı taktirde kalite dokümanlarından faydalanma ile ilgili ifadeye verilmiştir.

Çizelge 6.4 Kalite ve verimlilik kriterine ilişkin bulgular

| KALTVERM |          |         |           |                     |
|----------|----------|---------|-----------|---------------------|
|          |          | Frekans | Yüzde (%) | Kümülatif Yüzde (%) |
| Cevaplar | 1,00     | 1       | 0,1       | 0,1                 |
|          | 2,00     | 4       | 0,5       | 0,7                 |
|          | 3,00     | 7       | 0,9       | 1,6                 |
|          | 4,00     | 28      | 3,8       | 5,4                 |
|          | 5,00     | 79      | 10,6      | 16,0                |
|          | 6,00     | 284     | 38,1      | 54,1                |
|          | 7,00     | 148     | 19,9      | 74,0                |
|          | 8,00     | 110     | 14,8      | 88,7                |
|          | 9,00     | 61      | 8,2       | 96,9                |
|          | 10,00    | 23      | 3,1       | 100,0               |
|          | Toplam   | 745     | 100,0     |                     |
|          | Ortalama | 6,41    |           |                     |

### 6.3.1.4 İnsan Kaynakları Yönetimi Kriterine İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları yönetimi kriteri ile ilgili 6 ifade ankette yer almaktadır. Bu kriterin ağırlıklı ortalaması 5,63 olarak gerçekleşmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili ifadelerden en yüksek ortalama 6,40 olarak kişisel gelişimi teşvik ile ilgili ifadeye verilmiştir. En düşük ortalama ise 4,28 ile alınan ücretten tatmin düzeyi ile ilgili ifadeye verilmiştir.

Çizelge 6.5 İnsan kaynakları kriterine ilişkin bulgular

| IKYONETİ |          |         |           |                     |
|----------|----------|---------|-----------|---------------------|
|          |          | Frekans | Yüzde (%) | Kümülatif Yüzde (%) |
| Cevaplar | 1,00     | 23      | 2,6       | 2,6                 |
|          | 2,00     | 34      | 3,8       | 6,4                 |
|          | 3,00     | 36      | 4,0       | 10,4                |
|          | 4,00     | 90      | 10,1      | 20,5                |
|          | 5,00     | 173     | 19,4      | 39,8                |
|          | 6,00     | 269     | 30,1      | 69,9                |
|          | 7,00     | 117     | 13,1      | 83,0                |
|          | 8,00     | 83      | 9,3       | 92,3                |
|          | 9,00     | 41      | 4,6       | 96,9                |
|          | 10,00    | 28      | 3,1       | 100,0               |
|          | Toplam   | 894     | 100,0     |                     |
|          | Ortalama | 5,63    |           |                     |

#### 6.3.1.5 Süreç Kalitesi Kriterine İlişkin Bulgular

Süreç kalitesi kriteri ile ilgili 4 ifade ankette yer almaktadır. Bu kriterin ağırlıklı ortalaması 6,17 olarak gerçekleşmiştir. Süreç kalitesi ile ilgili ifadelerden en yüksek ortalama 6,63 olarak sürekli ürün/hizmet iyileştirmesi ile ilgili ifadeye verilmiştir. En düşük ortalama ise 6,15 ile sunulan hizmetin hız ve kalitesi ile ilgili ifadeye verilmiştir. Buradan ankete katılanların mevcut süreç işleyişinden memnuniyet düzeylerinin düşük olduğunu düşünmelerine rağmen gün geçtikçe daha iyiye gidildiği kanaatinde oldukları anlaşılmaktadır.

Çizelge 6.6 Süreç kalitesi kriterine ilişkin bulgular

| SURECKAL |          |         |           |                     |
|----------|----------|---------|-----------|---------------------|
|          |          | Frekans | Yüzde (%) | Kümülatif Yüzde (%) |
| Cevaplar | 1,00     | 3       | 0,5       | 0,5                 |
|          | 2,00     | 9       | 1,5       | 2,0                 |
|          | 3,00     | 11      | 1,8       | 3,9                 |
|          | 4,00     | 38      | 6,4       | 10,2                |
|          | 5,00     | 65      | 10,9      | 21,1                |
|          | 6,00     | 232     | 38,9      | 60,1                |
|          | 7,00     | 109     | 18,3      | 78,4                |
|          | 8,00     | 70      | 11,7      | 90,1                |
|          | 9,00     | 40      | 6,7       | 96,8                |
|          | 10,00    | 19      | 3,2       | 100,0               |
|          | Toplam   | 596     | 100,0     |                     |
|          | Ortalama | 6,17    |           |                     |

### 6.3.1.6 Bilgi Analizi Kriterine İlişkin Bulgular

Bilgi analizi kriteri ile ilgili 4 ifade ankette yer almaktadır. Bu kriterin ağırlıklı ortalaması 6,42 olarak gerçekleşmiştir. Bilgi analizi ile ilgili ifadelerden en yüksek ortalama 7,06 olarak şube performansının düzenli ve sürekli olarak takibi ile ilgili ifadeye verilmiştir. En düşük ortalama ise 6,42 ile kurum içersinde yayınlanan duyuru ve genelgelerin takibi ile ilgili ifadeye verilmiştir. Buradan şubelerde, genel müdürlük tarafından yayınlanan ve okunması gereken duyuru ve genelgelerin yeterince okunmadığı kanaatine varılabilecektir. Bu da ilerde küçük yada büyük hatalara sebep olabilir. Bu konuda kurumun daha dikkatli olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Çizelge 6.7 Bilgi analizi kriterine ilişkin bulgular

| BILGANL  |          |         |           |                     |
|----------|----------|---------|-----------|---------------------|
|          |          | Frekans | Yüzde (%) | Kümülatif Yüzde (%) |
| Cevaplar | 1,00     | 3       | 0,5       | 0,5                 |
|          | 2,00     | 6       | 1,0       | 1,5                 |
|          | 3,00     | 11      | 1,8       | 3,4                 |
|          | 4,00     | 21      | 3,5       | 6,9                 |
|          | 5,00     | 62      | 10,4      | 17,3                |
|          | 6,00     | 205     | 34,4      | 51,7                |
|          | 7,00     | 126     | 21,1      | 72,8                |
|          | 8,00     | 80      | 13,4      | 86,2                |
|          | 9,00     | 53      | 8,9       | 95,1                |
|          | 10,00    | 29      | 4,9       | 100,0               |
|          | Toplam   | 596     | 100,0     |                     |
|          | Ortalama | 6,42    |           |                     |

### 6.3.1.7 Liderlik Kriterine İlişkin Bulgular

Liderlik kriteri ile ilgili 4 ifade ankette yer almaktadır. Bu kriterin ağırlıklı ortalaması 6,61 olarak gerçekleşmiştir. Liderlik ile ilgili ifadelerden en yüksek ortalama 7,95 olarak banka ürünlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ile ilgili ifadeye verilmiştir. En düşük ortalama ise 6,70 ile bölgede yer alan rakiplerle rekabet konusundaki ifadeye verilmiştir.

Çizelge 6.8 Liderlik kriterine ilişkin bulgular

| LİDERLİK |          |         |           |                     |
|----------|----------|---------|-----------|---------------------|
|          |          | Frekans | Yüzde (%) | Kümülatif Yüzde (%) |
| Cevaplar | 1,00     | 1       | 0,2       | 0,2                 |
|          | 2,00     | 4       | 0,7       | 0,8                 |
|          | 3,00     | 9       | 1,5       | 2,3                 |
|          | 4,00     | 24      | 4,0       | 6,4                 |
|          | 5,00     | 55      | 9,2       | 15,6                |
|          | 6,00     | 182     | 30,5      | 46,1                |
|          | 7,00     | 133     | 22,3      | 68,5                |
|          | 8,00     | 99      | 16,6      | 85,1                |
|          | 9,00     | 55      | 9,2       | 94,3                |
|          | 10,00    | 34      | 5,7       | 100,0               |
|          | Toplam   | 596     | 100,0     |                     |
|          | Ortalama | 6,61    |           |                     |

### 6.3.2 Performansa İlişkin Veriler

Performans verileri olarak gerçek veriler kullanılmıştır. Bankada şubelere ait performanslar tespit edilirken birçok performans göstergesinin istatistiki değerlendirmeleri yapılarak şubenin nihai performansına (performans sınıfına) ulaşılmaktadır.

