



T.C.

NIĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ PERFORMANS VE
İŞE TUTULMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: NIĞDE İLİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Murat TEKİN

Niğde

Ağustos, 2019

T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ PERFORMANS VE
İŞE TUTULMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: NİĞDE İLİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Murat TEKİN

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER

Üye : Doç. Dr. Onur KÖKSAL

Üye : Dr.Öğr. Üyesi Metin OCAK

Niğde
Ağustos, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum **“Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performans ve İşe Tutulma Üzrerindeki Etkisi: Niğde İlinde Bir Uygulama”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

07/08/2019



Murat TEKİN

ONAY SAYFASI

Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER danışmanlığında **Murat TEKİN** tarafından hazırlanan “**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performans ve İşe Tutulma Üzerindeki Etkisi: Niğde İlinde Bir Uygulama**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İşletme** Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih: 07/08/2019

JÜRİ :

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK

Üye : Doç. Dr. Onur KÖKSAL



ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Emin Hüseyin ÇETENAK
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans programı dâhilinde yapılan bu tezde; Toplam kalite yönetimi uygulamalarının performans ve işe tutulma üzene etkisi: Niğde ilinde bir uygulamaları ve sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın çıkış noktası ulusal ve uluslar arası pazarda değişen ve gelişen koşulların işletmelerde toplam kalite yönetim sisteminin uygulanmasını zaruri hale getirmiş olmasıdır. Bu tez çalışmasında toplam kalite yönetim anlayışının işletmeler açısından önemine vurgu yaparak, işletmelerde kalite anlayışının ve nihai pazar memnuniyetinin sağlanması, iş ortamında motivasyonun artırılarak maksimum verim alınan bir çalışma ortamının elde edilmesine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Tezin hazırlanmasında, bilgi ve deneyimleri ile araştırma süresince desteğini eksik etmeyen, tecrübelerini benimle paylaşan ve beni yönlendiren değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER'e teşekkürü borç bilirim.

Murat TEKİN

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ PERFORMANS VE İŞE TUTULMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: NİĞDE İLİNDE BİR UYGULAMA

TEKİN, Murat

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER

Ağustos 2019, 116 sayfa

Bu tez çalışmasında Niğde İlindeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve sonuçlarına yönelik bir araştırma yapılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile çalışanların bireysel performansı, işe tutulması ve işletme performansı arasındaki nedensel ilişkileri incelemek amacıyla nedensel tarama araştırma deseninde kesitsel-nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme metoduyla Niğde ilindeki çeşitli işletmelerde çalışan 217 özel sektör çalışanından anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Toplanan nicel veriler istatistiksel analizler kullanılarak incelenmiş, elde edilen bulgular raporlanmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının; işletme performansı, bireysel performans ve çalışanların işe tutulması üzerinde aynı yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşe tutulma, toplam kalite yönetimi, bireysel performans, işletme performansı

ABSTRACT

MASTER’S THESIS

THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON PERFORMANCE AND JOB ENGAGEMENT: AN APPLICATION IN NIGDE PROVINCE

TEKİN, Murat

Business Administration

Supervisor: Asst.Prof. Murat GÜLER

August 2019, 116 pages.

In this thesis, total quality management applications and their results in businesses of Niğde province were examined. In order to investigate the causal relationships between total quality management applications, business performance, individual performance, and job engagement, in causal survey research design, cross sectional-quantitative method was used.

Data was collected by convenience sampling method from 217 private sector employees working in various enterprises in Niğde province. The collected quantitative data were analyzed using statistical analyzes and the findings were reported.

As a result of the study, it was found that total quality management applications positively and significantly effect business performance, individual performance and employees’ job engagement.

Key Words: Total Quality Management, Business Performance, Individual Performance Work, Job Engagement.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	1
1.2.ÇALIŞMANIN AMACI	2
1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM	2
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	3
1.5. ÇALIŞMANIN PLANI	3

İKİNCİ BÖLÜM

TOLAM KALİTE YÖNETİMİ

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI	5
2.1. KALİTE NEDİR?	6
2.1.1.Objektif ve Sübjektif Kalite Kavramları	7
2.1.1.1.Müşteri Açısından Kalite	8
2.1.1.2. İşletme Açısından Kalite	9
2.2. KALİTE KAVRAMININ TARİHÇESİ	10
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?	11
2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Genel Özellikleri	13
2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Başlıca Amaçları	14
2.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları	14
2.3.3.1. İnsan	15
2.3.3.2. Sürekli gelişim	15
2.3.3.3. Tam katılım	15
2.3.3.4. Müşteri	16
2.4. KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	16
2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR	18
2.5.1. Vizyon	18

2.5.2. Misyon	19
2.5.3. Strateji	21
2.5.4. Kalite Hedefi	21
2.5.5. Sinerji	22
2.5.6. Sıfır Hata	22
2.5.7. Altı Sigma	23
2.5.8. Empati	24
2.5.9. Topluma Etki	24
2.5.10. Verilerle Yönetim	25
2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN DOĞUŞU VE GÜNÜMÜZDEKİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI.....	25
2.6.1. W. Edwards Deming ve Felsefesi	27
2.6.2. Walter A. Shewhart ve Felsefesi.....	30
2.6.3. Joseph M. Juran ve Felsefesi.....	30
2.6.4. Philip B. Crosby ve Felsefesi.....	31
2.6.5. Kaoru İshikawa ve Felsefesi	32
2.6.6. Genichi Taguchi ve Felsefesi.....	33
2.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ	34
2.7.1. Önce Kalite	34
2.7.2. Önce Üreticiye Değil Müşteriye Yönelme.....	35
2.7.3. Bir Sonraki Proses Sizin Müşterinizdir.....	35
2.7.4. İstatiksel Yöntemlerin Kullanımı.....	36
2.7.5. Tam Katılımcı Yönetim Felsefesi Olarak İnsana Saygı.....	36
2.7.6. Fiyat, Maliyet, Kar.....	37
2.7.7. Gönüllülük	37
2.7.8. Eğitim ve Öğretim.....	38
2.7.9. Sürekli İyileştirme.....	38
2.7.10. Tam Zamanında Üretim.....	39
2.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KULLANILAN ARAÇ VE TEKNİKLER	40
2.8.1. Pareto Analizi.....	40
2.8.2. Sürekli Gelişim (PUKO) Döngüsü	41
2.8.3. Kalite Çemberleri.....	42
2.8.4. Benchmarking	45
2.8.5. Kontrol Çizelgeleri.....	45
2.8.6. İlişki Diyagramı	46
2.8.7. Çetele Tablosu	46

2.8.8. Histogram.....	47
2.8.9. Dağılım Diyagramı	47
2.8.10. Hata Türü ve Etkileri Analizi.....	47
2.8.11. Akış Diyagramları.....	48
2.9. İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANMASI VE AŞAMALARI	48
2.9.1. Toplam Kalite Kültürü Oluşturma	48
2.9.2. Tedarikçilerle İş Birliği Sağlama	49
2.9.3. Müşteriye Yönelme.....	50
2.9.4. İşletmede Sürekli Eğitim.....	50
2.9.5. İşletmede Toplam Kalite Yönetimine Uygun Organizasyon Modeli Geliştirme... 51	
2.9.6. İşletmede İşbirlikli Çalışma	51
2.9.7. Toplam Kalite Problem Çözme Tekniklerinden Faydalanma.....	52
2.9.8. Toplam Kalite Yönetim Maliyetini Hesaplaması	52
2.9.9. Toplam Kalite Yönetimini Değerlendirme	53
2.10. TÜRKİYE’DE TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN GELİŞİMİ VE UYGULANMASI.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS

3. PERFORMANS KAVRAMI NEDİR?.....	58
3.1. BİREYSEL PERFORMANS.....	59
3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	60
3.3. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	61
3.3.1. Performans Ölçme- Değerlendirmenin Önemi ve Amacı.....	63
3.3.2. Performans Kriterleri	64
3.3.2.1. Kalite.....	66
3.3.2.2. Karlılık	66
3.3.2.3. Verimlilik.....	80
3.3.2.4. Maliyet	67
3.3.2.5. Yenilik.....	68
3.3.2.6. Müşteri Memnuniyeti.....	69
3.3.2.7. İşgören Memnuniyeti.....	69
3.3.3. Performans Kriterlerinde Bulunması Gereken Nitelikler	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞE TUTULMA

4.1. İŞE TUTULMA KAVRAMI.....	72
4.1.1. Dinçlik.....	73
4.1.2. Adanmışlık.....	73
4.1.3. Yoğunlaşma	74
4.2. İŞE TUTULMAYI OLUMLU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	74
4.2.1. İş-Benlik Bilinci.....	75
4.2.2. Zengin İş	75
4.2.3. Özerklik.....	76
4.2.3. Özsaygı	76
4.2.4. Geri Bildirim.....	77
4.2.5. Sosyal Destek.....	77
4.2.6. Kurumsal Destek.....	78

BEŞİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMALAR.....	80
--	----

ALTINCI BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ PERFORMANS VE İŞE TUTULMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

6.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	83
6.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	84
6.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	84
6.3.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları Ölçeği.....	84
6.3.2. İşletme Performansı Ölçeği.....	85
6.3.3. Bireysel Performans Ölçeği	85
6.3.4. İşe Tutulma Ölçeği.....	85
6.4. ÖRNEKLEM	86
6.5. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ.....	87
6.5.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	87
6.5.2. İşletme Performansı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	90
6.5.3. Bireysel Performans Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	90
6.5.4. İşe Tutulma Ölçeği Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	91
6.6. UYGULANAN İŞLEMLER	92

6.7. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	93
6.7.1. Betimleyici İstatistikler.....	93
6.7.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	94
6.7.3. İşletme Performansına Yönelik Bulgular.....	96
6.7.4. Bireysel Performansa Yönelik Bulgular.....	97
6.7.5. İşe Tutulmaya Yönelik Bulgular.....	98
6.8. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	99

YEDİNCİ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

7.1. İşletme Performansı ile İlgili Değerlendirmeler.....	101
7.2. Bireysel Performans ile İlgili Değerlendirmeler.....	102
7.3. İşe Tutulma İle İlgili Değerlendirmeler.....	103
7.4. Araştırmanın Uygulamaya Katkıları.....	104
7.5. Araştırmanın Yazına Katkıları.....	105
7.6. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler.....	105
SONUÇ	106
KAYNAKÇA	109
EKLER	114
EK 1: ANKET FORMU	114
EK 2: ÖZGEÇMİŞ	116

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Klasik yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetim anlayışının özellikleri bakımından karşılaştırılması	17
Tablo 2.2: Sigma Düzeyleri ve Karşılığında Milyonda Kusur Sayıları	23
Tablo 6.1: Katılımcıların Yaşına Ait Betimleyici İstatistikler.....	87
Tablo 6.2: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Sıklık Oranları.....	88
Tablo 6.3: TKY Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 6.4: İşletme Performansı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 6.5: Bireysel Performans Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 6.6: İşe Tutulma Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 6.7: Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri.....	94
Tablo 6.8: Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu.....	95
Tablo 6.9: İşletme Performansına Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	99
Tablo 6.10: Bireysel Performansa Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	100
Tablo 6.11: İşe Tutulmaya Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: PUKO Döngüsü.....	42
Şekil 3.1: Performans Değerlendirmede Kullanılabilecek Kriterler.....	66
Şekil 6.1: Araştırma Modeli.....	84



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu çalışmanın çıkış noktası ulusal ve uluslararası pazarlarda değişen ve gelişen rekabet koşulları altında daha kaliteli ve daha düşük maliyetli ürün ve hizmetler üretebilmek için, işletmelerde toplam kalite yönetim sisteminin uygulanmasının temel bir gereklilik haline gelmiş olmasıdır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda varlığını devam ettirmeyi amaçlayan işletmelerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına önem vermesi gerektiği düşünülmektedir. İşletmelerde kalite anlayışının ve nihai müşteri memnuniyetinin sağlanması için, bir bütün olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Sisteminin yerleştiği bir çalışma ortamının elde edilmesi işletme hedefleri açısından önem teşkil etmektedir. Ne var ki TKY uygulamalarının farklı ülkelerde ve kültürlerde uygulanmasına ve sonuçlarına yönelik çalışmalar bulunmasına rağmen Türkiye’de TKY’nin uygulama düzeyi ve bundan elde edilen sonuçlar hakkında elimizde oldukça sınırlı bilgi bulunmaktadır.

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Toplam Kalite Yönetimi; verimliliği önemli bir unsur olarak gören ve bu unsuru işletmelerde öne çıkararak, üretimde kusursuzluğa diğer bir deyişle sıfır hata anlayışına yaklaşarak müşteri tatminini en üst seviyeye ulaştırmayı amaçlayan bir sistemdir (Diken, 2017:31). Bu sistem işletmelerde tam katılımı sağlamayı amaçlamaktadır. TKY anlayışının en belirgin özelliği insana en değerli varlık olarak bakışıdır. Bu sisteme göre her şey insan içindir.

TKY’ de işletme çalışan ve yöneticilerin yükümlülüklerini hatasız ve eksiksiz bir şekilde ifa etmesi, ayrıca ifa ettiği işin verimliliğinin artması için sürekli geliştirilmesi hususunda devamlı düşünmesi ve bu düşüncelerini becerileri ile birleştirerek sisteme dâhil etmesi beklenmektedir. TKY anlayışı ile birlikte yöneticilerin çalışanları motive ederek sisteme toplam katılımı sağlaması, gerektiğinde inisiyatif kullanarak, yükümlülük almayı ve yenilikler meydana

getirmeyi de teşvik etmesi gerekmektedir. Bu sebeple ulusal bağlamda TKY uygulamalarının sonuçlarının araştırılması önem teşkil etmektedir.