Performans göstergelerine ağırlıklar verilerek şubenin cari toplamaları veya cari ortalamaları bu ağırlıklarla çarpılmakta ve performans puanı elde edilmektedir. Şube elde ettiği performans puanına göre daha önceden skalası\* belirlenmiş performans sınıflarındaki yerini almaktadır. Performans sınıfları olarak A, B+, B, C+, C, D+, D, E+, E tanımları kullanılmaktadır. Performansların tespitinde kullanılan göstergeler Çizelge 6.9’ da verilmiştir.

---

\* Şubeler aldıkları puanlara göre örneğin; 10000–12000 arası B, 12000–14000 arası B+ sınıfı gibi aralıklar şeklinde sınıflandırılmakta ancak bu skala kurum politikası olduğu için çalışmada verilmemektedir.

Çizelge 6.9 Performans tespitinde kullanılan göstergeler

| Performans Göstergesi | Etki | Katsayı* |
|-----------------------|------|----------|
| Cari Mevduat          | +    | x*       |
| Katılım Mevduat       | +    | x*       |
| Nakdi TL              | +    | x*       |
| Nakdi YP(USD Krş.)    | +    | x*       |
| G. Nakdi TL           | +    | x*       |
| G. Nakdi YP(USD Krş)  | +    | x*       |
| Gelirler              | +    | x*       |
| Gecikmeler            | -    | x*       |
| Kanuni Takip          | -    | x*       |
| Takas Farkı           | +    | x*       |
| Akreditif             | +    | x*       |
| İhracat Akreditifi    | +    | x*       |
| İhracat               | +    | x*       |
| İthalat               | +    | x*       |
| Cari Artış            | +    | x*       |
| Katılım Artış         | +    | x*       |
| Kart Satış            | +    | x*       |
| Alınan çekler         | +    | x*       |
| Verilen Çekler        | +    | x*       |
| Leasing TL            | +    | x*       |
| Leasing YP            | +    | x*       |
| SSK+Vergi             | +    | x*       |
| Döviz Rezerv          | -    | x*       |
| Gelen Havale Tutar    | +    | x*       |
| Gelen Havale Adet     | +    | x*       |
| Giden Havale Tutarı   | +    | x*       |
| Giden Havale Adet     | +    | x*       |

\* Bankaya ait kritik bilgiler olduğu için “x” ile gösterilmiştir.

Çizelge 6.10 Şubelerin performans sınıflarına göre dağılımı

| Şubelerin Performans Sınıflarına Göre Dağılımı |               |           |                     |
|------------------------------------------------|---------------|-----------|---------------------|
|                                                | Frekans ( f ) | Yüzde (%) | Kümülatif Yüzde (%) |
| Sınıflar                                       |               |           |                     |
| A                                              | 3             | 5,6       | 5,6                 |
| B +                                            | 5             | 9,3       | 14,8                |
| B                                              | 4             | 7,4       | 22,2                |
| C +                                            | 5             | 9,3       | 31,5                |
| C                                              | 9             | 16,7      | 48,1                |
| D +                                            | 4             | 7,4       | 55,6                |
| D                                              | 9             | 16,7      | 72,2                |
| E +                                            | 5             | 9,3       | 81,5                |
| E                                              | 10            | 18,5      | 100,0               |
| Total                                          | 54            | 100,0     |                     |

### 6.3.3 Kümeleme Analizi Uygulanarak TKY ve Performans Arasındaki İlişki

Bu bölümde önce kümeleme analizi tanımı yapılacak daha sonra bu analiz sonucunda TKY

kritik faktörlerine ilişkin olarak belirlenen bulgulardan bahsedilecek ve son olarak da performans sınıflarına göre şubelerin TKY görüşleri değerlendirilecektir.

### 6.3.3.1 Kümeleme Analizi Tanımı

Çiçeklerle dolu bir alanda gezinirken dikkatinizi çeken bir çiçeğin, çiçekler arasında hangi çiçek grubuna ait olduğunu nasıl belirlerdiniz? Etrafınızda gördüğünüz pek çok çiçek bir birine benziyor değil mi? Bu çiçeklerin her birinin özellikleri var. Ağırlığı, çiçek sayısı, yaprak sayısı, uzunluğu, rengi, kokusu gibi pek çok değişken çiçeklere ait özelliklerdir. İşte bu noktada baktığımız bir çiçeğin hangi tür çiçek grubuna girdiğini belirlemek içinde Kümeleme Analizinden yararlanabiliriz (Otbiçer, 2004).

Kümeleme analizi birim ya da değişken gruplaşmaları hakkında kesin olarak bilinmeyen karma toplulukları, çok sayıda özelliği dikkate alınarak hesaplanan benzerlik ve farklılık ölçütlerine göre daha homojen alt kümelere ayırmak, her bir kümeyi tanımlamak ve profilini ortaya koymak amacıyla uygulanan çok değişkenli bir sınıflama metodudur.

Faktör analizinde olduğu gibi kümeleme analizinde de bağımlı ve bağımsız değişken ayrımı yapılmaksızın, tüm değişkenler dikkate alınarak homojen kümeler oluşturulur. Diskriminant analizinden farklı olarak kümeleme analizi birim ya da değişken gruplaşmalarının kesin olarak bilinmediği durumlarda uygulanmakta ve analiz öncesinde tahmini bir sınıflama yapılmamaktadır. Kümeleme analizi de hemen hemen tüm bilim alanlarında kullanılan bir yöntem olmakla beraber tıp, biyoloji, sosyoloji, psikoloji, arkeoloji ve ormancılık gibi belirsizliklerin ve karmaşık yapıların fazla olduğu bilim alanlarında daha yoğun kullanılmaktadır.

Kümeleme cetveli 1’den 25’e kadar puanlandırılmaktadır. Cetveldeki uzaklık 1’e yaklaştıkça değişkenler arasındaki benzerlik artmakta, uzaklaştıkça da azalmaktadır.

Genel kümeleme analizi algoritması aşağıdaki biçimdedir;

$$d_{ij} = \sum_{k=1}^n (X_{ik} - X_{jk})^2 \quad (6.1)$$

$d_{ij}$ : Euclid uzaklık ölçüsü

$X_i$ : Birinci nitelik

$X_j$ : İkinci nitelik

$k$ : Gruplandırılacak örnek sayısı



### 6.3.3.2 Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Kümeleme Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında bankanın şubelerinde TKY kritik faktörlerine ilişkin veriler anket formu yöntemiyle toplanarak ilgili şubede TKY ilkelerinin ne kadar benimsendiği ve bu ilkelerin hangi seviyelerde uygulandığı ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen TKY verileri ile şubelerin gerçek performans sınıfları kümeleme analiziyle değerlendirilerek şubelerin performans sınıflarına göre TKY kriterlerine verdikleri cevapların ilişkileri tespit edilmiştir.

Çizelge 6.11’de, SPSS programında Log-likelihood\* uzaklık ölçümü kullanılarak yapılan analiz neticesinde Schwarz's Bayesian Kriterine (BIC) göre verilerin optimum bölünebileceği küme sayısı gösterilmektedir. BIC değeri en küçük olan küme sayısı optimum olmaktadır. BIC değeri 490,618 olan 2 küme optimum küme sayısıdır.

Çizelge 6.11 Optimum küme sayısı tespit çizelgesi

| Auto-Kümeleme |                                  |               |                            |                              |
|---------------|----------------------------------|---------------|----------------------------|------------------------------|
| Küme Sayısı   | Schwarz's Bayesian Kriteri (BIC) | BIC Değişimi* | BIC Değişimlerinin Oranı** | Aralık Ölçümlerinin Oranı*** |
| 1             | 574,854                          |               |                            |                              |
| 2             | 490,618                          | -84,236       | 1,000                      | 2,654                        |
| 3             | 513,562                          | 22,944        | -0,272                     | 1,454                        |
| 4             | 556,735                          | 43,174        | -0,513                     | 1,531                        |
| 5             | 615,366                          | 58,631        | -0,696                     | 1,074                        |
| 6             | 675,995                          | 60,628        | -0,720                     | 1,510                        |
| 7             | 745,790                          | 69,795        | -0,829                     | 1,131                        |
| 8             | 817,671                          | 71,881        | -0,853                     | 1,192                        |
| 9             | 892,104                          | 74,433        | -0,884                     | 1,390                        |
| 10            | 970,274                          | 78,170        | -0,928                     | 1,006                        |
| 11            | 1.048,499                        | 78,225        | -0,929                     | 1,104                        |
| 12            | 1.127,624                        | 79,125        | -0,939                     | 1,546                        |
| 13            | 1.209,799                        | 82,174        | -0,976                     | 1,046                        |
| 14            | 1.292,216                        | 82,417        | -0,978                     | 1,212                        |
| 15            | 1.375,569                        | 83,353        | -0,990                     | 1,008                        |

\* En iyi değere sahip kümenin değeri ile olan farkı göstermektedir

\*\* En iyi değere sahip kümenin değeri ile olan oranı göstermektedir

\*\*\* En iyi değere sahip kümeyle olan uzaklık oranları gösterilmektedir

$$-2 \log \Lambda = \sum_{i,j} k_{ij} \log \frac{p_{ij}}{m_{ij}}.$$

\* Log-likelihood uzaklık ölçüm algoritması:

Burada şubelerin TKY faktörleri açısından iki ana kümede sınıflandıkları anlaşılmıştır. Birinci kümede değerlendirme kapsamına alınan toplam 54 şubenin %24,1 lik kısmına tekabül eden 13 adet, ikinci kümede %75,9 luk kısma tekabül eden 41 şube yer almaktadır.

Çizelge 6.12 Kümelerin Dağılımı

| Kümelerin Dağılımı |                |    |           |                  |
|--------------------|----------------|----|-----------|------------------|
|                    |                | N  | Yüzde (%) | Toplamda % Oranı |
| Kümeleme(Cluster)  | 1              | 13 | 24,1%     | 24,1%            |
|                    | 2              | 41 | 75,9%     | 75,9%            |
|                    | Birleştirilmiş | 54 | 100,0%    | 100,0%           |
| Toplam             |                | 54 |           | 100,0%           |

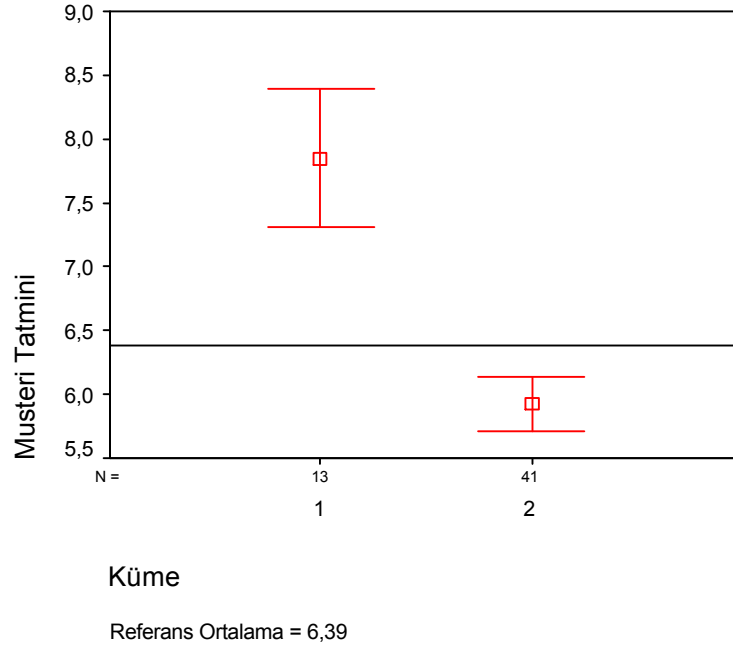
Toplam Kalite Yönetimi faktörlerine ilişkin olarak, birinci ve ikinci kümede yer alan şube organizasyonlarının genel ortalamaları incelendiğinde birinci kümedeki değerlerin ikinciden daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yani birinci kümede yer alan şubelerde TKY’ nin benimsenme ve uygulanma miktarının ikinci kümedekilere göre daha fazla olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çizelge 6.13 TKY Kritik Faktörlerinin Kümelere Göre Ortalamaları

| TKY Kritik Faktörlerinin Kümelere Göre Ortalamaları |                           |                 |            |               |            |                      |            |             |            |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|-----------------|------------|---------------|------------|----------------------|------------|-------------|------------|
|                                                     |                           | Musteri Tatmini |            | Str. Planlama |            | Kalite ve Verimlilik |            | İK Yönetimi |            |
|                                                     |                           | Ortalama        | Std. Sapma | Ortalama      | Std. Sapma | Ortalama             | Std. Sapma | Ortalama    | Std. Sapma |
| Kümeler (Cluster)                                   | 1                         | 7,8492          | 0,75623    | 6,5069        | 0,95180    | 7,7731               | 0,76737    | 6,9769      | 1,01342    |
|                                                     | 2                         | 5,9215          | 0,58781    | 4,8559        | 1,02987    | 5,9780               | 0,57852    | 5,2022      | 0,63685    |
|                                                     | Birleştirilmiş (Combined) | 6,3856          | 1,04036    | 5,2533        | 1,23015    | 6,4102               | 0,99297    | 5,6294      | 1,06076    |
|                                                     |                           | Süreç Kalitesi  |            | Bilgi Analizi |            | Liderlik             |            |             |            |
|                                                     |                           | Ortalama        | Std. Sapma | Ortalama      | Std. Sapma | Ortalama             | Std. Sapma |             |            |
| Kümeler (Cluster)                                   | 1                         | 7,6308          | 0,81652    | 7,8969        | 0,62781    | 8,1246               | 0,76581    |             |            |
|                                                     | 2                         | 5,7102          | 0,63743    | 5,9580        | 0,58436    | 6,1317               | 0,63491    |             |            |
|                                                     | Birleştirilmiş (Combined) | 6,1726          | 1,06982    | 6,4248        | 1,02326    | 6,6115               | 1,08475    |             |            |

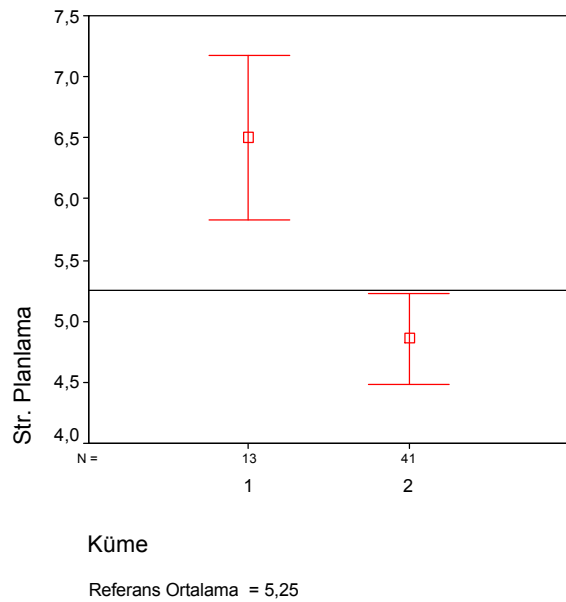
Aşağıdaki grafiklerde kümeleme analizi neticesinde TKY’ nin müşteri tatmini, stratejik planlama, kalite ve verimlilik, insan kaynakları yönetimi, süreç kalitesi, bilgi analizi ve liderlik kriterlerine ilişkin olarak %95 güvenilirlikte elde edilen bulgular gösterilmiştir.

### %95 Güven Araliginda Ortalama Degerler



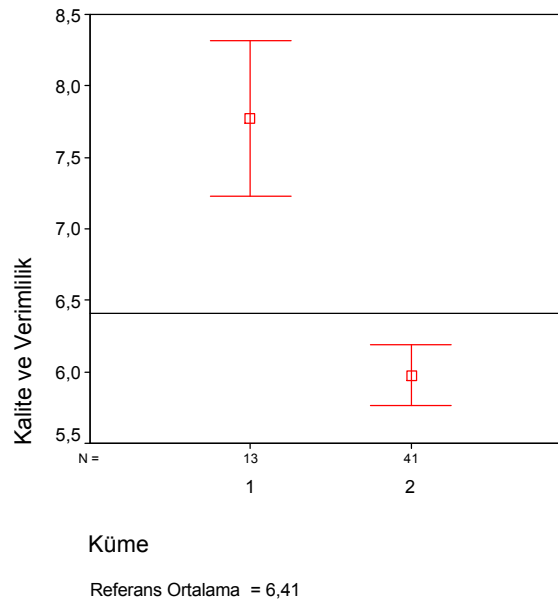
Şekil 6.1 Kümeleme sonucu müşteri tatmini kriterine ilişkin bulgular

Müşteri tatmini kriterine ilişkin olarak genel ortalama 6,39 olmakla birlikte, birinci küme ortalaması 7,85 ve ikinci küme ortalaması 5,92 olarak gerçekleşmiştir. Birinci küme için standart sapması 0,76 olan bu kriterin %95 güvenirlikte 8,61 ila 7,09 arasında değişen değerler almış olduğu anlaşılmaktadır. İkinci küme için ise 0,59 standart sapmayla %95 güvenirlikte 6,51 ila 5,33 arasında değişen değerler almıştır.