Toplam kalite yönetiminin uygulandığı iş ortamında bireysel performansın, işletme performansının ve çalışanların işe tutulma düzeylerinin nasıl etkilendiğinin incelendiği bu araştırmanın alan yazınına ve uygulamaya önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Toplam kalite yönetiminin uygulandığı işletmelerde, pazar payının ve rekabet gücünün artması, çalışanların motivasyonunun artırılarak iş barışının sağlanması, işletme performans ve veriminin artması, müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi birçok olumlu sonuç beklenmektedir.

Bu çalışma toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletme performansı, çalışanların işe tutulması ve bireysel performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM

Bu tez çalışmasında, araştırma konusu ile ilgili yazın taraması yapılmış; ilgili kitap, makale ve tezler incelenerek kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Araştırma konusu ile ilgili kuramsal çerçeve ve önceden yapılmış çeşitli araştırma bulguları açıklanmış, sonrasında bu çalışmada yapılan araştırma detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

Bu çalışmanın uygulama bölümünde araştırmanın temel değişkenleri arasındaki nedensel ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır, bu sebeple nedensel tarama araştırma deseni ile kesitsel-nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Güvenirlik ve geçerlilikleri daha önce yapılan çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçekler kullanılarak anket yöntemiyle toplanan verilerle Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının bireysel

performans, çalışanların işe tutulması ve işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Kuramsal çerçevenin yanı sıra görgül araştırma bulguları da dikkate alınarak araştırma sorusu ve hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplamak için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Niğde ilindeki farklı işletmelerde çalışan 217 kişinin katılımıyla anket uygulaması yapılmıştır. İstatistiksel veri analiz yöntemleri ile hipotezler test edilmiş ve elde edilen bulgular yazın bağlamında tartışılarak açıklanmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada kullanılan yöntem ve örneklemden kaynaklı bazı sınırlılıklar mevcuttur. Toplanan verinin tek kaynaktan, sadece anket yöntemiyle katılımcıların öz değerlendirmelerine dayalı olması, katılımın gönüllü olması nedeniyle örneklemin kapsayıcılığının ve bulguların genellenebilirliğin sınırlı olması ve bulguların örneklem özellikleri ile sınırlı olması araştırmanın sınırlılıkları arasında gösterilebilir. Tüm bu nedenlerden dolayı, çalışmanın bulguları değerlendirilirken katılımcıların içinde bulunduğu bağlam ve koşullarla sınırlı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

1.5. ÇALIŞMANIN PLANI

Yapılan bu tez çalışması 7 bölümden oluşmaktadır. Bölümlerin sıralaması ve içerikleri şu şekildedir:

Birinci bölümde; çalışmanın önemi, çalışmanın amacı, çalışmada izlenen yöntemi, çalışma planı ve araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde; toplam kalite yönetimi incelenmiş, kalite ve toplam kalite kavramı kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır.

Üçüncü ve dördüncü bölümde; performans kavramı incelenmiş, bireysel ve örgütsel performans, performans kriterleri ve bu kriterlerde bulunması gereken özellikler aktarılmıştır.

Beşinci bölümde; işe tutulma kavramı ele alınmış ve işe tutulmaya etki eden faktörlere vurgu yapılmıştır.

Altıncı ve yedinci bölümde, elde edilen nicel veriler analiz edilmiş ve bu analiz sonuçlarına göre değerlendirme yapılmış, ulaşılan bulgular alan yazınında daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmış, araştırmanın yazına ve uygulamaları katkıları ifade edilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Odağında insanın var olduğu “Toplam Kalite” kavramı küreselleşmenin etkisiyle günümüzde daha da önemli bir konuma gelmiştir. Küreselleşme ve bununla birlikte her türlü ürüne kolayca ulaşılabilme birçok iş kolunda rekabet ortamını daha da zorlaştırdığından, işletmelerin yeni oyunun kurallarına uymak için kaliteye ve bunu sağlamak içinde ‘Toplam Kalite’ kavramına önem vermek işletmelerinde uygulamak zorunda kalmışlardır.

Küresel pazarlarda giderek artan yoğun rekabet, bu şartlarda hayatta kalmak isteyen bütün firmaların önüne müşteri tatminini dikkate alma zorunluluğunu getirmiştir. Müşteri tatminin sağlayabilmek için gerekli üç temel şart olarak; “müşterinin istediği kalitede mal veya hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmak” öne çıkmaktadır (Tekin, 1999: 105-106’dan aktaran Naktiyok ve Küçük, 2003: 45). Kaliteyi sağlamak için müşteriye odağına alan toplam kalite yönetimi, bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik tamamıyla bütünleşmiş çabalarla yöneticiden işçiye kadar tüm çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisidir (Masaiki, 1986: 15’den aktaran Küçük vd, 2015: 54).

Toplam Kalite, örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine süreçler üzerinde odaklanan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, örgütün, beşeri faktörler dâhil bütün kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ultima, 1993: 11’den aktaran Naktiyok ve Küçük, 2003: 45). Toplam kalite yönetimi; ürün oluşturma safhalarında olduğu kadar yönetimin her seviyesinde de herkesin kalitenin stratejik öneminin farkında olduğu bir örgüt kültürü meydana getirerek, iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamayı amaçlayan bir felsefedir (Zairi ve Youssef, 1995:6’dan aktaran Küçük vd., 2015: 54).

Toplam kalite; toplam müşteri tatminini gerektiren bir kavram olup, kuruluş içinde bölümler, birimler ve fonksiyonlardan oluşan içsel müşterilerle birlikte kuruluş dışı alıcılar olarak tanımlanan dışsal müşterilerin tatminidir (Yağar, 2007: 18).

Toplam kalite kavramını doğru ve kapsamlı bir şekilde aktarabilmek için kalite kavramına değinmek faydalı olacaktır.

2.1. KALİTE NEDİR?

Kalite; bir mal veya hizmetin, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesidir (Giltow, 1990: 7'den aktaran Parlak, 2017: 3). Tüketicilerin beklentileri dolayısıyla kalite; toplumun sosyo-kültürel gelişimine, müşterilerin beğenilerine ve ihtiyaçlarına göre değişiklik gösteren bir kavram haline gelmiştir. Kalite kavramının temel amacı müşteri beğenilerini, taleplerini ve olası gereksinimlerini tahmin etmek ve bunları karşılamak için rakiplerden daha iyi ürün veya hizmet ortaya koymaktır (Juran, 1988: 22'den aktaran Parlak, 2017: 4).

Türk Standartlar Enstitüsüne göre kalite; bir ürün ya da hizmetin, belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (TS-9005/ISO8402, aktaran Parlak, 2017: 4).

Kalite kavramı; müşterilerin gereksinimlerine ve beklentilerine eksiksiz, zamanında ve kesintisiz bir şekilde cevap verebilecek ürün ve hizmetleri en az maliyetle üretmeyi gerektirmektedir (Barry, 1991: 35'den aktaran Parlak, 2017: 3). Kalite sadece anın değil, müşterilerin gelecekteki olası gereksinimlerini de karşılamaktır.

Kalite; müşteri memnuniyetini ifade etmektedir. Çünkü ürün veya hizmetin kaliteli olup olmadığı hususunda son karar merci müşteridir. Kalite bir süreci temsil eder ve sürdürülebilir bir gelişmeyi sağlar. Uzun vadede düşünülürse bir ürünü ya da hizmeti hatasız bir şekilde ortaya koymak, o hataları sonradan düzeltmeye nazaran daha ucuz olduğu için kalite aynı zamanda bir yatırımdır. Kalite bir program çerçevesinde işleri vaktinde yapmayı ifade eder. Kalite, kusursuz olmayı gerektirir, yani sıfır hata kavramına uyan planlı bir yaklaşımdır, ayrıca koşullara uygun davranılmasını içermektedir.

Uluslararası Standart Bürosu ISO' nun kalite için yaptığı tanım şöyledir: Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Aktaran Naktiyok ve Küçük, 2004: 45).

Kalitenin muhtevası belirlenirken, farklı tanımlardan yararlanarak şöyle çıkarımda bulunulabilir: Bazı tanımlarda “kullanıma uygunluk”, “amaca uygunluk”, “müşteri tatmini”, veya “istek ve gereksinimlere uygunluk” biçiminde ifadelere

rastlanmaktadır (Parlak, 2017: 14). Bu tanımları birleştirerek daha kapsamlı bir tanım yapılabilir: “Kalite, bir ürün ya da hizmetin, saptanan veya olası gereksinimler cevap verme yeteneğine dayanan, niteliklerin toplamıdır.” Farklı tanımlamaların aksine bu tanım, kaliteye ilişkin özelliklerin ya da niteliklerin (karakteristiklerin) somut bütünlüğünden yola çıktığı için, açıklayıcı gücü daha yüksektir. Kalitenin bu geniş tanımını dikkate aldığımızda, üretilen ürünler ve yerine getirilen hizmetlerin kalitesi, tasarımdan üretime, servisten bakım-onarıma kadar, ortaya çıkan her yeni durumdan etkilenir. Bu süreç içinde ihtiyaçlar, önceden belirlenmiş kriterlerden de yararlanılarak, yeni teknik özellikler şeklinde ürün ya da hizmetle bütünleştirirler.

Kalite kavramının işletmeler açısından taşıdığı anlamlardan bazıları aşağıda verilmiştir: (Parlak, 2017: 14-15)

- Kalite önlem almayı gerektirdiğinden sorunlar meydana gelmeden sorun teşkil edecek etmenleri ortadan kaldırarak ürün ya da hizmetin hatasız olması sağlanmış olur.
- Kalite müşteri memnuniyetini temel esas olarak aldığı için ürün ya da hizmeti satın alanların tatmini hedeflenir.
- Kalite verimliliği temel alır. Bu sebeple daha az girdi ile daha çok verim elde etmek amaçlanır. Bu şekilde ürün ve hizmet elde edilirken maliyetin azalması sağlanır.
- Kalite aynı zamanda etkili olmaktır yani yapılan işleri hızlı ve etkin bir biçimde yapmaktır.
- Kalite bir plan-program dâhilinde işleri vaktinde yapmaktır.
- Kalite sürekli gelişmeyi kapsayan bir süreçtir.
- Kalite özünde bir yatırım aracıdır. Çünkü kalitenin gerektirdiği gibi işleri tek seferde eksiksiz ve doğru bir biçimde yapmak, hatayı onarmaktan çok daha maliyetsizdir.

2.1.1.Objektif ve Sübjektif Kalite Kavramları

Sübjektif ya da öznel kalite kavramı müşterinin algısı ile ilgili olup, kişiden kişiye göre değişebilen bir kavramdır (Boran, 2008: 20). Müşterilerin kültürel durumu, sosyoekonomik özellikleri gibi değişkenlere bağlı olarak bir ürün yahut hizmetin kalite algısı değişiklik gösterebilmektedir. Özetle; bireylerin farklı

niteliklerine bağılı olarak kalite kavramının ve algısının değışiklik göstermesine alan yazında sübjektif ya da özne kalite denilmektedir.

İşletme açısından ise sübjektif kalite geçerli değildir. Aksine işletme tarafından belli standartlara uyularak ve minimum maliyetle ortaya konan ürün yahut hizmetler kalite anlamı taşımaktadır (Boran, 2008: 20). Bu kavram ise objektif ya da nesnel kalite olarak tanımlanmaktadır.

2.1.1.1.Müşteri Açısından Kalite

Kalite kavramına müşteri penceresinden bakılacak olursa şu özellikler dikkat çekmektedir: (Parlak, 2017: 5)

- Müşteri taleplerinin tedarik edilmesi gerekir
- Müşterinin, satın aldığı ürün ya da hizmetten memnun olması gerekir.
- Satın alınan ürün veya hizmetin her hangi bir yetersizliğinin veya kusurunun olmaması, bulunmaması gerekir.
- Müşterinin gözünde ‘kalite’ anlayışının kesinleştirilmesi için minimum gider ile maksimum faydanın sağlanması gerekir.

İlk üç özelliğe bakıldığında talepte bulunan müşterinin düşüncesinde, talep edilen ürün veya hizmetle ilgili belirgin bir beklenti olduğu anlaşılmaktadır. Yani müşteri kendi ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek talepte bulunur. Fakat son özelliğe bakıldığında müşteri taleplerinin olumlu bir şekilde karşılanmasının müşteri gözünde kalite kavramının tam olarak oturmasını sağlamaktadır. Müşteri beklentilerinin maksimum düzeyde karşılanması ürün-hizmet-işletme kalitesini kanıtlar niteliktedir.

“Kalite müşteri için niçin önem teşkil eder?” sorusuna karşılık olarak; müşterinin talep ettiği ürün veya hizmetten bir beklentisi olduğu cevabı verilebilir. Müşterinin bir ürün veya hizmeti satın alırken belirli bir beklentisini karşılamayı amaçlar. Ürün veya hizmetle beklentisi karşılanan müşteri memnun olur. Memnuniyet olursa ürün/hizmete olan güven artar. Güvenin oluşması ise müşterideki kalite inancını geliştirir.

Teknoloji çağının bir gereği olarak günümüz müşterileri, ürün-hizmet-kalite konusunda oldukça bilgili ve hassastırlar. Bu sebeple günümüz müşterileri kaliteyi

önemsemektedir. Müşteriler, taleplerinde minimum gider maksimum kalite beklentisi içindedir.

2.1.1.2. İşletme Açısından Kalite

Kalite kavramına işletme penceresinden bakılacak olursa şu özellikler dikkat çekmektedir (Bozkurt, 1998: 13'ten aktaran Küçük ve Naktiyok, 2003: 45):

- İşletme; müşteri memnuniyetini sağlama, ürün-hizmet konulu şikâyetleri azaltma amacıyla.
- İşletme, karını artırma amacıyla.
- İşletme, nihai pazar payını artırma amacıyla.
- İşletme, üretim maliyetlerini düşürme amacıyla.
- İşletme, hatalı imalat-fire oranını düşürme amacıyla.
- İşletme, stok miktarını minimuma indirme amacıyla.
- İşletme; ürünün dağıtılması esnasında ürün-hizmet konulu şikâyetleri azaltma, dağıtıcıları memnun etme amacıyla.