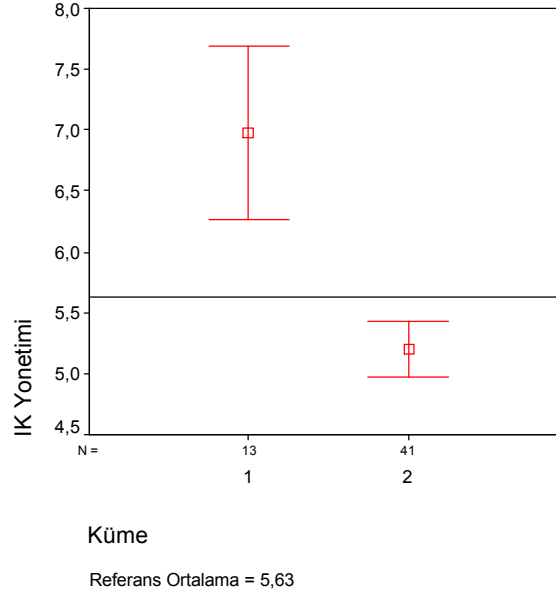
Şekil 6.2 Kümeleme sonucu stratejik planlama kriterine ilişkin bulgular

Stratejik planlama kriterine ilişkin olarak genel ortalama 5,25 olmakla birlikte, birinci küme ortalaması 6,50 ve ikinci küme ortalaması 4,86 olarak gerçekleşmiştir. Birinci küme için standart sapması 0,95 olan bu kriterin %95 güvenirlkte 7,45 ila 5,55 arasında değişen değerler almış olduğu anlaşılmaktadır. İkinci küme için ise 1,03 standart sapmayla %95 güvenirlkte 5,89 ila 3,83 arasında değişen değerler almıştır. Kümeleme sonuçlarına göre birinci ve ikinci kümelerin her ikisi içinde tüm kriterler arasında en küçük değerler stratejik planlama kriterine verilmiştir.



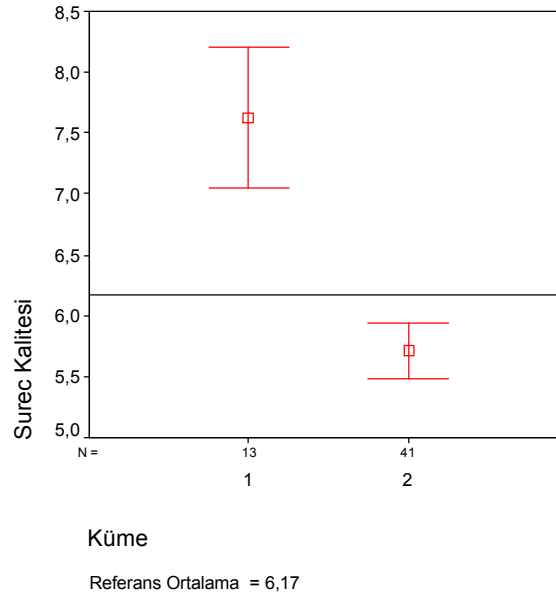
Şekil 6.3 Kümeleme sonucu kalite ve verimlilik kriterine ilişkin bulgular

Kalite ve verimlilik kriterine ilişkin olarak genel ortalama 6,41, birinci küme ortalaması 7,77 ikinci küme ortalaması 5,98 olarak gerçekleşmiştir.



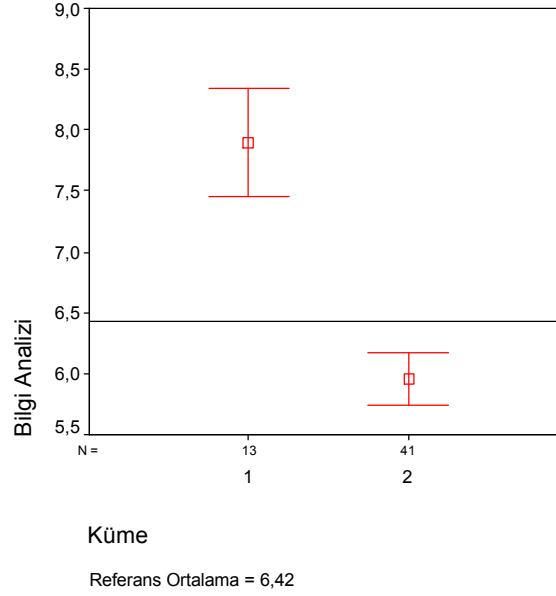
Şekil 6.4 Kümeleme sonucu insan kaynakları yönetimi kriterine ilişkin bulgular

İnsan kaynakları kriterine ilişkin olarak genel ortalama 5,63, birinci küme ortalaması 6,98 ikinci küme ortalaması 5,20 olarak gerçekleşmiştir.



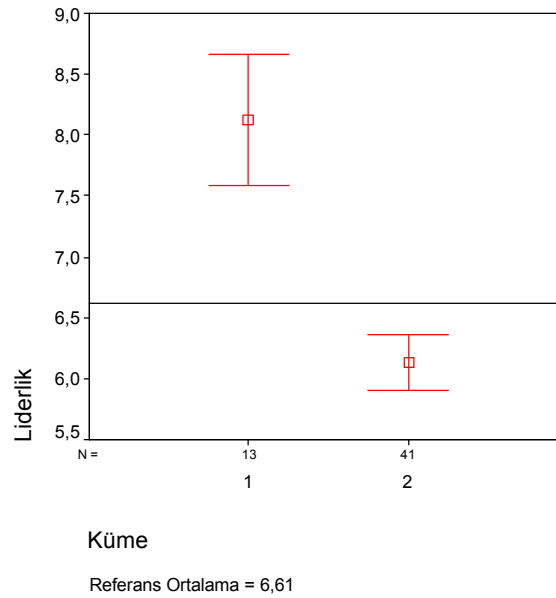
Şekil 6.5 Kümeleme sonucu süreç kalitesi kriterine ilişkin bulgular

Süreç kalitesi kriterine ilişkin olarak genel ortalama 6,17 birinci küme ortalaması 7,63 ikinci küme ortalaması 5,71 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 6.6 Kümeleme sonucu bilgi analizi kriterine ilişkin bulgular

Bilgi analizi kriterine ilişkin olarak genel ortalama 6,42 birinci küme ortalaması 7,90 ikinci küme ortalaması 5,96 olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 6.7 Kümeleme sonucu liderlik kriterine ilişkin bulgular

Liderlik kriterine ilişkin olarak genel ortalama 6,61 birinci küme ortalaması 8,12 ikinci küme ortalaması 6,13 olarak gerçekleşmiştir. Bu kritere ilişkin ortalamalar her iki küme içinde tüm kriterler arasında en yüksek değere sahiptir. Buradan tüm şube organizasyonlarında TKY'nin liderlik kriterinin önemli ölçüde benimsenmiş olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

Yukarıdaki grafiklerin uygulama sonuçları arasında verilmesinin önemli sebebi, birinci kümede, tüm kriterlerin standart sapmalarının yüksek olduğuna dikkat çekilmek istenmesidir. Buradan varılacak yargı birinci kümede yer alan 13 şube organizasyonunda TKY kriterlerine yüksek puanlar verilmiş olmasına rağmen çok homojen bir yapı olmadığıdır.

### 6.3.3.3 Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörleri ve Performans Sınıflarına Göre Şube Organizasyonlarının Kümeleme Analizi Bulguları

Şube performansları ve TKY faktör verileri SPSS programına girilerek yapılan (Log-likelihood uzaklık ölçüm tekniği ile) kümeleme analizi neticesinde toplam 54 şubeden 13 tanesinin birinci kümede 41 tanesinin ikinci kümede yer aldıkları daha önce belirtilmişti. Çizelge 6.14’ de kümelerin şube sınıflarına göre frekansları gösterilmiştir. Çizelgede görüldüğü gibi toplam 3 adet olan A sınıfı şubenin ve toplam 5 adet olan B+ sınıfı şubenin tamamı TKY kriterlerini daha fazla benimsemiş birinci kümede yer almaktadır. B sınıfı toplam 4 adet şubenin %75’i, D+ ve D sınıfı şubelerden de birer adedi yine birinci kümede yer almaktadır. TKY kriterlerini birinciye göre daha az benimsemiş ikinci kümede ise B sınıfı 1 adet şube ve C+, C, E+,E sınıfında yer alan 29 adet şubenin tamamı ile D+ ve D sınıfı şubelerden 11 adet şube bulunmaktadır.

Çizelge 6.14 Şube Sınıflarına Göre Frekanslar

| Şube Sınıflarına Göre Frekanslar |                       |                    |                       |                    |                           |                    |
|----------------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|
| Sınıflar                         | Kümeleme-Cluster      |                    |                       |                    |                           |                    |
|                                  | 1                     |                    | 2                     |                    | Birleştirilmiş (Combined) |                    |
|                                  | Sıklık<br>(Frequency) | Yüzde<br>(Percent) | Sıklık<br>(Frequency) | Yüzde<br>(Percent) | Sıklık<br>(Frequency)     | Yüzde<br>(Percent) |
| A                                | 3                     | 100,0%             | 0                     | 0,0%               | 3                         | 100,0%             |
| B +                              | 5                     | 100,0%             | 0                     | 0,0%               | 5                         | 100,0%             |
| B                                | 3                     | 75,0%              | 1                     | 25,0%              | 4                         | 100,0%             |
| C +                              | 0                     | 0,0%               | 5                     | 100,0%             | 5                         | 100,0%             |
| C                                | 0                     | 0,0%               | 9                     | 100,0%             | 9                         | 100,0%             |
| D +                              | 1                     | 25,0%              | 3                     | 75,0%              | 4                         | 100,0%             |
| D                                | 1                     | 11,1%              | 8                     | 88,9%              | 9                         | 100,0%             |
| E +                              | 0                     | 0,0%               | 5                     | 100,0%             | 5                         | 100,0%             |
| E                                | 0                     | 0,0%               | 10                    | 100,0%             | 10                        | 100,0%             |

Çizelge 6.15’ de izlenebileceği gibi Deming, Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödüllerine ilişkin TKY kriterleri çerçevesinde belirlenen TKY’ye ilişkin kriterlerle performans değişkeni arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Bu durum örgütlerin toplam kalite yönetimine verdikleri önemdeki artışın/azalışın, performanslarını artırıp/azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

D+ ve D sınıfı birer şubenin birinci kümede yer almasında çalışmamıza konu olmayan diğer

TKY faktörlerinin veya diğer etmenlerin etkili olduğu kabul edilmiştir.

Çizelge 6.15 Değişkenler arası korelasyon çizelgesi

| <b>Korelasyon Tablosu**</b> |             |               |             |                |         |            |           |          |
|-----------------------------|-------------|---------------|-------------|----------------|---------|------------|-----------|----------|
|                             | Sube Sinifi | Musteri Tatm. | Str. Planl. | Kal. ve Verim. | İK Yon. | Surec Kal. | Bilgi An. | Liderlik |
| Sube Sinifi                 | 1,000       | 0,783         | 0,528       | 0,764          | 0,647   | 0,742      | 0,762     | 0,758    |
| Musteri Tatmini             | 0,783       | 1,000         | 0,680       | 0,914          | 0,818   | 0,836      | 0,899     | 0,924    |
| Str. Planlama               | 0,528       | 0,680         | 1,000       | 0,691          | 0,764   | 0,707      | 0,647     | 0,695    |
| Kalite ve Verimlilik        | 0,764       | 0,914         | 0,691       | 1,000          | 0,848   | 0,888      | 0,922     | 0,934    |
| İK Yonetimi                 | 0,647       | 0,818         | 0,764       | 0,848          | 1,000   | 0,883      | 0,783     | 0,837    |
| Surec Kalitesi              | 0,742       | 0,836         | 0,707       | 0,888          | 0,883   | 1,000      | 0,823     | 0,883    |
| Bilgi Analizi               | 0,762       | 0,899         | 0,647       | 0,922          | 0,783   | 0,823      | 1,000     | 0,906    |
| Liderlik                    | 0,758       | 0,924         | 0,695       | 0,934          | 0,837   | 0,883      | 0,906     | 1,000    |

\*\* p<0,01

Performans ve TKY faktörleri arasındaki korelasyonlar incelendiğinde tüm faktörlerle korelasyon arasında ilişki olduğu görülmektedir. En düşük korelasyon performans ile stratejik planlama ( $r = 0,528$ ,  $p<0.01$ ) kriteri arasında, en yüksek korelasyon ise müşteri tatmini kriteriyle ( $r = 0,783$ ,  $p<0,01$ ) mevcuttur.

Bu değerlendirmelerden çıkacak sonuç müşteri tatmini, kalite ve verimlilik, bilgi analizi kriterlerine verilecek önemin performansı stratejik planlama kriterine verilecek önemden daha fazla etkileyebileceği yönündedir.



## 7. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Çalışmada öncelikle teorik olarak kalite, TKY ve performans kavramlarından bahsedilmiş ve sonrasında finans sektöründe TKY ve performans ilişkisini belirlemeye yönelik olarak özel bir bankada anket uygulaması yapılmıştır.

Anket sonucunda en yüksek skorlar sırasıyla liderlik, bilgi analizi ve kalite ve verimlilik kriterleri için verilmiştir. En düşük skora sahip kriterler ise stratejik planlama ve insan kaynakları yönetimi kriterleridir.

Liderlik kriterinin en yüksek değerleri alması, çalışanların kurum kültürüne sahip, katılımcı, işini benimsemiş bir yapıda olduğunu göstermektedir. Yönetimin tam katılımı destekleyici, işbirlikçi, cesaretlendirici, değişime açık davranışı çalışanların işe bağlılığını ve işlerine sahip çıkmalarını sağlamış görünmektedir.

Yapılan değerlendirmelerde uygulama yapılan banka personelinin kalite ve verimlilik kriteriyle ilgili önermelere yüksek puanlar vererek, örneğin yaptıkları işle ilgili prosedür, yönetmelik ve mevzuatları iyi bildiklerini iddia ettikleri görülmektedir. Ancak bilgi analizi kriteri ile ilgili, yayınlanan duyuru ve genelgelerin okunması hakkındaki önermeye verilen düşük sonuçlar, ilgili prosedür, yönetmelik ve mevzuatlara ilişkin olarak gerçekleşen değişikliklerin duyurulduğu, genelge, duyuru ve yasal değişiklik haberlerinin personel tarafından yeterince dikkate alınmadığının göstergesi olabilir. Buradan personelin kendi bilgisine güvenerek bazı önemli hususları dikkate almadığı düşünülebilir. Bu durum bankayı zaman zaman maddi, manevi ve yasal olarak bir takım zararlara uğratabilecektir. Üst yönetimin bankanın herhangi bir türde zarara uğrama ihtimalini azaltmak için personelin yasal ve yasal olmayan her türlü değişikliğe daha fazla dikkatlerini çekebilmesi faydalı olur gibi görünmektedir. TKY'nin katılımcılık, işgücü ve eğitim, yönetim anlayışı ve güven, sürekli iyileştirme faktörleri burada önem kazanmaktadır.

Stratejik planlama kriteri ile ilgili elde edilen düşük sonuçlardan, eyleme geçmeden önce kararlar alınırken ve planlar yapılırken yeterli düzeyde araştırma ve değerlendirme yapılmadığı veya buna imkan bulunamadığı sonucuna ulaşılabilir. Buda, uzun dönemli gereksinimlere çözüm olacak stratejilerle hareket edilmediği sonucunu göstermektedir.

İnsan kaynakları kriterinin düşük ortalamalardan birine sahip olmasında başlıca etken çalışanların ücretler ile ilgili önermeye aşırı düşük puanlar vermiş olmasıdır. Buradan ücret sistemine karşı çalışanların önemli düzeyde tepkileri olduğu anlaşılmaktadır. Ücret konusunda

tatmin olmamış bir personelden bireysel olarak yüksek performans beklemek çokta doğru olmayacağı için yönetimin bu probleme ilişkin çözümler bulması gerekmektedir.

“Müşterilerden yazılı ve sözlü olarak gelen şikâyetleri dikkate almaktayız” ifadesi ise tüm önermeler arasında en yüksek ortalama değere sahiptir. En düşük ortalamaya sahip anket ifadesi ise şube lokalinin bulunduğu bölgenin müşterilerin araçlarını bırakabilmeleri için uygunluğunun ölçülmeye çalışıldığı ifadedir. Bu ifade zaten en düşük ortalamaya sahip stratejik planlama kriteriyle ilgilidir. TKY’ nin stratejik planlama kriterine bankanın daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Uzun vadede başarının anahtarı olan stratejik planlar kurumlar için her zaman gereklilik ve önem arz etmektedir.