Yukarıda sıralanan bu özellikler incelendiğinde işletme açısından en önemli unsurun müşteri memnuniyeti olduğunu söylemek yanlış olmaz. Çünkü sıralanan diğer özelliklerin tamamı ilk özelliğin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Yani işletmelerin göz ardı edemeyeceği ana unsur müşteri memnuniyeti olmaktadır. Fakat müşteri memnuniyetinin sağlanması amaçlanırken eş zamanlı olarak diğer özelliklerin de gerçekleştirilmesi gerekir. Bütün özellikler eşgüdümlü sağlanabiliyorsa işletmede kalitenin sağlandığından söz edilebilir.

“Kalite işletmeler açısından niçin önem teşkil etmektedir?” sorusuna cevap aranacak olursa sürdürülebilirliğin önemi ortaya çıkmaktadır. İşletmenin nihai pazarda varlığını sürdürebilmesi için müşteri tarafından tercih ediliyor olması gerekir. Tercih edilebilirliğin olması ise müşteri talep-beklentilerinin karşılanması ile mümkündür. Müşteri, talep-beklentilerini karşılayabilen işletmelere güven duyar ve işletmenin kalitesine inanır. Müşteri memnuniyetini sağlayabilen işletmeler nihai pazarda fark yaratır. Nihai pazardaki rekabet şartlarında fark sağlayabilen işletme sürdürülebilir konumdadır. İşletme, sürdürülebilirliğini sağlamak için kaliteye önem

vermek durumundadır. Çünkü nasıl ki kalite müşteri açısından önem ve güven teşkil ediyorsa; işletme açısından da önem ve güven teşkil eder. Kalite işletmenin pazar şartlarında kendine güvenebilmesi için önemli bir etkidir.

2.2. KALİTE KAVRAMININ TARİHÇESİ

Kalite kavramının tarihsel gelişimini incelemek, kavramın daha iyi açıklanması için oldukça faydalı görülmektedir.

İnsanların; talep ve beklentilerinin sonucunda memnun olma eğilimi tarihin bütün çağlarında kendini göstermiştir. İnsan her zaman iyiyi, güzeli seçme eğiliminde olmuştur. Avcılık toplayıcılık döneminde dahi insanlar beklentilerini karşılayan ürünleri ellerinde tutmuş meyvelerin bile en olgunlaşmışını seçmişlerdi. Bu da insanın iyi olana olan eğilimini göstermektedir. Eski çağlarda iyi olana eğilim “kalite” olarak adlandırılmamış olsa bile kalitenin başlangıcı ilkel insana kadar dayandırılabilir (Boran, 2008: 26). Geçmişte kalite standardı oluşturup denetleyen herhangi bir kurum-kuruluş olmadığı için insan yani müşteri kaliteyi kontrol eden yegâne unsur olmuştur (Goetsch ve Davis, 2016: 6).

Meslek örgütlerinin farklı ülke yönetimlerinde ortaya çıkmasıyla birlikte mesleklerin teknik bilgileri, etikleri, incelikleri gibi olgular ortaya konmuştur. Bu da kalite standartlarının oluşturulmasında ve kalite kontrollerinin sağlanmasında bir basamak görevi görmektedir. Bu meslek örgütlerine Türk tarihinde Osmanlı Dönemi loncaları örnek gösterilebilir. Ayrıca Selçuklu dönemindeki ahilik örgütü de meslek kuralları oluşturan bir başka örnek olabilir. Bu meslek örgütleri sayesinde ortaya konan ürün-hizmetlerin kalite standartları belirlenmiş ve denetlenmiştir.

Meslek örgütlerinden sonra Sanayi Devrimi de kalite kavramının tarihinde bir başka gelişme basamağı olarak görülebilir (Goetsch ve Davis, 2016: 6). Buhar gücü ile çalışan makinelerin icadı çalışanları atölyelerden çıkarıp fabrikalara yönlendirmiştir. Fabrikaların kurulması çalışanların organize edilmesi yönetilmesi gibi etmenler ortaya çıkınca kalite denetiminin zorunluluğu da ortaya çıkmıştır. Sanayi devriminin ortaya çıkmasıyla birlikte işletme yönetimi bilimsel araştırma konusu olmuştur. İşletmelerde iş bölümleri oluşturulmuş, işletmeler departmanlara ayrılmıştır. İş bölümü sayesinde çalışanların işlerinde uzmanlaşmaları, daha kısa

zamanda daha fazla iş yapılması ve verimliliğin artırılması, kalitenin yükselmesine karşın maliyetin düşürülmesi hedeflenmiştir.

Sanayi devrimi, yönetimde bilimselliğin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Goetsch ve Davis, 2016: 6). Bilimselliğin sonucu olarak üretim standartları geliştirilmiş ve kaliteyi kontrol edecek birimler oluşturulmuştur.

II. Dünya Savaşı, tüm dünya ülkelerinde kalite kavramı açısından farkındalık oluşmasını sağlamıştır. Dünya ekonomisindeki değişim ve rekabet ortamı savaş sonrası dönemde kalite kavramının öneminin artmasına neden olmuştur.

Savaş döneminde Amerika’da ‘Kalite Kontrol Cemiyeti’ kurulmuştur. Savaş sonrası bu cemiyet çalışmalarına hız kazandırmıştır. Bu cemiyet kalite kavramının genel çizgileri ile ilgilenmekte ve hala varlığını sürdürmektedir (Parlak, 2017: 7).

Savaş sonrası dönemde ise Japonya’da Deming ve Juran; Amerikan İstatistiksel Kalite kavramını tanıtmaları sayesinde Japonya’da kalite konusunda büyük bir gelişim yaşanmıştır (Boran, 2008:26). İşletmelerde çalışanlar arasından bilgili kişiler yönetici olarak seçilmeye başlanmıştır. Yöneticiler kalite konusunda eğitimler almış ve ülke de seminerler düzenlenmiştir. Bu seminerlerde ana düşünce kalitenin bir yönetim aracı olarak algılanması gerektiği ve kalite kontrolün bütün işletme yönetimini ilgilendiren bir kavram olduğu idi. Ishikawa, 1950 yılından sonra Japon yönetici ve bilim adamları ile ‘‘Kalite Çemberleri’’ kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu kalite çemberleri ile bütün çalışanların kalite yönetimi çalışmalarına katılması amaçlanmıştır. II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında ‘‘kalite güvence’’ kavramı öne çıkarak bazı standartların oluşturulması sağlanmıştır (Parlak, 2017: 7).

Kalite kavramının tarihçesindeki bu gelişmeler yorumlanacak olursa rekabetin ve bilginin artması ile kalite standartlarının gelişmesinin doğru orantılı olarak ilerlediği görülmektedir. Müşteri talep ve beklentilerinin yanında müşteri bilgisinin de çağın gereği olarak artması ile birlikte işletmelerin müşteri memnuniyet hedefi belirginleşmiş, işletme sürdürülebilirliği için kalite ve kalite kontrol çalışmaları artırılmıştır.

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Toplam Kalite Yönetimi kavramını tek bir şekilde tanımlamak doğru ve yeterli olmayabilir. Açıklık kazandırmak için birkaç tanım yapılması gerekir. Ayrıca toplam

kalite yönetimini bu çalışmada TKY şeklinde kısaltılarak kullanılacağını burada belirtmek gerekir. Toplam kalite kavramı ile ilgili tanımlar incelenecek olursa:

Toplam Kalite Yönetimi; verimliliği önemli bir unsur olarak gören ve bu unsuru işletmelerde öne çıkararak, üretimde kusursuzluğa diğer bir değişle sıfır hata anlayışına yaklaşarak müşteri tatminini en üst seviyeye ulaştırmayı amaçlayan bir sistemdir (Diken, 2017: 31). Bu sistem işletmelerde tam katılımı sağlamayı amaçlar. TKY anlayışının en belirgin özelliği insana en değerli varlık olarak bakışıdır. Bu sisteme göre her şey insan içindir.

Toplam kalite bir yönetim sistemidir (Dale, 1989: 103'den aktaran Diken, 2017: 30). Bu sistemi her işletme kendi bünyesine uygun farklı yöntem ve tekniklerle uygulamaktadır. Her işletmenin değişim-gelişim sebepleri ve ulaşmaya çalıştıkları hedefler farklı olduğu için; işletmelerde TKY sistemi kullanılırken uygulanacak yöntem ve tekniklerin yanı sıra ayrılan bütçe de farklılaşmaktadır. Uygulamalarda önem teşkil eden durum ise ürün yahut hizmetlerin; çerçevesi iyi belirlenmiş program ve süreç dâhilinde sürekli gelişiminin sağlanmasıdır. TKY anlayışına göre müşteri tatmini elde edilecek kardan önceliklidir.

TKY sisteminin dört temel unsuru mevcuttur. Bunlar insan, süreç, müşteri ve sürekli gelişimdir. Bu unsurlar kendi aralarında sürekli bir döngü durumundadır. Toplam kalite anlayışı işletmelerde sadece alt ya da üst kademeleri, basite indirgenmiş süreci veya işlevsel bölümleri değil, işletmenin tamamını ve bütün çalışanları yönetmeyi ifade eder (Massaiki, 1986: 15'ten aktaran Küçük vd., 2015: 54).

Klasik yönetim anlayışlarından ayrılan yanı sıra TKY anlayışında; işletme yönetici ve çalışanların rolleri değişmektedir. TKY' de işletme çalışan ve yöneticilerinin yükümlülüklerini hatasız ve eksiksiz bir şekilde ifa etmesi, ayrıca ifa ettiği işin verimliliğinin artması ve işin sürekli geliştirilmesi hususunda devamlı düşünmesi ve bu düşüncelerini becerileri ile birleştirerek sisteme dâhil etmesi beklenmektedir (Goetsch ve Davis, 2016: 8). Yeni yaklaşım ile birlikte tüm çalışanların bu yeni davranışları göstermesi beklenmektedir. Ayrıca TKY anlayışı ile birlikte yöneticilerin çalışanları motive ederek sisteme toplam katılımı sağlaması, gerektiğinde inisiyatif kullanarak, yükümlülük almayı ve yenilikler meydana getirmeyi de teşvik etmesi gerekmektedir. Bu yeni anlayış ile birlikte işletmelerde insan kaynakları departmanının oluşturularak aktif bir şekilde sistemli çalışması önemli bir gereksinim durumuna gelmiştir.

Özetleyecek olursak, TKY bir işin her defada tek seferde kusursuz ve tam olarak yapılması ve dolayısıyla müşterinin tam anlamıyla memnuniyetinin sağlanmasıdır. TKY’ de benimsenen sıfır hata ilkesi henüz hammaddenin temin edilmesi aşamasından başlar ve sürecin tamamında yani nihai pazara ulaşılan kadar bu ilke uygulanmaya devam eder.

TKY sisteminin temel amacı, işletmenin tamamına kalite anlayışını yaymak ve çalışanların tamamının bu sisteme dâhil olmasını sağlamaktır (Acar ve Sevinç, 2013: 4). Bunun sonucu olarak işletmenin bütün kademelerinin, en üst düzey yöneticilerden en alt kademelerdeki elemanlara kadar bütün çalışanların kalite çalışmalarında işbirliği yapmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak, yenilikçi bir anlayış olan toplam kalite yönetiminin esas amacı; belirli ilkeler, yöntem ve uygulamalar doğrultusunda, müşteri ihtiyaçlarını tatmin edici bir şekilde karşılayarak, işletmelerin küresel pazarda rekabeti sürdürebilir bir seviyeye ulaştırmaktır.

2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Genel Özellikleri

Toplam kalite yönetimi oldukça geniş kapsamlı ve bütünseldir. Bu bütünsellik bazı ana unsurlara odaklanılmasını sağlar. Toplam kalite yönetiminin genel özellikleri maddeler halinde sıralanacak olursa (Aslan ve Küçüker, 2011: 206) :

- TKY, müşteri eğilimlidir. Bu sistemin temelinde müşteri gereksinimlerini karşılama ve tatmin etme vardır.
- TKY, bir işletmenin uzun vadeli taahhüdünü gösterir.
- TKY, üst yönetimin liderliği ve rehberliği doğrultusunda uygulanabilen bir sistemdir.
- TKY, insan üzerine odaklanır ve bu sistemin amacı TKY’yi bir kültür haline getirmektir.
- TKY, bir işletmedeki tüm çalışanların ortak bir amaca yönelmesi için isteklendirme sağlar.
- TKY, bireysel değil grup çalışmasını odak alır.
- TKY’ de müşteri memnuniyetini karşılayabilmek için gelişim ve değişimde süreklilik mecburidir.

2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Başlıca Amaçları

Toplam kalite yönetiminin en önemli amaçları kalite ve verimliliği sağlayarak nihai müşteri gereksinimlerini en iyi şekilde karşılamaktır. İşletmenin asgari giderlerle azami verimlilik elde edebilmesi toplam kalite yönetiminin başlıca amaçlarından (Gülsen, 2012: 113). Bu amaçları elde edebilmek için işletmenin bütün muhataplarının toplam kalite yönetimine dâhil edilmesi gerekmektedir. Toplam kalite yönetim sisteminin amaçlarını maddeler halinde sıralayacak olursak: (Merron, 1994:54'den aktaran Diken, 2017: 31)

- İşletmelerin ulusal ve uluslararası pazardaki payını ve rekabet gücünü artırarak kar oranını arttırmak,
- Çalışanların motivasyonunu artırarak iş barışını sağlamak
- İşletmedeki verimi düşürecek her etmeni ortadan kaldırarak; ham madde, zaman israfı, düzeltme-onarma işlemleri, gereksiz stok, müşteri şikâyetleri ve maliyetler gibi olumsuzlukları azaltmak (Gülsen, 2012: 113),
- İşletmenin her bölümünde çalışanlar arasında dikey ve yatay iletişimine imkân vermek,
- İç-dış tedarikçiler ve diğer sağlayıcılar ile ilişkileri güçlendirmek,
- Nihai pazarda müşterilerin güvenini kazanmak veya var olan güveni sürdürmek,
- İşletmenin yapısını geliştirerek daha dinamik hale getirmek,
- İşletme çalışanları arasında işbirliği sağlayarak kaliteyi güvence altına alacak bir sistem geliştirmek,
- İşletme ürün ve hizmetlerinde sıfır hatayı temel hedef kabul etmek,
- Müşterilerin güvenini kazanarak üretimde döngüyü-sürekliliği arttırmak,
- Ulusal ve uluslar arası pazarda en iyi kaliteyi elde etmeye çalışmak.

2.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

Toplam kalite yönetimini kavramsal olarak irdelenmesi tek başına yeterli görülmemektedir. Kavramı daha spesifik inceleyebilmek için bu kavramın unsurlarını

detaylı olarak incelemekte yarar görülmektedir. Dört ana unsur başlığında toplam kalite yönetimini irdelemek mümkündür. Bu unsurlar:

2.3.3.1. İnsan

Sorumluluk toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarının başındadır. İşletmelerde işin gerektirdiği sorumluluk bilincine sahip olacak ve sorumlulukları yerine getirecek olanlar ise çalışanlardır (Şimşek, 2007: 36'dan aktaran İpek, 2012: 7). Bu yüzden çalışanları yönlendirecek ve bilgilendirecek insan kaynakları yönetimi önemli bir yer teşkil eder. TKY sistemini uygulayan işletmelerde insan kaynakları yönetimi işletmenin vazgeçilmeyecek bir bölümüdür.

2.3.3.2. Sürekli gelişim

İşletmeler en iyi kaliteye ulaşabilmek için gelişimde sürekliliğe önem vermek zorundadır. Her yapılan işin bir öncekinden daha iyi ve kaliteli olması için sürekli bir çaba olmalıdır (Şimşek, 2007: 36'dan aktaran İpek, 2012: 7). Bu çabanın zoraki sonucu olarak da hem ürün-hizmet kalitesinde hem de çalışanların eğitilmesinde sürekli gelişim karşımıza çıkmaktadır. Sürekli gelişimde var olan her zaman en iyi ve en kaliteliyi yakalamak arzusu işletmenin de işletmede uygulanan TKY anlayışının da sürekli daha ileri aşamaya taşınmasını sağlamaktadır.

2.3.3.3. Tam katılım

Toplam kalite yönetiminde bahsi geçen 'toplam' kısmı çalışanların tümünün yönetim ve kalite sistemine dâhil edilmesini simgelemektedir (Şimşek, 2007: 37'den aktaran İpek, 2012:7). Çalışanların tam katılımı, toplam kalite yönetimi felsefesine göre hedef belirleme, çözüm oluşturma ve karar verebilme sürecinde etkin katılımın sağlanması, takım çalışması içinde ve üst yönetimin öncülüğünde tüm çalışanların işletmenin ortak amacını paylaşması anlamlarını taşır.

2.3.3.4. Müşteri

Temelinde müşteri olan toplam kalite yönetim sisteminin temel öğelerindendir. İşletmede çalışanların genel ve ortak amacını müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek oluşturmaktadır. Yapılan bir araştırmada nihai müşteriler üzerinde yapılan bir ankete göre, satın almayı etkileyen unsurlar sırasıyla ürün performansı ve özellikleri, hizmet, güvence, fiyat ve itibar olarak saptanmıştır. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti bu sistemde göz ardı edilmeyecek önemli bir unsurdur (Şimşek, 2007: 37'den aktaran İpek, 2012: 7).

2.4. KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Yenilikçi bir yönetim sistemi olan toplam kalite yönetim anlayışı ile klasik yönetim anlayışı standartlara bakış açısı yönünden kıyaslamak mümkündür. Klasik yönetim anlayışı ürün-hizmet üretirken genel standartlar saptayarak bu standartlara uygun üretim yapar ve oluşturduğu standartlar sistemini kontrol ve denetim altına alır. Ürün ve hizmet üretimini bu standartlara göre değerlendirir ve hataları düzeltme yoluna gider. Toplam kalite yönetim anlayışı ise standartlara göre hareket etmez. Bunun aksine sürekli gelişim ilkesini belirler. Amaç sürekli gelişimi sağlayarak en üst kaliteye ulaşmak ve dolayısıyla sıfır hata kuralını hayata geçirmektir.

Son yıllarda toplam kalite yönetimi uygulanmasının işletmelerde artış göstermesi klasik yönetim anlayışı ile toplam kalite yönetim anlayışı arasındaki farklılıkları gözle görülür hale getirmiştir.

İki yönetim anlayışı arasındaki farklar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.1: Klasik yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetim anlayışının özellikleri bakımından karşılaştırılması (Goetsch ve Davis, 2016: 7-8)

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi
İşletmelerin ana hedefi ürün-hizmetlerde kar elde etmek ve karlılığı gün geçtikçe arttırmaktır.	İşletmelerin ana hedefi kalitede sürekli gelişim sağlayarak karlılığı garanti altına almaktır.
İşletme yöneticileri karın nasıl elde edileceğini belirten standartlar belirler.	Karın nasıl elde edileceği işletmedeki bütün çalışanların katılımı-önerisi ve yöneticilerin de onayı ile ortaklaşa belirlenir.
Yöneticiler tarafından işin özellikleri ayrıntılı olarak belirlenir. Bu belirleme sonrasında “işe göre adam” mantığı ile çalışanlar belirlenir.	İşletme hedefleri öncelikli olarak belirlenir. Bu hedeflerin gerektirdiği işler ve iş bölümleri ayrıştırılır. Çalışanlar hedeflerin gerektirdiği işe-iş bölümüne uygun hareket eder.
İşletmede işler makineler tarafından yapılır.	İşletmede tüm işler çalışanlar sayesinde makineler kullanılarak başırlır.
Ürün-hizmet üretildikten sonra ortaya çıkan sorunlar giderilmeye çalışılır.	Önleyici yöntemler kullanılarak sorunlar ortaya çıkmadan çözülmeye çalışılır.
Ürün-hizmet ortaya konurken tahammül edilebilir hata anlayışı benimsenir.	Ürün-hizmet ortaya konurken sıfır hata anlayışı benimsenir.
Çalışanların motivasyonu ödül-ceza sistemi ile sağlanmaya çalışılır.	İnsanın değerli olduğu ve işletmede huzurlu çalışma ortamının motivasyonu güçlendireceği anlayışı hâkimdir.
Standartlar aracılığı ile ürün kalitesi ortaya konur.	Müşteri memnuniyeti ve ihtiyaçlarına göre ürün kalitesi ortaya konur.

2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR

2.5.1. Vizyon

Vizyon; uzun vadeli ortaya konan planlardır. Vizyon, “mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır” (Koçel, 2018: 179). İşletmelerin uzun vadede ulaşmak istedikleri hedefleri, bulunmak istedikleri konumu ve ilerlemek istedikleri yönü belirten kavrama vizyon denilmektedir (Kano, 1993: 12’den aktaran Halis, 2007:57). Vizyon kavramın en belirgin özellikleri riski göze alma, geleceği planlayabilme, fırsatları kurgulayarak gerçeğe dönüştürebilmedir.

Amaç belirleme teorisi, insanların açık, belirli ve zorlayıcı amaçlar üzerinde odaklandıklarında motivasyonlarının en yüksek olduğunu iddia etmektedir (Locke ve Latham, 1990: 87’den aktaran Halis, 2007: 57). Vizyon ile belirlenen uzun vadeli hedefler çaba harcanarak gerçeğe dönüştürülebilir niteliktedir. Hayali özellikler taşıyabilir ancak bunun yanında gerçekleştirilebilir olmalıdır. Hiçbir zaman gerçekleşme ihtimali olmayan planlar vizyon olamaz. İşletmelerin; başarı elde edebilmesi için vizyon yani uzun vadeli planlar hazırlaması gerekmektedir. Murgatroyd ve Morgan yaptıkları çalışmalar ile işletmelerin vizyon oluştururken kullanabileceği ilkeler geliştirmişlerdir. Bu ilkeler şunlardır:

Başarı için iddialı olma: Her işletmenin bir vizyonu olmalıdır. Vizyon bildirisi işletmenin başarılı olmak için çaba sarf edeceğini gösteren ve başarılı olmak için iddialı olduğunu anlatan belge niteliğindedir.

Açık ve anlaşılır olma: Vizyon bildirisinin dili açık, net ve anlaşılır olmalıdır. Bildiri okuyan herkes tarafından aynı anlama gelecek nitelik taşınmalıdır.

Hatırlanabilir olma: Vizyon özlü bir anlatıma sahip olmalıdır. Az sözle çok şey anlatmalı hatırdaki kalıcı özellikte olmalıdır.

Katılımcı özellik: Vizyon bildirisi işletmenin bütün çalışanlarını kapsamalı, herkesi genel bir amaçta birleştirebilmelidir. Çalışanları tamamına yetki ve sorumlulukları paylaştırmalı nitelikte olmalıdır.

Değerlere önem verme: Toplamların yanında işletmelerin de sahip olduğu değerler vardır. Vizyon hem toplumsal hem de işletme değerleri ile çatışmayacak nitelikte olmalıdır.

Görsel olma: Görsel öğeler anlaşılabilirliği ve akılda kalıcılığı artırır. Bu sebeple vizyon görsel öğeleri de içinde barındırmalıdır.

Mobilize etme: Vizyon işletmedeki bütün çalışanları harekete geçirici, teşvik edici özellikte olmalıdır.

Rehberlik: Vizyon bildirisi aynı zamanda tüm çalışanlara genel amaçlar hususunda rehberlik edici özelliklere sahip olmalı, bilgilendirmeli, yol göstermelidir.

Müşteri ihtiyaçları ile alakalı olma: Ürün-hizmet üretilirken ana esas müşteri ihtiyaçları ve müşteri memnuniyetidir. Bu sebeple vizyon belirlenirken müşteri ihtiyaçları dikkate alınmak zorundadır.

2.5.2. Misyon

İşletmenin kendisi için belirlediği görevleri yerine getirmek misyon kavramına karşılık gelmektedir. Misyon işletmenin var oluş amacıdır. İşletmenin kendini nasıl tanımladığı, kendi var oluş nedenini tanımladığı ve kendini nerede gördüğü misyon kavramının içeriğini oluşturur (Taner ve Kaya, 2004: 357). İşletmenin seçtiği hizmet-ürün sektörü, hangi pazarda yer alıp rekabet edeceği, hangi iş kolunda varlık göstereceği; iş ve teknolojik ihtiyaçlarının neler olduğu, müşteri ve pazar ihtiyaçlarının neler olduğu misyon ile belirlenir. Yani misyon işletmenin var oluş nedenini ve ulaşmak istediği hedefleri belirleyen kavramdır.

Ürün-hizmet üretilirken alınacak kararlar ve stratejiler misyon belirlendikten sonra ortaya konur. Bunun sonucu olarak işletme neyi yapacağını, amacını, nihai pazara ne yönde hizmet vereceğini misyon ile belirler. Misyonun gerektirdiklerini yerine getirmek, işletme kaynakları ile bunları nasıl gerçekleştirileceğini planlamak ise stratejik kararların konusudur. Misyon; stratejinin temeli sayılmaktadır, stratejinin daha somut hale gelmesine katkıda bulunarak daha kolay uygulanmasına yardımcı olmaktadır.

Özetlenecek olursa misyon aşağıdaki şekillerde kısaca tanımlanabilir:

- İşletmenin iş anlayışı ve işi yapış şeklidir.

- İşletmenin kendini nasıl tanımladığıdır.
- İşletmenin hangi sektör üzerine hizmet verdiğidir.
- İşletme tarafından pazara sunulan ürün-hizmetin neler olduğudur.
- İşletmede hangi teknolojik malzemelerin kullanıldığıdır.
- İşletmenin nihai pazar ve toplum nezdinde nasıl bir imaj oluşturduğudur.

Etkili bir misyon oluşturabilmek için bazı özellikleri dikkate almak gerekir. Bu özellikleri aşağıda belirtilmiştir:

Piyasaya Yönelik Olma: Misyon işletmenin hizmet ettiği pazarın ve piyasanın ihtiyaçlarına yönelik olmak zorundadır. Bu yüzden misyon belirlenirken müşteri ihtiyaçları ve ilgileri, hitap edilen pazarın ihtiyaçları, ürün-hizmet ihtiyaçları ve çalışma alanları iyi bilinmeli ve belirlenmelidir.

Uygulanabilir Olma: Misyon belirlenirken sadece işletmenin dar sınırları ya da ürün-hizmet çerçevesi tanımlamamalıdır. Misyon daha geniş bir şekilde işletmenin hedef ve kapasitesine, pazar alanına yönelik olarak uygulanabilir ve gerçekleştirilebilir olmak zorundadır.

Motive Etmek: İşletmelerde kaliteyi elde edebilmek için çalışanların motivasyonu önemli bir unsurdur. Çalışanların işlerine bağlılığı ve iş yerinde huzur ortamı motivasyonun arttırılması ile mümkündür. İşletmenin gelişiminde tüm çalışanların rolü olduğu, işbirliği ile işletmenin gelişiminin el birliği ile sağlanacağı belirtilmelidir. Bundan dolayı çalışanlara işletme için daha çok çaba harcamaları, müşteri memnuniyeti için çalışmaları telkin edilebilir; ürün-hizmet üretiminde ortak bir algı oluşturulması sağlanabilir; bu sayede yapılan işi, sadece mecbur oldukları için değil kendileri de sisteme dâhil olmak için yapmaları sağlanmalıdır. Motive olmuş çalışanlar toplam kalitenin sağlanmasında etkili bir unsurdur. İşletmeleri ile iyi uyum sağlayan ve işletmenin faydasına çalışanların, performansı yükselir, işe bağlılık oranları artar (Taşdemir, vd., 2010: 134).