Uygulamaya konu bankada TKY kriterleri ile şube organizasyonlarının performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Performansı yüksek şubelerin ankette kriterlere verdikleri skorlarda yüksek çıkmıştır. Bu durum örgütlerin Toplam Kalite Yönetimine verdikleri önemdeki artışın/azalışın, performanslarını artırıp/azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

Özellikle liderlik, bilgi analizi, müşteri tatmini, kalite ve verimlilik konularındaki iyileştirmeler örgüt performansına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Son birkaç yılda, çoğu şirketler kalite yönetimiyle ilişkili başlıklar listelemişlerdir. Yönetim uygulamasındaki önemini düşünerek, TKY araştırmasının gelişimini muhafaza eden bir hareket başlamıştır. Bu felsefe iş pratiği teorisiyle büyük ölçüde uyum içerisindedir (Dean ve Bowen, 1994). Terminolojinin değişebilirliğine rağmen, TKY sistemlerini uygulayan yöneticiler liderlik, strateji, rekabetçi avantaj, enformasyon, vb. gibi kavramlara hakimdirler.

TKY, davranış ve öğrenme proseslerini sistem/birey entegrasyonu üzerinden etkiler. Aynı zamanda, sistem yapısı ve iş performansı üzerinde kişisel faktörler etkili olabilir. Bu yüzden ayrıca performansı belirleyen faktörlerin araştırmasında, kişisel ve sistem faktörlerinin ikisi de eşzamanda dikkate alınmalıdır. Konuyla ilgili farklı araştırmalarda örgütü oluşturan kişiler, sistemler ve bu kişi ve sistemlerin bulunduğu ortamlar da değerlendirme kapsamına alınabilirler. Örneğin bir banka şubesi için düşünüldüğünde şubenin hinterlandı, çalışanların kişisel özellikleri, şubenin bulunduğu bölgenin demografik özellikleri, bölgedeki toplumun nitelikleri performansı etkileyen dış faktörler olarak düşünülebilir.

## KAYNAKLAR

- Akal, Z., (2003), "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Ankara, 1-22
- Ang C. L., Davies, M. and Finlay, P.N., (2000), "Measures to Assess The Impact of Information Technology on Quality Management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, MCB University Press, 17(1), pp. 42-65.
- Broadberry, S., Ghosal, S., (2004), "Technology, Organisation and Productivity Performance in Services: Lessons from Britain and the United States since 1870", Department of Economics, University of Warwick, UK.
- Caruana, A., (1997), "Intqual – An Internal Measure of Service Quality and The Link Between Service Quality and Business Performance", *European Journal of Marketing*, MCB University Press, 31(8), pp.604-616.
- Chennell, A.F., Dransfield, S.B., Field, J.B., (2000), "A System for Organizational Performance Measurement", University of Cambridge, 19-21 July 2000, Australia
- Chu-Hua, K., Madu, C.N. and Lin, C. (2001), "The Relationship Between Supply Chain Quality Management Practices And Organizational Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 8, pp. 864-872.
- Connor, P.E., (1997), "Total Quality Management: A Selective Commentary On Its Human Dimensions", *Public Administration Review*, pp.501-509.
- Corbett, L. M., K. N. RASTRICK, (2000), "Quality Performance and Organizational Culture A New Zealand Study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, MCB University Press, 17(1), pp.14-26.
- Daşdemir, İ., Güngör, E., (2004), "Çok Boyutlu Karar Verme Teknikleri ve Ormancılıkta Uygulama Alanları", *Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Bartın Orman Fakültesi*, Bartın.
- Dean, J.W. and Bowen, D.E. (1994), "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 392-418.
- Dinning, J., (1996), "Measuring Performance", A Reference Guide, Alberta Treasury.
- Erdil, O., Alpkan, L.H., Biber, L. (2004), "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, 101-122.
- Eriksson, H., (2002), "Benefits From TQM for Organizational Performance", *Lulea Tekniska Univesitet*.
- Evans, J.R., (2005), "Total Quality Management, Organization and Strategy", Thomson, University of Cincinnati.
- Everett, E. A. J., Lawrence, M.C. and FLORES, B.E., (1997), "An International Study of Quality Improvement Approach and Firm Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, MCB University Press, 17(9), pp. 842-873.
- Hendricks, K. B. and Singhal, V. R., (2001), "Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance", *Journal of Operations Management*, 19, pp. 269–285.
- Kavrakoğlu, İ., (1998), "Toplam Kalite Yönetimi", Kalder Yayınları, İstanbul
- Kaynak, H. (2003), "The Relationship Between Total Quality Management Practices and

Their Effects on Firm Performance”, *Journal of Operations Management*, 21, pp. 405–435.

Kılınç, T., Akkavuk, E., (2001), “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 103-120

Koyuncu, B., (2004), “Üretim ve Yönetimin Değişen Yüzü”, *İnotec Bilgi Merkezi A.Ü.S.B.F, Ankara*, pp. 1-6

Kubaş, A., İnan, H., Azabağaoğlu, Ö., Metin, N., (1999), “Trakya Bölgesinde Bulunan Tekstil, Deri ve Yağ Sanayi İşletmelerindeki Çevresel Etkilerin Cluster Analizi ile Değerlendirilmesi”, *ODTÜ 3. International Economy Congress*, 8-11 Eylül 1999, Ankara/Türkiye

Lai, M.C., (2003), “An Investigation into the Relationship between Total Quality Management Practice and Performance in Taiwan Public Hospital”, *Australian Catholic University Research Services, Australia*

Larsen, R.J., Marx, M.L., (2006), “An Introduction to Mathematical Statistics and its Applications”, *Prentice Hall, New Jersey*.

Linenberg, Y., Stadler, Z. and Arbuthnot, S., (2004), “Optimising Organizational Performance by Managing Project Benefits”, *Umt Portfolio Management, NewYork*.

McMahon, F., (2003), “Self-Service Everywhere™ for Optimum Organisational Performance”, *Decisionality Strategic Directions White Paper*, 19 August 2003.

Montes, J.L., Jover, A.V., Fernandez, L.M.M., (2002), “Factors Affecting the Relationship Between Total Quality Management and Organizational Performance”, *Management Department, Universidad de Granada, Granada/ Spain*, 20(2): 189-209

Naktiyok, A., Küçük, O., (2003), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde TKY Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 21, Temmuz-Aralık 2003, 21: 43-65

Otbiçer, T., (2004), “Ölçmede Kümeleme Analizi Uygulamaları”, *Seminer Raporu, Hacettepe Üniversitesi, Ankara*.

Özveren, Mina, (1997), “Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar”, *Alfa Yayınları, İstanbul*

Prajogo, D.I., Sohal, A.S., (2004), “The Relationship between Organizations Strategy, Total Quality Management (TQM) and Organization Performance – the Mediating Role of TQM”, *European Journal of Operational Research*, pp. 35-50.

Samson, D, (1993), “Total Quality Management in Australia”, *Manufacturing and Services, Engineering Management Journal*, pp.11-16.

Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. and Schroeder, R.G., (1994), “Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management”, *A contingency perspective, Academy of Management Review*, pp.537-564

Spencer, B., (1994), “Models of Organization and TQM: a Comparison and Critical Evaluation”, *Academy of Management Review*, pp.467-471.

Şimşek, M., Nursoy, M., (2002), “Toplam Kalite Yönetimi’nde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalı)”, *Hayat Yayınları, İstanbul*

Rahman, S., Bullock, P., (2005), “Soft TQM, Hard TQM and Organizational Performance Relationship: an Empirical Investigation”, *Institute of Transport Studies, Omega 33, Sydney/ Australia*, pp. 73-83.

Takan, M., (2001), “Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Terziovski, M. and Samson, D. (1999), “The Link Between Total Quality Management Practice And Organizational Performance”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 3, pp. 226-237.

Watson, J., (2003), “The Impact of Tqm Adoption on Sme Financial Performance”, A paper for the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference, Ballarat, 28 Sept-1 Oct, 2003, Australia.