Spesifik Olma: Misyon spesifik bir şekilde hazırlanmalı yani hitap ettiği işletmeye özgü olmalıdır. İşletmenin dâhil olduğu pazarı, hedef aldığı müşteri kitlesini, ortaya koyduğu ürün-hizmeti kapsayan şekilde hazırlanmalıdır. Sonuç olarak işletmeyi tanımlayacak kadar spesifik özelliğe sahip olmalıdır.

Misyon işletme çalışanlarının tümünün işbirliği ile oluşturulmalı ve herkes tarafından benimsenmelidir. Misyon eğer sadece üst düzey çalışanlar tarafından oluşturulursa toplam kalite yönetiminin sağlanması mümkün olmayabilir. Çünkü

bütün çalışanlar misyon oluşturmaya dahil edilmezse, misyonun çalışanlar tarafından benimsenmesi mümkün olmaz.

2.5.3. Strateji

Strateji bir işletmenin çok boyutlu amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir kavramdır (Pignatiello, 1988'den aktaran Baynal, 2003:127). İşletmenin hedefleri, bu hedeflere ulaşabilmek için sahip olunan kaynakların yönetilmesi ve yönlendirilmesi, kar politikaları, uzun vadeli hedeflere ulaşma çabaları gibi çok boyutlu çabaları bir araya toplayan öge stratejidir.

Strateji, işletmenin yöneldiği pazarda fark yaratabilmesidir (Baynal, 2003:127). Aynı müşteri kitlesine, rakiplere nazaran çok daha farklı faydalar sağlamaktır. Bu yüzden her işletmenin, iş tasarımlarını güncellemeleri faydalı görülmektedir. Toplam kalite yönetiminin bir zorunluluk olduğu günümüz iş dünyasında hayatta kalabilmek için doğru kararlar alabilmek ve stratejik farklar yaratabilmek gerekmektedir.

2.5.4. Kalite Hedefi

İşletme yönetimi kendine bir kalite hedefi ortaya koymak durumundadır. İşletmenin; kendini büyütebilmesi, geliştirebilmesi ve pazarda rekabet sürekliliğini sağlayabilmesi için ortaya koyduğu ve sahip olunan kaynakların da dikkate alınarak oluşturduğu rakamsal beyana kalite hedefi denmektedir.

Kalite hedefi işletmedeki bütün çalışma birimlerini içermelidir. Bu hedefler çoğunlukla yıllık olarak oluşturulur ve dönem dönem hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilir.

Belirlenen hedefler gerçekçi olmalı ve ulaşılabilirliği sağlanmalı; kâğıt üzerinde kalmamalıdır. Hedefler belirli aralıklarla sonuçları yönünden kontrol edilmeli analizleri çıkarılmalı ve hedeflere ulaşıldığında hedefler güncellenerek daha iyisi hedeflenmelidir. Ayrıca işletme kalite hedeflerine ulaşılması için gerekli olan kaynaklar temin edilmelidir.

2.5.5. Sinerji

Çalışanların bireysel olarak harcadığı enerjinin yerine çalışanların tamamının işbirliği ile ortaya koyduğu enerji toplamının daha büyük miktarda bir enerji olarak ortaya çıkmasına sinerji denilmektedir (Aktan, 2012: 241). Doğal olarak işletmede çalışanların işbirliği içinde olması sinerjiyi ortaya çıkarır. Verimliliği arttırmak ve işletme hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlar her daim motive edilmeli, eğitilmeli ve işletmede sinerji oluşturulmalıdır. Sinerji oluşturulursa toplam kalite yönetiminin daha başarılı olması sağlanır.

2.5.6. Sıfır Hata

Sıfır hata işletmelerde ortaya çıkan ve tanımlanabilen hatanın kaynağının bulunup ortadan kaldırılması yolu ile bir daha aynı hatanın olmamasını sağlamaktır. Sıfır hata yöntemi kalitenin iyileştirilmesini, çalışanların işini her seferinde tam ve doğru bir şekilde ortaya koymasını sağlar (Erdoğan vd., 2006: 197'den aktaran Şengün, 2017: 25). Sıfır hataya ulaşabilmek için işletme hedefleri açık, net bir biçimde ortaya konulmalıdır.

Sıfır hata anlayışında tesadüflere yer yoktur. Çalışanlar işlerini ortaya koyarken neyi nasıl yapmaları gerektiğini net bir şekilde bilirlerse işlerini hatasız yapmaları mümkün olabilir. Ne yapılacağı net bir biçimde bilinmedikçe işin her seferinde doğru bir şekilde yapılması beklenemez. Bu sebeple en üst kademeden en alt kademede çalışanlara kadar herkes işinin gereklerini detaylarına kadar bilmek durumundadır. İşin doğruluğunu kontrol ederken en başta sorulması gereken soru ise ürün-hizmetin müşteri nezdinde doğru olup olmadığı ve yararlılığıdır. Ortaya konulan ürün-hizmet müşteri için doğru değilse sıfır hataya ulaşmanın da bir önemi kalmayacaktır.

Sıfır hata ilk bakıldığında ulaşılabilir görülmemektedir. Ancak toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarından biri sıfır hata kavramıdır. Sıfır hatayı hedef alan işletmelerde ürün-hizmet hataları günden güne azalmaktadır. Önemli olan ürün ve hizmetleri üretirken hataları önceden tahmin ederek, önleyici yöntemler kullanarak

henüz hata ortaya çıkmadan hataları ortadan kaldırmaktır (Modarress, vd., 2005: 1753'den aktaran Şengün, 2017:27).

Sıfır hata anlayışında kalite öncelikli unsur olmalıdır. En kaliteli ürün-hizmeti hatasız ve tam bir şekilde tek ve her seferde ortaya koymak hedeflenmelidir. Bunu sağlamak için ise ürün-hizmetin ilk aşamasına yani ham madde teminine kadar inilmesi önerilmektedir.

2.5.7. Altı Sigma

Altı sigma yöntemi toplam kalite yönetiminde sıfır hata anlayışına dayanılarak kullanılmaktadır (Çalışkan, 2006: 65). Bu yönetime göre somut veriler elde edilerek sorunların çözümü amaçlanmaktadır. Sıfır hatanın ulaşılabilirliği temel alınarak uygulanan bu istatistiksel yöntem, sorgulama ve eleştirilere dayanarak çözümler üretmeyi amaçlar.

Altı sigma yöntemi müşteri memnuniyeti ve kalite odaklıdır. Bu yöntemle toplanan veriler sayısal olarak ifade edilir ve sonuçlar istatistiksel yöntemlerle değerlendirilir. Sigma değeri hataların hangi sıklıkla ortaya çıktığını göstermektedir. Sigma sayısı 6'ya yaklaştıkça hata sayısı azalmakta, 6'dan uzaklaştıkça hata sayısı artmaktadır. Altı sigmanın amacı milyonda 3,4 hata oranıdır. (Çalışkan, 2006:66)

Tablo 2.2: Sigma Düzeyleri Ve Karşılığında Milyonda Kusur Sayıları

Sigma Düzeyleri	Milyonda Kusur Sayısı
6 σ	3,4
5 σ	233
4 σ	6210
3 σ	66807
2 σ	308537
1 σ	690000

Kaynak: (Çalışkan, 2006: 66)

Altı sigma yönteminin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Goetsch ve Davis, 2016: 358)

- Hataların en aza indirgenmesi
- Müşteri memnuniyet
- Ürün-hizmet kalitesinin arttırılması
- Verimliliğin arttırılması
- Zaman tasarrufu

Altı sigma yönteminin toplam kalite yönetimi yelpazesinde uygulanması toplam kalitenin sağlanmasına katkı sağlayabilir. Bu yöntem müşteri memnuniyetini sağlayarak maksimum kalite elde etmeyi, hataları en aza indirmeyi ve üretim zamanından tasarruf etmeyi amaçladığından toplam kalite yönetimi uygulayan işletmeler için uygun bir yöntemdir.

2.5.8. Empati

Empati kavramı; bireyin kendini başkalarının yerine koyarak onlar gibi düşünebilmesi, hareket edebilmesi, olayları anlamlandırabilmesi, duyguları ifade edebilmesi anlamına gelen psikolojik bir terimdir. İşletmelerde ve toplam kalite yönetiminde empati önem teşkil etmektedir (Halis, 2007: 51). İşletme kademelerinde çalışanlar birbiri ile empati kurabilmeli ayrıca çalışanlar daha iyi hizmet ve ürün sağlayabilmek için müşteri ile empati kurabilmelidir.

2.5.9. Topluma Etki

İşletmenin ortaya koyduğu ürün ve hizmetlerin sahip olduğu kaliteleri ile toplumu etkileyebilme gücüne topluma etki unsuru denir. İşletmeler işletme anlayışları, pazara sundukları hizmet ve ürün, kalite ve yönetim anlayışları ile topluma hitap ve etki ettiklerini göz ardı etmemelidir (Halis, 2007: 51).

2.5.10. Verilerle Yönetim

İşletmeler varsayımlarla, gerçek dışı bilgilerle, olasılıklarla yönetilemezler. İşletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi için işletmenin; kendi bünyesi, pazar şartları, müşteri ihtiyaçları, kar oranları, rekabet ortamı gibi birçok değişken ile ilgili reel bilgilere sahip olması zorunlu bir durumdur. İşletmeler gerçek ve doğru verilerle yönetilmelidir. Bu verilere pazar takibi ve analizi, işletme üretim-karlılık durumu analizleri, girdi-çıktı bilgileri gibi bilgiler örnek olarak gösterilebilir. Ancak bu bilgilerin elde edilmesi ile doğru kararlar alınabilir, stratejiler belirlenerek yönetim işleri yürütülebilir.

2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN DOĞUŞU VE GÜNÜMÜZDEKİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Toplam kalite yönetim anlayışına yönelik ilk düşünceler Amerika’da ortaya çıkmıştır. Ancak ortaya atıldığı zaman diliminde pek rağbet görmemiştir. Bu yönetim sisteminin öncüleri olarak ise Shewhard, Deming, Juran ve Feigenbahum olarak gösterilmektedir (Goetsch ve Davis, 2016: 10).

1950’li yıllarda Japonların toplam kalite yönetim sistemini tam olarak hayata geçirdikleri söylenebilir. Sanayi devriminden sonra makineleşmenin artması ile kaba insan gücünün sanayide kullanımı azalmış, bunun yerine çalışanların uzmanlaşması talep görmüştür. Bu sayede üretimde verimliliğin artması hedeflenmiştir. Japonlar başlıca kalite araçlarını öğrenip, bunları geliştirip kendi yönetim stratejilerine bütünleştirmişlerdir. 1950 yıllarında toplam kalite yönetimini kendi yönetim sistemleri ile harmanlamışlardır (Parlak, 2017: 25).

Toplam kalite yönetimi uygulamaları sonucunda Japon işletmeler dünya pazarında başarı kazanmaya başlamışlar, diğer ulusların işletmelerinden daha iyi duruma gelmişlerdir. Bunun üzerine batılı işletmeler toplam kalite yönetiminin gerekliliğini algılamışlardır. 1970 yılı ile beraber dünya pazarında yer almaya çalışan farklı ulus şirketleri yönetim sistemlerinde köklü değişiklik yapmaları gerektiğini kavramışlardır.

Kalite yönetiminin gelişimi dört aşamada gerçekleştiğini söylemek mümkündür:

Aşama 1 - Muayene ve Test: İşletmeler 1930'lu yıllara kadar Taylorizm felsefesine uyum sağlıyordu. Bu felsefenin temelinde işletmede çalışanların iş kontrolü hususunda yeterli olamayacağı inancı yatıyordu. Bu yüzden çalışanların ortaya koydukları işleri kontrol etmeleri beklenen kontrol elemanları işletmeye dâhil ediliyordu. Kontrol elemanları bitmiş işleri muayeneden geçirerek test ediyordu. Bu işlem bitmiş ürün-hizmet üzerinde kontrol sağladığından herhangi bir önleyici işleve sahip değildi. Bu yöntem üreticiyi değil, tüketicuyu koruduğu için üretici açısından maliyet artıyordu (Baynal, 2003: 94).

Aşama 2 - Kalite Kontrol: Uluslararası pazarda, İkinci Dünya Savaşı esnasında ve savaş sonrasında ürün-hizmet taleplerinde aşırı artış görülmüştür. Bu artıştan dolayı %100 muayeneli ürünlerin vaktinde teslimatı konusunda sıkıntılar yaşanmıştır. Bu sıkıntıları giderebilmek amacıyla istatistikî yöntemler gibi farklı tekniklerin uygulanması zaruri bir hal almıştır. İşletmede görev alan kalite kontrol çalışanlarına uygulamaları için örnekleme yöntemi, kontrol şemaları gibi çeşitli istatistiki yöntemler verilerek kalite kontrolünün kolaylaştırılması amaçlanmıştır. Bu yöntemler sayesinde %100 muayene sisteminden örnekleme yöntemi ile kontrole geçiş sağlanmıştır. Nispeten üretici de korunur hale gelmiştir (Baynal, 2003: 94-95).

Aşama 3- Kalite Güvence: 1960 yılı ile birlikte kontrol anlayışında köklü bir değişiklik yaşanmıştır. Artık hatayı ortaya çıkarmak yerine olası hatayı önceden tahmin ederek hata ihtimalini ortadan kaldırma yoluna başvurulmuştur. Ürün-hizmet üretildikten sonra hatayı bulmak sadece pazara sunulmaya uygun olmayan ürün-hizmeti saptamaya yarar ve verimliliğin düşmesine sebep olabilir. Hataları, daha ortaya çıkmadan belirleyecek ve hata yapılmasını önleyecek sistemler geliştirmek gerekiyordu. Bu yaklaşım “Kalite Güvencesi”nin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Baynal, 2003: 95).

Aşama 4- Toplam Kalite Yönetimi: Muayeneden başlayıp kaliteyi güvence altına alan kalite kavramındaki gelişmeler, toplam kalite yönetim anlayışına zemin hazırlamıştır. Toplam kalite yönetimi, kalite yönetiminin ana ilke ve unsurlarının bütün işletmelerde kullanılması öngörülüyordu. Başka bir ifadeyle, kaliteyi elde etmek ve devamlılığını sağlayarak korumak, işletmedeki bütün çalışanların sorumluluğundaydı (Baynal, 2003: 96).

Rekabet avantajının sağlanmasını etkileyen unsurların gelişimini şu şekilde maddelendirmek mümkündür:

- 1960’lar üreticilerin sayıca az olduğu, nihai pazarın tercih seçeneğinin hemen hemen hiç olmadığı, üretici işletmelerin tüketici kesimden rekabette daha karlı olduğu yıllardır.
- 1970’li yıllar işletme giderlerinin rekabet ortamına etki ettiği yıllardır.
- 1980’ler, kalite unsurunun rekabeti etkilemeye başladığı yıllardır.
- 1990’lı dönem, çağın gerektirdiği ani değişimlere zamanında karşılık verebilen işletmelerin avantaj yönünden üstün durumda olduğu yıllardır.
- 2000’li yıllar ile birlikte bilgi değer kazanmış ve rekabet ortamına bilgi yön vermiştir.
- 2010’lar toplam kalite yönetiminin daha bilinçli ve yaygın uygulandığı, rekabetin aktif olarak hız kazandığı yıllardır.

Toplam kalite yönetiminin tarihsel gelişiminde pek çok kişinin bu yönetim sistemine farklı katkılarda bulunduğu yadsınamaz. Toplam kalite yönetiminde öncülük yapan isimler W. Edwards Deming, Joseph M. Juran ve Philip B. Crosby’dır. Bu isimlere Kaoru Ishikawa, Shiego Shingo ve daha birçok Japon uzman eklenebilir. Bu isimlerin toplam kalite konusuna en önemli katkıları olarak şunlar gösterilebilir: Deming, toplam kalite yönetimine yönelik 14 temel kural oluşturmuştur. Juran, “Kalite, yönetimin sorumluluğudur” ilkesini gündeme getirmiştir. Ishikawa “Kalite herkesin işidir” yorumuyla “Kalite kontrol çemberleri” ni ortaya atmıştır. Crosby “Üretimde sıfır hata” anlayışını ortaya atmıştır. Feigenbaum “Toplam kalite kontrolü” kavramını oluşturmuştur. Taguchi “Kalite tasarımı” konusunda fikirler geliştirmiştir. Bu kişiler ve savundukları felsefeler şunlardır:

2.6.1. W. Edwards Deming ve Felsefesi

Deming istatistik alanında uzmandır. Toplam kalite yönetimi alanında özellikle Japonlar ile yaptığı işbirliği ve Japonları eğitmesi ile gündeme gelmiştir. Japonlara kalite kavramını Deming’in öğrettiği kabul edilmektedir. Ancak toplam

kalite yönetim literatürüne en önemli katkısı 14 ilke'dir (Goetsch ve Davis, 2016). Bu ilkeleri kısaca inceleyecek olursak (Boran, 2008):

- **Rekabet gücünü arttırmak:** İş hayatında kalabilmek ve istihdam oluşturmak amacıyla ürün-hizmetleri geliştirme yönünde, değişmez bir amaç yaratılması gerekir. Araştırma, yenilikçilik ve sürekli iyileştirme rekabet gücünü arttırmak ve pazarda kalıcılık sağlamak için zorunludur (Halis, 2007:15).
- **Yeni felsefeyi benimseyin:** Alışagelmış gecikme, hata, hatalı malzeme, hatalı işçilik düzeyleri kabul edilemez. Yönetim bu konuda sorumluluklarını öğrenmeli ve gerekli değişimler için lider konumunu kullanmalıdır. Kötü kalite ve kötü tutumlar yüceltilemez. Kalitedeki yeni felsefe iyi öğrenilmeli ve benimsenerek uygulanmalıdır.
- **İhaleleri yalnızca fiyat etiketine göre yapmayı bırakın:** Fiyat etiketi ile ihale yapmak yerine üretim maliyetini minimize etmek gerekir. Bütün tedarikçiler ile güven ilişkisi oluşturulmalıdır. Kalite ve değere bakılarak iyi tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirilmelidir.
- **Kaliteyi sağlamak için muayeneye güvenmeyi bırakın:** Üretimde tam kaliteyi elde edebilmek için üretimin bütün adımlarında kontrol sağlanmalıdır. Kalite, ürünü üreten süreçlerin durmak bilmeden iyileştirilmesinden kaynaklanır. Ürün-hizmet üreten işletmeler sürekli gelişime tabi tutulmalıdır (Aktan, 2012: 242). Böylece kalite ve verim artarken maliyet azalır.
- **İşbaşı eğitimlerini kurumsallaştırın:** İşbaşında eğitim ihmal edilmemelidir. Çalışanların tümü işlerini nasıl yapacakları konusunda eğitilmelidir (Tayfun, 2001:573'den aktaran Acar ve Sevinç, 2013:8).
- **Önderlik anlayışını yerleştirin:** Liderliğin ne olduğu öğrenilmeli ve uygulanmalıdır. Liderlik emir vermek ya da tehdit etmek değildir. Lider kişi önder ve rehber statüsündedir. Liderliğin amacı işletmenin sahip olduğu bütün kaynakların en üst verim seviyesinde çalışmasını sağlayarak üretim verimini arttırmaktır. Liderlik; öncülük etmek, yardım etmek ve işleri kolaylaştırmaktır.
- **Üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak iyileştirin:** Toplam kalite yönetimini uygulayan işletmeler ürün-hizmet üretimi sistemlerini çağın gereklerine ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli gelişmeye açık hale getirmelidir.

- **Korkuyu ortadan kaldırın:** Korku, çalışanların verimli ve istekli çalışmalarını engeller. Korku barındıran iş ortamında çalışanlar soru sormak ve öneride bulunmaktan çekinecekleri için, işlerini kötü yapmaya devam ederler. Korkunun çok büyük ekonomik ve kalite düşürücü etkileri vardır. İş ortamında korku ortadan kaldırılırsa çalışanlar işletme adına daha verimli ve huzurlu bir şekilde çalışabilecektir.
- **Bölümler arasındaki engelleri yıkın:** Çalışanların sadece bölüm amaçlarını korumak ve geliştirmek için değil, kuruluşun genel ve özel hedeflerini bir bütün olarak geliştirmek ve gerçekleştirmek için takım halinde çalışmalarını sağlamak gerekir. Yapılar parçalara ayrılmamalı bir bütün halinde ele alınmalıdır. Böylece her süreçteki çalışanlar işbirliği içinde görevlerini yapabilir ve bunun doğal sonucunda da bölümlerin verimliliği artar.
- **Sayısal kotaları kaldırın:** Kotalar çalışanların niteliğe değil niceliğe önem vermesine neden olur. Kalite ya da süreçlerden ziyade, maliyeti ne olursa olsun kotalara ulaşma çabasına neden olur. Sayısal kota yerine kaliteye önem verilmelidir.
- **Çalışanlar için sloganları, teşvik edici sözleri ve hedefleri yok edin:** Bu tür sloganlar ve sözler hiçbir işe yaramamasının yanı sıra çoğunlukla çalışanlar tarafından olumsuz algılandığı için ortadan kaldırılmalıdır.
- **İşçilikten gurur duymanın önündeki engelleri kaldırın:** Çalışanların işlerini daha iyi yapmasını sağlamak için yaptıkları işle ve işçilikle gurur duymalarına engel olacak algılar ortadan kaldırılmalıdır.
- **Güçlü bir öğrenme ortamı sağlayın ve yeniden eğitim programının önündeki engelleri ortadan kaldırın:** İşletmede çalışanların sahip oldukları nitelik ve kabiliyetleri geliştirmelerine fırsat verecek güçlü bir öğrenme ortamı işletme yönetimi tarafından sağlanmalıdır (Tayfun, 2001: 573'ten aktaran Acar ve Sevinç, 2013: 8). En üstten en alta kadar her çalışan toplam kalite, istatistiksel araçlar ve takım çalışması gibi konularda eğitilmeli ve bilgilendirilmelidir.
- **Kuruluştaki çalışan herkesi yeni felsefeye geçiş için görevlendirin:** Toplam kalite yönetim sistemine geçiş herkesin görevidir. İş aktif olarak yapan herkes sistemi geliştirmek için görevlendirilmeli, üst kademeler çabayı desteklemeli ve geçişi kolaylaştırmalıdır.

2.6.2. Walter A. Shewhart ve Felsefesi

Sahewhart'a göre bir işletmedeki üretimin her basamağında değişim mevcuttur. Ancak bazı yöntem ve tekniklerle bu değişikliklerin nedenleri ve yapıları anlaşılır duruma getirilebilir. Bu yöntem ve tekniklere örnek alma, olasılık analizi, kontrol analizleri, süreç analizler örnek olarak verilebilir.

Shewhard kaliteye farklı tanımlama getirerek objektif ve sübjektif kalite kavramlarını ortaya atmıştır. Shewhart'a göre istatistiksel süreç kontrol yöntemleri kullanılırsa işletmeler avantajlı duruma gelebilir. Bu avantajları şu şekilde sıralayabiliriz (Boran, 2008: 53):

- Üretimde kalite maliyeti azalır.
- Müşteri memnuniyeti artar.
- Üretimde verim artar.
- Tüm ürünlerde standart bir kaliteye ulaşılır.
- Hatalara tolerans azalır.

2.6.3. Joseph M. Juran ve Felsefesi

Juran işletmelerin finans yönetiminde kullanmakta olduğu finansal planlama, finansal kontrol, finansal geliştirme yöntemlerini toplam kalite yönetimine uyarladı (Yağar, 2007: 9). Bu uygulamanın üç ana unsuru aşağıdadır:

- **Kalite Planlama:** Bu aşama; müşterinin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerinin saptanarak; bu saptamalara uygun, doğru nitelikte ürün-hizmet sunularak müşteriden gelen dönütlerin üretim bölümüne aktarılmasını sağlar.
- **Kalite Kontrol:** Ortaya çıkarılan ürün veya hizmetin istenilen kalitede olup olmadığının, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığının saptandığı aşamadır (Yılğör, 1999:3'ten aktaran Gülsen, 2012:113). Bu aşamada dönüt alınır ve saptanan eksiklik/hatalar düzeltilir.

- **Kalite Geliştirme:** Uygulamaların ve sistemin ürün/hizmet kalitesini sürekli arttıracak duruma getirilmesi gerekir (Gülsen, 2012:114).

Müşteri unsurunun üzerinde detaylı bir şekilde duran Juran ‘‘Kalite Planlaması Yol Haritası’’nda 9 maddeden bahseder. Bunlar (Juran, 1988’den aktaran Aktan, 2012:247).

- Müşteriyi net bir şekilde belirleyin.
- Bu müşterinin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini belirleyin.
- Belirlediğiniz ihtiyaçları işletmeniz ile ilişkilendirin.
- Bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün-hizmet üretin.
- Ürün-hizmet üzerinde işletmeniz ve hedef kitleniz için iyileştirmeler planlayın.
- Ürün-hizmeti üretebilecek sistem ve süreç geliştirin.
- Süreç ve sistemi iyileştirme çalışmaları yapın.
- Süreç ve sistemin ürünü rahatlıkla ortaya koyabileceğini kanıtlayın.
- Süreç ve sistemi ürün-hizmete uyarlayın.

2.6.4. Philip B. Crosby ve Felsefesi

1979 yılında ‘‘Quality is Free - Kalite Ücretsizdir’’ kitabıyla ün kazanmıştır. Sıfır hata anlayışını ortaya atarak hükümetin füze imalatına dâhil olmuş ve üretimdeki hataların minimize edilmesinde başarı elde etmiştir (Yağar, 2007: 9).

Crosby’e göre işletmelerde ortaya çıkan hataların %80’lik gibi büyük bir kısmı yönetim hatalarından, geriye kalan %20’lik hata oranı ise işletme çalışanlarının hatalarından kaynaklanmaktadır (Gülsen, 2012:115).

Crosby’nin kalite kavramı hakkında savları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur,
- Kalite sistemi hataları önlemedir,
- Çalışma standardı sıfır hata olmalıdır,
- Kalitenin ölçümü, uygunsuzlukların maliyetidir.

Crosby’e öncelikle işletmedeki yönetim çalışanlarının eğitilmesi gerektiğine inanır. Böylelikle daha doğru kararlar alınarak işletmenin daha verimli çalışması ve kalite standartlarına ulaşması sağlanabilir. Yönetim çalışanları aldıkları eğitimler

sonucunda işletmede kalite geliştirme çalışmaları yapmalı, işbirlikli kalite grupları kurmalı ve bu grup işletmenin kalite programına uygun hareket etmelidir.

Hataların olası nedenleri saptanarak analiz edilmeli ve iyileştirici çalışmalara girilmelidir. Sıfır hata planlaması yapılmalı, çalışanlara sıfır hata planını başarıya ulaştırmak için eğitim verilmelidir. Sonuç olarak Crosby'e göre kalite sonu olmayan bir gelişmeyi içerir. Bu yüzden kalite geliştirme çalışmaları sürekli ve iyileştirici nitelikte olmalıdır.