Yılmaz, S., (2005), “Finansal Bilgi Yönetimi ve Analizinde Otoritelerin Etkinlikleri Açısından Çok Değişkenli İstatistik Analiz Tekniklerinin Kullanımı”, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul

Zaim, S., Türkyılmaz, A., Nikov, Alexander, (2004), “Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Uygulamalarının, Kurum Performansına Etkilerinin İncelenmesi”, Fatih Üniversitesi, İstanbul

**EKLER**

- Ek 1 Uygulamada kullanılan TKY kriterlerine ilişkin bazı alt faktörler
- Ek 2 Uygulamada kullanılan ankette yer alan önermeler
- Ek 3 Anket formu görüntüsü
- Ek 4 SPSS Programında Kümele Analizi yapılarak elde edilen kümelerin dendogram yapısında gösterimi

## **Ek 1 Uygulamada kullanılan TKY kriterlerine ilişkin bazı alt faktörler**

### **Müşteri Tatmini Kriterine İlişkin Faktörler**

- 1 Tatmindeki değişimleri izleme
- 2 Ürünlerden bekleneni araştırma
- 3 Ürün/hizmet tatmini araştırma
- 4 Müşteri şikayetlerini kayıt etme
- 5 Müşteri kaybının nedenini araştırma
- 6 Müşteri şikayetlerini kullanma

### **Stratejik Planlama Kriterine İlişkin Faktörler**

- 1 Stratejik plan yapma
- 2 Stratejik plan konularını tanımlama
- 3 Kalite amaçları belirleme
- 4 Stratejik plan ve sürekli iyileştirme uyumu

### **Kalite ve Faaliyet Sonuçları Kriterine İlişkin Faktörler**

- 1 Teknik niteliği döküme etme
- 2 Yeni prosedüre ilişkin bilgi
- 3 Zamanında ve doğru sipariş
- 4 Finansal performans döküme etme

### **İK Yönetimi Kriterine İlişkin Faktörler**

- 1 Takım olarak çalışma
- 2 Amaçları çalışanlarla paylaşma
- 3 Kişisel gelişimi teşvik
- 4 Kalite iyileştirenlere ödül
- 5 Yeni yöntem geliştirmeye teşvik
- 6 Sürekli iyileşmeye odaklanmak
- 7 Bir işten daha fazlasını yapma
- 8 Çalışanların genel olarak tatmini

### **Süreç Kalitesinin Yönetimi Kriterine İlişkin Faktörler**

- 1 Sürekli ürün/hizmet iyileştirmesi
- 2 Yılda en az bir yeni ürün sunma
- 3 Üretim süreçlerini iyileştirme

- 4 İstatistikî süreç kontrolü kullanım
- 5 Günlük işlerde iyileşme düzelme
- 6 Tasarımda ortak kalite faktörleri

#### **Bilgi Analizi Kriterine İlişkin Faktörler**

- 1 Paydaşlar hakkında bilgi toplama
- 2 İş süreçlerini analiz etme
- 3 Başarı göstergeleri belirleme
- 4 İstatistiki teknikleri kullanma
- 5 Geniş çaplı bilgi üretme
- 6 Kaliteli bilgi sağlama

#### **Liderlik Kriterine İlişkin Faktörler**

- 1 Misyon ve vizyon belirleme
- 2 Kaliteyi yaşam yolu sayma
- 3 Kararlarda kalite temel kriter
- 4 TKY konularında eğitim
- 5 Sürekli kalite ölçümü yapma
- 6 Süreç iyileştirme için teşvik



## **Ek 2 Uygulamada kullanılan ankette yer alan önermeler**

### **Müşteri Tatmini Kriteri**

1. Şubemizle çalışan müşteriler hizmetimizden genellikle memnundurlar
2. Sürekli çalıştığımız müşterilerimizden şubemizle çalışmayı bırakan olmamaktadır
3. Şubemize ilk kez gelen müşteriler bir daha gelmektedir
4. Müşterilerden yazılı veya sözlü olarak gelen şikâyetleri dikkate almaktayız
5. Şubemizde memnuniyetsizlikten dolayı tartışma çıkaran müşteri olmamaktadır
6. Diğer bankalarla kıyaslandığımızda ürün ve hizmetimiz tercih edilmektedir

### **Stratejik Planlama Kriteri**

7. Bölgemizde bulunan diğer bankalara kıyasla şubemizin yeri stratejik olarak iyidir
8. Şube içi servis/personel yerleşimimiz hizmet süreçlerimizin işleyişini kolaylaştırmaktadır.
9. Şubemize gelen müşteriler otopark sıkıntısı yaşamamaktadır
10. Şube genelinde haftalık/aylık çalışma planları yapılmakta ve buna uyulmaktadır

### **Kalite, Verimlilik Kriteri**

11. Şube personelimiz yaptığı işle ilgili prosedür, yönetmelik veya iç ve dış mevzuatı yeterince bilmektedir
12. Takıldığımız konularda Kalite Dokümanlarından yardım almaktayız
13. Şubemizde bir sorunla karşılaşıldığında ilgili GM biriminden destek alınmaktadır
14. İşimizi hızlı veya zamanında yaptığımıza dair müşterilerden teşekkür almaktayız
15. Şubemizde başvuru işlemlerinde müşterilerden gerekli belge, bilgi ve imzaları eksiksiz alınmaktadır

### **İnsan Kaynakları Yönetimi Kriteri**

16. Şube personelimiz işleriyle ilgili olarak yeterli eğitimi almıştır
17. Kişisel gelişimimiz yöneticilerimiz tarafından desteklenmektedir
18. Şubemizin personeli takım halinde uyum içinde çalışmaktadır
19. İşimizi kaliteli ve verimli bir şekilde yapabilecek bir çalışma ortamımız var
20. Aldığımız ücretle yaşadığımız bölgede rahat biçimde geçinilebilmektedir

21. Çalışma performansımız yöneticilerimiz tarafından adil biçimde değerlendirilmektedir

#### **Süreç Kalitesi Kriteri**

22. Şubemizde sunulan hizmetler ve süreçlerin işleyişi hız ve kalite açısından günümüz şartlarına uygundur

23. Bankamızda sunulan hizmet ve üründe hep daha iyiye gidilmektedir

24. Süreçlerin daha iyi işlemesi için yöneticilerimize veya ilgili birimlere bilgi vermekte, öneriler sunmaktayız.

25. Şubemiz personeli kendi işi olmasa bile herhangi bir müşterinin sorununu çözmeye çalışmaktadır

#### **Bilgi Analizi Kriteri**

26. Şubemizin performansını düzenli olarak takip ederiz

27. Şubemiz personeli yaptığı işle ilgili kendi sayısal verilerini (sattığı kart adedi, kestiği fiş adedi, kredi miktarı vs.) takip etmektedir

28. Bölgemizdeki diğer Katılım bankalarının şubeleriyle performans göstergelerimizi kıyaslamaktayız

29. Şubemiz personeli tarafından, yayınlanan duyuru ve genelgeler düzenli olarak takip edilmektedir

#### **Liderlik Kriteri**

30. Bölgemizde bulunan diğer bankalarla rekabet edebilmekteyiz

31. Şube çalışanlarımız Kurumun Misyon ve Vizyonu hakkında genellikle bilgi sahibidirler

32. Şubemiz personeli Bankamız ürünlerini (kredi kartı, katılım hesabı, otomatik ödeme vs.) kullanmakta ve çevresine tavsiye etmektedir.

33. Şubemizde hizmette kalite hep ön planda tutulmakta, müşteri her zaman haklıdır yaklaşımı güdülmektedir