2.6.5. Kaoru İshikawa ve Felsefesi

Kaoru İshikawa toplam kalite yönetimine katkıda bulunan önemli isimlerdendir. Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği'nde görev almış, kalite kavramı üzerine detaylı araştırma ve çalışmalarda bulunmuştur. Bu kurumda görev aldığı süre zarfında kalite çemberli konusunda önemli çalışmalarda bulunmuştur.

Kalite geliştirme ve problem çözme grupları oluşturulmasında bilimsel katkıda bulunarak bunu kalite çemberleri çalışması ile entegre hale getirmiştir (Yağar, 2007:10). Bir işletmede var olan kalite problemlerinin kalite geliştirme araçları ile çözülebileceği yönünde sav geliştirilmiştir. İşletmede neden-sonuç diyagramı (Balık kılçığı diyagramı), saçılım diyagramı, pareto diyagramı, kalite çemberleri, histogram gibi istatistiksel araçların kullanımının önemli olduğunu savunmuştur. Bu araçlardan neden-sonuç diyagramı İshikawa tarafından geliştirilmiştir bu nedenle bu diyagram "İshikawa Diyagramı" olarak da anılmaktadır.

"Kalite her bir tasarım ve sürecin içinde yer almalıdır. Muayene yoluyla kalite oluşturulamaz." (Kaoru İshikawa) İshikawa'ya göre toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşmak için şu koşullara uymak gerekmektedir (Halis, 2007: 59):

- İşletmenin bütün alanlarında kalite kontrol etkinlikleri yürütülmeli ve işletmede çalışanların tamamının etkin katılımı sağlanmalıdır (Halis, 2007: 59).
- Kalite eğitim olmadan elde edilemez. İşletmeler hedeflenen kaliteye ulaşabilmek için işletmede sürekli eğitim ve gelişim ilkesine uygun zemin hazırlamalıdır.
- İşletmede kalite geliştirme çalışmaları yapılırken kalite çemberi muhakkak kullanılmalıdır.

- Kalite geliştirme çalışmaları her işletmede yılda minimum iki kere yapılmalıdır. Bu çalışmalara yönetim kurulu başkanı ve kalite konseyinin katılması zorunludur.
- İşletmede meydana gelen sorunların çözümünde istatistikî yöntemler kullanılmalıdır.
- Kalite yönetim aktivitelerinin ulusal düzeyde yaygınlaştırılabilmesi için işletme olarak çaba harcanmalıdır.

2.6.6. Genichi Taguchi ve Felsefesi

Taguchi Japonya’da toplam kalite alanında önemli çalışmalar yapmış bir isimdir. Taguchi, “Kalite Mühendisliği” kavramını ortaya atmıştır. Kalite mühendisliği kavramında ürün-süreç kalitesini optimize etmek amacıyla istatistikî deney yöntemine önem vermiştir (Taner ve Kaya, 2004: 354). İstatistikî deney tasarımı, işletmede kalite geliştirme aktivitelerinde faydalanan bir yöntemdir. Bu yöntemde kontrollü ve kontrolsüz değişkenler kullanılır. Kontrollü değişken deneyciler tarafından belirlenen ve değiştirilebilen değişkeni ifade eder. Kontrolsüz değişken ise deneyciler tarafından değiştirilemeyen ve kontrollü değişkenin etkisi ile değer kazanan değişkendir ve bu değişkenlerin hedeflenen kalite üzerindeki etkileri belirlenir (Baynal, 2003: 79). Hedeflenen kalite bu yöntemde kontrol değişkenidir.

Taguchi’ye göre üç tür tasarım mevcuttur (Baynal, 2003: 80):

- Sistem tasarımı: Teknoloji ve mimarlık biçiminde işlevsel tasarımıdır
- Parametre tasarımı. Ürün-süreç değişkenlerinin sapmalara duyarlılığını minimize edecek biçimde ayarlanmasına yönelik bir tasarımıdır.
- Tolerans tasarımı. Hedef etrafındaki kabul edilebilir toleransların belirlenmesini amaçlayan tasarım modelidir.

Taguchi’ye göre çağın gerekleri ile birlikte pazar koşulları ve rekabet şartları da değişime uğramaktadır. Bu değişikliklere uyum sağlanarak kalite anlayışı da sürekli gelişmeli ve maliyet de azaltılmalıdır. Ona göre işletmenin ürettiği ürün-hizmet kalitesi ve maliyeti üretim sürecindeki organize ve mühendislik tasarımı ile belirlenmektedir.

2.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Toplam kalite demek bir kalite kontrol kavramı değildir. Bundan çok daha fazlasını ifade eden toplam kalite, bir yönetim felsefesi hatta bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Toplam kalite yönetiminin gerçekleştirilmesi tabi ki basit bir işlem değildir. Toplam kalite yönetimi yazın ve deneyimi yarım yüzyılda elde edilebilmiştir. Toplam kalite yönetim sistemin temel öğelerini doğru öğrenmek ve ilkelerini benimseyip uygulamak, işletmeler için rekabet avantajı sağlayabilmenin temellerini oluşturmaktadır (Parlak, 2017: 60). Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri aşağıda açıklanmıştır:

2.7.1. Önce Kalite

Bir işletmenin “önce kalite“ ilkesini işletmesinde uygulaması, uzun vadede karlılık oranının artmasını sağlayabilir (Naktiyok ve Küçük, 2004: 45). Kısa vadeli kara odaklanılırsa, işletme rekabet gücünü kaybedebilir ve uzun vadede elde edeceği kar oranının azalmasına neden olabilir.

İşletmede temel unsur olarak, kaliteye özen göstermek gerektiği söylenebilir. İşletmede kalitenin gerektirdikleri karşılanıyorsa karlılığı arttırmak için ekstra çaba harcamaya ihtiyaç duyulmayacaktır. Kaliteyi öncelikli tutan işletmelere müşteri güven duyar. Dolayısıyla işletmenin pazar payı artış gösterir. Kalitesiz ve hatalı ürünler, sadece müşterileri rahatsız etmekle kalmayacak, aynı zamanda satışların düşmesine de neden olacaktır (Boran, 2008: 6). Bir işletmenin, her daim müşterilerin beklentisine uygun ve müşterinin istediği kalitede ürünler sunmaya önem vermesi gerekmektedir (İpek, 2012: 11). Zamanın gerektirdikleri arttıkça ve şartlar değiştikçe genellikle müşterilerin beklentileri de yükselir. Bir yıl önce kaliteli addedilen ve talep gören bir ürün, bir yıl sonra müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda etkisiz kalabilir.

2.7.2. Önce Üreticiye Değil Müşteriye Yönelme

İşletmede üretim-yönetim kademelerinin ve çalışanların tamamının aktif katılımını, yapılan işin tüm yönlerini kapsayan toplam kalite yönetiminin amacı müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılması ve karşılanmasıdır (Halis, 2007: 60). Her daim, işletmeler müşterilerin rağbet göstereceği ve satın almaktan mutluluk duyacağı ürünler sunmalıdır (Boran, 2008: 8).

Odak noktası müşteri olan toplam kalite yönetim sisteminde ürün ya da hizmetlerin üretilip pazara sunulması yeterli değildir. Temel alınması gereken unsur müşterinin mevcut ve olası beklentilerinin ve ihtiyaçlarının üretime yansımalarıdır (İpek, 2012:11). Toplam kalite yönetim sistemi, üretimin farklı kademelerindeki uygulamalarla, sonuçta nihai pazarda ürünü satın alan müşterilere ulaşır. Toplam kalite yönetiminin müşteri öncelikli olması bundan dolayıdır.

2.7.3. Bir Sonraki Proses Sizin Müşterinizdir

Müşteri, yalnızca ürün satın alan kişi demek değildir. Müşteri; işletme içinde ve dışında, herhangi bir malı, hizmeti, bilgiyi, bir ihtiyacı gidermek üzere görevli tayin edilen kişi olarak tanımlanabilir (Boran, 2008: 9). Müşteri beklentilerinin, işletme tarafından tatmin edilmesi beklenmektedir, bu sebeple müşteri adeta işin bir bölümüdür. Bir sonraki süreç kendinden önceki sürecin ortaya çıkardığı ürünün müşterisi konumundadır. Bir sonraki süreç çalışanına iç müşteri denir. Bu anlayış, bir sonraki sürece asla hatalı parça sevk etmemeyi kural haline getirir. Daha sonra tam zamanda kavramıyla kurumlaştırılır.

Bir sonraki süreci müşteri olarak görme zorunluluğu, çalışanları başlangıçtan itibaren çalıştıkları yerin sorunlarını görmek ve bunları çözmek üzere samimi çaba göstermeye yönlendirir (İpek, 2012: 11). İş bölümlerinin ve kademelerin belli olduğu işletmelerde bu yaklaşım büyük önem taşır. İşletmede çalışan herkes birbiriyle iletişim halinde olmalıdır. Bu toplam kalite yönetiminin önemli bir unsurudur. İç müşteriler, yani bir sonraki süreçte çalışanlar kendinden bir önceki sürece verilere dayanarak makul taleplerde bulunabilirler. Sonuç olarak toplam kalite yönetimi bir “Sistem Geliştirme”dir (Parlak, 2017: 27). Dolayısıyla bir sonraki süreç bir önceki süreç için kılavuz niteliğindedir.

2.7.4. İstatiksel Yöntemlerin Kullanımı

İşletmelerde; elde edilen verilerin analizini ve ortaya çıkan problemlerin çözümünü sağlayabilmek ve doğru karar alabilmek için istatistiki yöntemler kullanılmalıdır. Ürün-hizmet henüz üretim aşamasında iken kaliteyi sağlamak, hatalar henüz ortaya çıkmadan önlemek ve sıfır hatayı hedeflemek gelişmenin ana etkenlerindendir.

Gelişmeyi sağlamak ve sıfır hataya ulaşabilmek için ürün-hizmetlerin bitmiş halinin değil, o ürün ve hizmetleri ortaya çıkaran işletme kademelerini kontrol eden bir sistem kullanılması mecburidir (Ollila, ve Malmipuro, 1999:17-21'den aktaran Halis, 2007:58). İstatistikî verileri ve istatistik yöntemlerini işletmelerde aktif halde kullanmak geleceğe yönelik tahminler yapılabilmesini, yeni ve yerinde görüşler geliştirilebilmesini ve daha sonra doğru zamanlarda doğru kararlar alınıp uygulanabilmesini sağlar (Adam, 1994: 27-44; Mann ve Kehoe, 1994: 29-44'ten aktaran Halis, 2007: 58).

2.7.5. Tam Katılımcı Yönetim Felsefesi Olarak İnsana Saygı

Kaliteden bahsedildiğinde, ürün-hizmet kalitesi ilk akla gelen kavramdır. Ancak sadece ürün-hizmet kalitesi yeterli olamaz. İşletmelerdeki çalışanların insan olduğu ve insanın da en değerli varlık olduğu unutulmamalıdır. Kaliteyi üreten çalışanlardır. Toplam kalite yönetimine göre insana saygı duyulan, insanın en önde geldiği bir iş yeri yaratmak önemlidir. Hümanizm düşüncesi toplam kalite yönetim sisteminin temelinde yer alır (Boran, 2008:10). Bu anlayışa göre toplam kalite yönetim sistemi; çalışanların sahip oldukları kabiliyetlerin gelişmesine izin vermeyi öngören ve çalışanları sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir yönetim sistemidir (İpek, 2012: 18).

Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlayarak işletmelerde ve pazarda fark yaratılmalıdır (Boran, 2008: 10). İşletmelerin kullandığı makine, araç-gereç, alet-edevat, teknoloji gibi işin gerektirdikleri belirli maddi karşılıklarla elde edilebilir. İşletmelerde başarılı bir yönetimin ana unsuru, üst ve orta yöneticilerin astlarına gereken yetkiyi vermeleri ve bu sayede astların da mevcut kabiliyetleri ortaya çıkarmalarına imkân sağlamalarıdır. İşletme çalışanları tarafından kalite en iyi şekilde

bilinir. Bu nedenle işletmede çalışanların sürekli iyileştirmeye katılmaları ve kalite çalışmalarında işbirliği sağlanmalıdır.

2.7.6. Fiyat, Maliyet, Kar

İşletmenin ortaya koyduğu ürün ve hizmetlerde fiyat, maliyet ve kar birbirinden ayrı düşünülemez. İşletme ve o işletmenin ürettiği ürün-hizmetlerin müşteri memnuniyetini sağlayacak kaliteyi elde edebilmesi o ürün-hizmetin fiyatı, maliyeti ve karı ile alakalıdır (Diken, 2017: 138).

İşletme açısından ele alınırsa kalite; minimum maliyet ile kaliteyi elde ederek maksimum karı elde edebilmektir. Müşteri açısından düşünülürse uygun fiyatlarla kaliteyi satın alabilmek önemlidir.

Toplam kalite yönetim sisteminin uygulanması ile daha düşük maliyetlerle kalite elde edilerek daha uygun fiyatlara müşteriye sunulabilir. TKY sistemli bir şekilde uygulanırsa hatalı ürün azalacağı için maliyet düşer, verim artar ve dolayısıyla karlılık da artar (Diken, 2017: 138). Böylece hem müşteri hem işletmenin memnuniyeti sağlanmış olur.

2.7.7. Gönüllülük

Yukarıda toplam kalite yönetiminin hümanizmi temel aldığı belirtilmişti. Hümanizm anlayışının doğal sonucu olarak gönüllülük kavramı ile karşılaşılmaktadır.