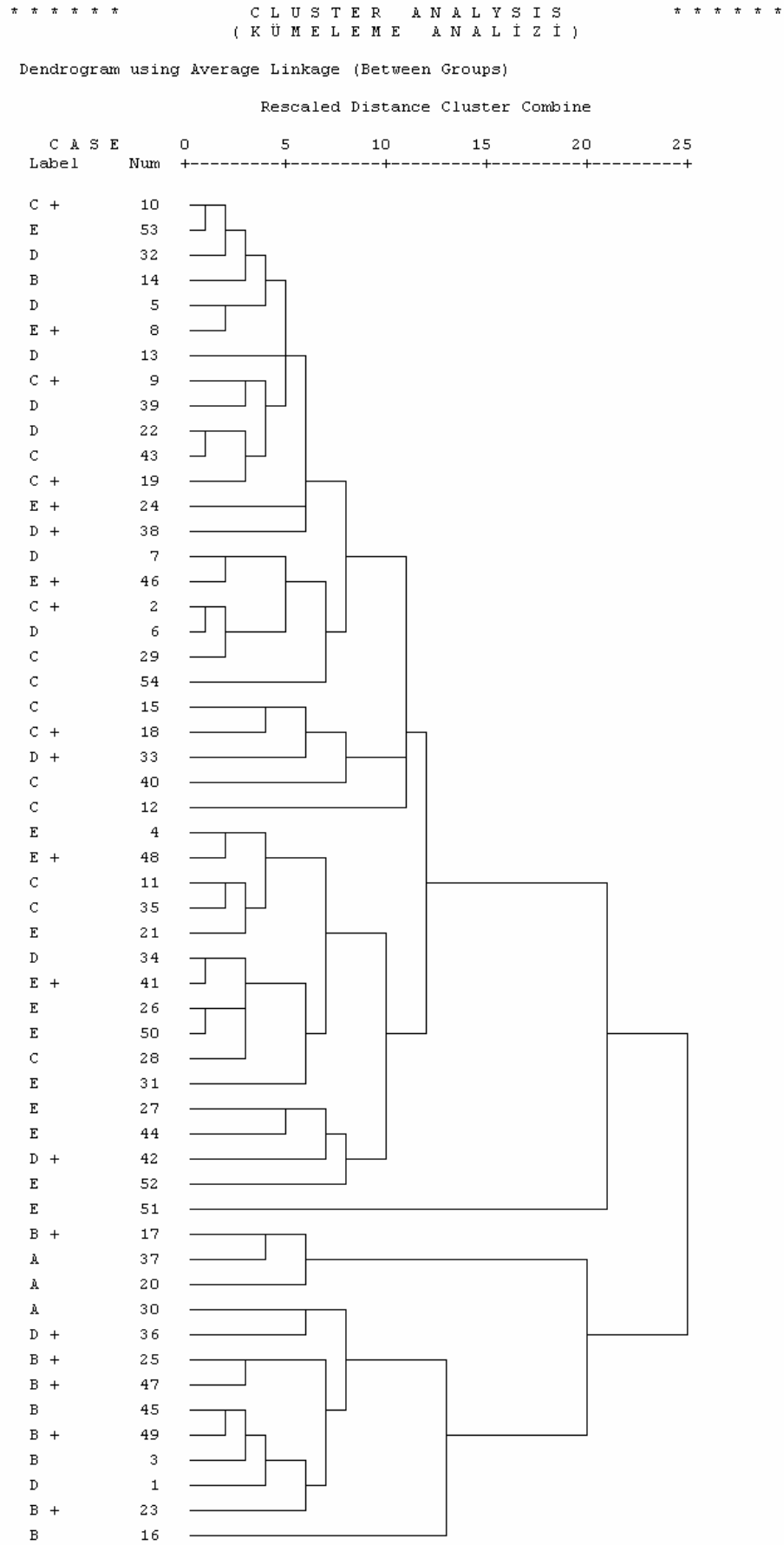
## Ek 3 Anket formu görüntüsü

| ANKET DEĞERLENDİRME FORMU |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Değ. Tarihi               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Konu                      | TOPLAM KALİTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Anketi Yap. Birim         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Son Değer. Tarihi         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Seçmeli Soru Sayı         | 33                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Yorum Soru Sayı           | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Seçmeli Sorular</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Soru 1</b>             | Şubemizle çalışan müşteriler hizmetimizden genellikle memnunar<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                              |
| <b>Soru 2</b>             | Sürekli çalıştığımız müşterilerimizden bizimle çalışmayı bırakan OLMAMAKTADIR<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                               |
| <b>Soru 3</b>             | Şubemize ilk kez gelen müşteriler bir daha gelmektedir<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                                      |
| <b>Soru 4</b>             | Müşterilerden yazılı veya sözlü olarak gelen şikayetleri dikkate almaktayız<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                 |
| <b>Soru 5</b>             | Şubemizde memnuniyetsizlikten dolayı tartışma çıkaran müşteri OLMAMAKTADIR<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                  |
| <b>Soru 6</b>             | Diğer bankalarla kıyaslandığımızda ürün ve hizmetimiz tercih edilmektedir<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                   |
| <b>Soru 7</b>             | Bölgemizde bulunan diğer bankalara kıyasla şubemizin yeri stratejik olarak iyidir<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                           |
| <b>Soru 8</b>             | Şube içi servis (kambyo, kurumsal pazarlama, cari işlemler servisleri vs. gibi), personel yerleşimimiz hizmet süreçlerimizin işleyişini kolaylaştırmaktadır<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10 |
| <b>Soru 9</b>             | Şubemize gelen müşteriler otopark sıkıntısı YAŞAMAMAKTADIR<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                                  |
| <b>Soru 10</b>            | Şube genelinde haftalık/aylık çalışma planları yapılmakta ve buna uyulmaktadır<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                              |
| <b>Soru 11</b>            | Şube personelimiz yaptığı işle ilgili prosedür, yönetmelik ve mevzuatları yeterince bilmektedir<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                             |
| <b>Soru 12</b>            | Takıldığımız konularda Kalite Dokümanlarından yardım almaktayız<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                             |
| <b>Soru 13</b>            | Şubemizde bir sorunla karşılaşıldığında ilgili GM biriminden destek alınmaktadır<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                            |
| <b>Soru 14</b>            | İşimizi hızlı veya zamanında yaptığımıza dair müşterilerden teşekkür almaktayız<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                             |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Soru 15</b> | Şubemizde başvuru işlemlerinde müşterilerden gerekli belge, bilgi ve imzalar eksiksiz alınmaktadır<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                              |
| <b>Soru 16</b> | Şube personelimiz işleriyle ilgili olarak yeterli eğitimi almıştır<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                              |
| <b>Soru 17</b> | Kişisel gelişimimiz yöneticilerimiz tarafından desteklenmektedir<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                |
| <b>Soru 18</b> | Şubemizin personeli takım halinde uyum içinde çalışmaktadır<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                     |
| <b>Soru 19</b> | İşimizi kaliteli ve verimli bir şekilde yapabilecek bir çalışma ortamımız var<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                   |
| <b>Soru 20</b> | Aldığımız ücretle yaşadığımız bölgede rahat biçimde geçinilebilmektedir<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                         |
| <b>Soru 21</b> | Şubemiz personeli performans ve özverilerinin karşılığını alabilmektedir (kısa vadede takdir edilme, iş tatmini, uzun vadede kariyer açısından)<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10 |
| <b>Soru 22</b> | Şubemizde sunulan hizmetler ve süreçlerin işleyişi, hız ve kalite açısından günümüz şartlarına uygundur<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                         |
| <b>Soru 23</b> | Bankamızda sunulan hizmet ve üründe hep daha iyiye gidilmektedir<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                |
| <b>Soru 24</b> | Süreçlerin daha iyi işlemesi için yöneticilerimize veya ilgili birimlere bilgi vermekte, öneriler sunmaktayız.<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                  |
| <b>Soru 25</b> | Şubemiz personeli kendi işi olmasa bile herhangi bir müşterinin sorununu çözmeye çalışmaktadır<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                  |
| <b>Soru 26</b> | Şubemizin genel performansını düzenli olarak takip etmekteyiz<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                   |
| <b>Soru 27</b> | Şubemiz personeli yaptığı işle ilgili kendi sayısal verilerini (sattığı kart adedi, kestiği fiş adedi, kredi miktarı vs. gibi) takip etmektedir<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10 |
| <b>Soru 28</b> | Bölgemizdeki diğer Katılım Bankalarının şubeleriyle performans göstergelerimizi kıyaslamaktayız<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                 |
| <b>Soru 29</b> | Şubemiz personeli, yayınlanan duyuru ve genelgeleri düzenli olarak takip etmektedir<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                             |
| <b>Soru 30</b> | Bölgemizde bulunan diğer bankalarla rekabet edebilmekteyiz<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                                                      |
| <b>Soru 31</b> | Şube çalışanlarımız Kurumun Misyon ve Vizyonu hakkında genellikle bilgi sahibidirler<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                                            |
| <b>Soru 32</b> | Şubemiz personeli Bankamız ürünlerini (kredi kartı, katılım hesabı, otomatik ödeme vs.) kendileri kullanmakta ve çevresine tavsiye etmektedir.<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10  |
| <b>Soru 33</b> | Şubemizde, hizmette kalite hep ön planda tutulmakta, müşteri her zaman haklıdır yaklaşımı güdülmektedir<br><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 9<br><input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 10                                         |

#### **Ek 4 SPSS Programında Kümele analizi yapılarak elde edilen kümelerin dendogram yapısında gösterimi**

Dendogram Hierarchical Cluster Analysis kullanılarak elde edilmiştir. Analizde Average Linkage (Between Groups Linkage) metodu kullanılarak, Squared Euclidian Distance tekniği ile uzaklık ölçümü yapılmıştır.



Şekil Ek 4 Kümeleme sonuçlarının dendrogram yapısında gösterimi

**ÖZGEÇMİŞ**

|                    |            |                                                                                                           |
|--------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doğum tarihi       | 09.09.1980 |                                                                                                           |
| Doğum yeri         | İstanbul   |                                                                                                           |
| Lise               | 1994-1998  | A. Rıfat Canayakın Lisesi                                                                                 |
| Lisans             | 1998-2003  | Erciyes Üniversitesi Mühendislik Fakültesi<br>Endüstri Mühendisliği Bölümü                                |
| Yüksek Lisans      | 2003-      | Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü<br>Endüstri Müh. Anabilim Dalı, Endüstri Müh. Programı |
| Çalıştığı kurumlar | 2005-      | Bank Asya Sistem Geliştirme Servisi - Sistem<br>Analisti                                                  |