Toplam kalite yönetim sisteminde çalışanların toplam katılımı önem arz etmektedir (Boran, 2008: 11). İşletmeyi geliştirme, kaliteyi arttırma çalışmalarında tam katılım sağlanmalıdır. Ancak bunun yanında gönüllülük ilkesi göz ardı edilmemelidir. Çalışmalara katılmaları hususunda çalışanlara hiçbir şekilde baskı yapılmamalıdır (Diken, 2017: 110). Baskı yerine çalışanların motivasyonu arttırılmalı, her çalışanın işletme için bir değer olduğu ve fikirlerinin önemli olduğu çalışanları hissettirilmeli bunun sonucunda katılımın tam ya da tama yakın olması sağlanmalıdır.

2.7.8. Eğitim ve Öğretim

Bir işletmede kalitenin elde edilmesi için bilgi sahibi olmak ve eğitim önemli iki unsurdur. İşletmelerde üst düzey çalışanların ast çalışanlarını yetiştirme ve eğitime yükümlülüğü vardır (Deming'ten aktaran Halis, 2007: 59). İşletmelerde çalışanları eğitmek amacıyla çalışma standartları ve teknik standartlar mükemmel bir şekilde kâğıt ortamında hazırlanıp okumaları için çalışanlara dağıtılsa bile bu yeterli görülemez. Çalışanlara tebliğ edilen çalışma standartlarının okunması ve uygulanması kontrol altında tutulmalıdır.

İşletmelerde eğitim sadece çalışanlara seminer, konferans vermekle sınırlandırılmaz. İşbaşında eğitim göz ardı edilmemelidir (Yağar, 2007: 22). Yapararak yaşayarak öğrenme çalışanların gelişimi ve eğitimi için önem teşkil etmektedir. Üst düzey çalışanlar ast çalışanlarına işin inceliklerini öğretmek durumundadır. Ast işbaşında eğitilir ve asta işin incelikleri öğretilirse kendini geliştirmesine olanak verilmiş olur. Dolayısıyla yetki almaktan çekinmez ve üst kademelerde çalışmak için fırsata sahip olmuş olur.

İşletmelerde eğitim ve öğretim hem teorik hem de işbaşı eğitim olarak planlanmalı ve sürekli iyileşme için çalışanlar eğitilmelidir. İdeal bir yönetim şeklinde çalışanların eğitimine önem verilerek daha güvenli, huzurlu ve verimli bir iş ortamı oluşturulması öngörülür (Anderson, 1994: 54'ten aktaran Halis, 2007: 60).

2.7.9. Sürekli İyileştirme

Toplam kalite yönetiminde önleyici yöntemler kullanılarak sıfır hataya ulaşmak amaçlanır. Bu sayede klasik anlayıştaki kabul edilebilir hata anlayışı terk edilmiştir. Önleyici yöntemler kullanılarak hata ortaya çıkmadan tahmin edilir ve hataya sebebiyet verebilecek etmenler bertaraf edilir. Hatalar önlenirse maliyetler minimize edileceği için karlılık da verim de artacaktır. Sıfır hatanın doğal sonucu olarak da istenen kalite elde edilecektir. Sıfır hata işletmenin her alanında ve üretimin her adımında uygulanması gereken bir anlayıştır. Toplam kalite yönetiminde her alanda 'sürekli mükemmellik anlayışı' egemendir (Yağar, 2007: 22). Sıfır hata anlayışını toplam kalite yönetim sisteminde uygulayabilme adımlarını üç başlıkta incelenebilir. Bunlar:

Güvence sıfır hata faaliyetleri: Müşteriye sunulacak ürün ya da hizmetlerin sıfır hata anlayışına göre üretilmesi gerekmektedir. Bunu sağlamak için işletmeler bünyelerinde kalite güvence sistemleri oluşturur. Üretim adımlarının kontrolü, kalite testleri, ham madde temininde onay ve kabul bölümlerinin oluşturulması, muayene sistemleri kaliteyi güvence altına almak için oluşturulan yapılardır.

Önleme sıfır hata faaliyetleri: Ürün-hizmet üretiminde ortaya çıkabilecek hataları önlemek ya da daha önce ortaya çıkmış hataların tekrarlanmasını önlemek için kurulan sistemlerdir. Buna göre hataların kaynağı, hangi bölümde olduğu, nedeni gibi etmenler raporlaştırılarak tekrara mahal bırakmayacak önlemler alınması öngörülür.

Küçük sıfır hata faaliyetleri: Ortaya çıkan ürün-hizmet hataları küçük basamaklara ayrılarak çalışanların işbirliği ile çözüme kavuşturulur.

2.7.10. Tam Zamanında Üretim

Kelime anlamı olarak “Ham madde işlenerek yapılan her türlü mal (www.tdk.gov.tr)” açıklanan üretim kavramı, bir işletmenin elinde bulunan her türlü girdinin süreçler ve kaynaklar kullanılarak istenen mal ve hizmete dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Abacı ve Duyar, 2002:140’tan aktaran Şengün, 2017: 140). İşletmeler mal-hizmet üretirken girdileri en verimli şekilde kullanmayı hedeflemektedir. Üretimde verimliliği arttırabilmenin ön koşulu ise tam zamanında ve doğru üretimdir.

Schonberger’e göre tam zamanında üretim; “Talep dikkate alınarak son ürünlerin tam zamanında üretilmesi ve teslimi, son ürünün oluşturulması sırasında gerekli olan malzemenin zamanında montaj hattına yollanması, alt montaj hatlarında kullanılan malzemelerin zamanında üst montaj hatlarına gönderilmesi, satın alınacak hammadde ve malzemelerin zamanında temin edilmesidir.” (Erdoğan v.d. 2006: 192’den aktaran Şengün İ, 2017: 25).

İşletmeler farklı süreçlerden yani iş-işlem bölümlerinden oluşur. Her süreç kendinden sonraki için ham madde temin edici durumundadır. Bir basamakta yaşanacak herhangi bir gecikme ya da meydana çıkacak hata diğer süreçlerin de işlerini zamanında ve tam yapmasına mani olacaktır. Bu bir döngüdür. Her süreç, işini tam anında yapmalıdır ki ürün-hizmet üretiminde gecikme yaşanmasın.

Tam anında üretim kavramının şu avantajları vardır:

- Zaman kaybı önlenmiş olur.
- Proseslerin işlerini zamanında yetiştirmesini sağlar.
- Gereksiz stok yapılması önlenir.
- İşletme süreçleri arasında uyumlu bir çalışma ortamı sağlanır.
- Hatalar azaltılabilir.

2.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE KULLANILAN ARAÇ VE TEKNİKLER

Toplam kalite yönetim anlayışının hayata geçirilebilmesi için farklı araç ve teknikler kullanılmaktadır. Kullanılan araç ve teknikler çağın gerekleri ile birlikte değişikliğe uğramaktadır. TKY’ de istatistikî araç ve tekniklerin kullanılması ile sorunlar ortaya çıkarılır ve sorun bir bütün olarak görülebilir, çözüm yolları geliştirilebilir.

Bu araç ve teknikler incelenecek olursa:

2.8.1. Pareto Analizi

Pareto analizi 19. yüzyılda İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto (1848-1923) tarafından isimlendirilmiş olup değerın nerede olduğunu vurgulayan bir analiz tekniğidir. Pareto, nüfusun %20’sinin gelirin %80’ine sahip olduğunu, kalan %20’nin ise nüfusun %80’i tarafından paylaşıldığını iddia etmiştir (Goetsch ve Davis, 2016: 246). Pareto, az sayıda öğenin toplam sonuçlar üzerinde etkili olduğunu ve bu öğelerin kontrolünün bütünü kontrolünü sağlayacağını belirtmiştir. Bu yöntem, faaliyetlerin önemlerine göre sınıflandırılmasında ve karar almada kullanılır ve “önem derecesi prensiplerinin yönetimi”, “80/20 kuralı” veya “Pareto’s Law” olarak bilinmektedir (Şimşek ve Çelik, 2017: 361’den aktaran Arıkan, 2018: 25).

Pareto ‘nun bu analiz tekniğine göre büyük problemlerin küçük sorunlardan ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu analiz yönteminde önemli sorunlar ile önemsiz sorunların birbirinden ayrılması mümkün olduğundan, önemli sorunların

tespiti ve çözümünü kolaylaştırabilir. Toplam kalite yönetiminde pareto analizinin kullanılması işletmelerin gereksiz işlemlere yönelmesini önleyerek temel sorunlara odaklanılmasını sağlar (Köksal, 2001: 14'ten aktaran Arıkan, 2018: 25).

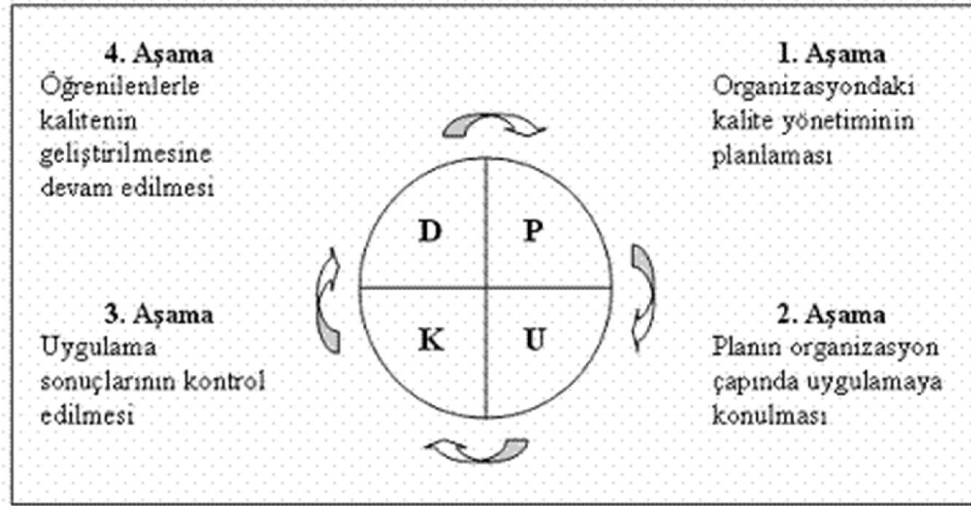
Pareto analizinin uygulanabilmesi için öncelikle problem net çerçeveleri ile ortaya konulmalıdır. Hatalar-problemler tanımlanır ve sebepleri ortaya konulur. Kontrol çizelgeleri oluşturularak problem hakkında sayısal veriler saptanır ve hataların hangi sebeplerden kaç kez meydana geldiği kayıt altına alınır. Değerler büyükten küçüğe sıralanır. Değerlerin toplamaları alınarak yüzdelik dilimler oluşturulur ve grafik haline getirilir. Problem sebeplerinin yüzdelere göre önem sırası oluşturularak grafik eğrisi çizilir. Yüzdelik dilimi yüksek olan sebeplerden başlanarak grafik yorumlanır ve grafiğe göre en önemli sorundan başlanarak çözümler geliştirilir (Diken, 2017: 84).

Pareto analizinin faydalarını maddelendirmek mümkündür (Goetsch ve Davis, 2016: 246):

- Bu analiz ile probleme en çok etki eden sebep kolaylıkla bulunabilir.
- Pareto analizinde problemler ve nedenler aynı anda liste haline getirilerek sayısal veriler elde edilebilir.
- Problemlerin ve sebeplerin önem sırası tablolandırılarak net bir şekilde ortaya konulabilir.
- Ortaya konulan tablo ile hata miktarı net gözlemlenebilir.
- Her problemin ve her nedenin toplam içindeki yüzdelik dilimi hesaplanabilir.
- Pareto analiz sonuçlarına göre doğru karar almak ve uygulamak kolaylaştırabilir (Diken, 2017: 84).

2.8.2. Sürekli Gelişim (PUKO) Döngüsü

Toplam kalite yönetiminin temel felsefesini sürekli gelişim inancı belirlemektedir. Bu nedenle, sürekli gelişim döngüsü olarak da bilinen PUKO döngüsü toplam kalite yönetim sisteminde kaliteyi geliştirmek amacıyla çok sık kullanılmaktadır (Aktan, 2012: 248). PUKO döngüsünü şekil olarak gösterimi şu şekildedir:



Şekil 2.1: PUKO Döngüsü (Ishikawa, 1995'ten aktaran Aktan, 2012:248)

PUKO döngüsü Shewhard tarafından ortaya atılmış ancak 1950 yılında Deming tarafından geliştirilerek Japonlara aktarılmıştır. PUKO döngüsü Planla – Uygula – Kontrol Et – Öne / Devam Et aşamalarından oluşmaktadır (Ishikawa, 1995'ten aktaran Aktan, 2012: 248).

Birinci aşamada işletmelerde kalite yönetiminin planlanması yapılır. Kalitenin nasıl elde edileceğine yönelik plan ve program birinci aşama olan 'planla' aşamasında belirlenmektedir. Kalite planının işletmenin bütün kademelerinde işbölümü ve sorumluluklar dağıtılarak uygulandığı aşama ise 'uygula' adını alan ikinci aşamadır. Üçüncü aşamada uygulamaya konulan plan, alınan ürün yani çıktılar kontrol edilir. Üçüncü aşama 'kontrol' aşamasıdır. Son aşama ise kontrol sonucunda elde edilen verilere dayanılarak kaliteye ulaşıldığı varsa hataların düzeltildiği ve önlendiği 'öne/ devam et' aşamasıdır.

2.8.3. Kalite Çemberleri

Dr. Kaoru Ishikawa 1962 yılında kalite çemberi fikrini ortaya atmıştır. Kalite çemberleri toplam kalite yönetiminin uygulamaya geçirilmesinde kolaylık sağlamaktadır (Boran, 2008: 36). Dr. Ishikawa kalite çemberini şu şekilde nitelemektedir:

Kalite çemberleri, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite

kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, iş yerinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol etkinliklerinden yararlanma işini yürütür (Arıkan, 2018: 22).

Kalite çemberleri; işletme kademelerinde görev alan yönetici ve diğer çalışanların süreçte meydana gelen problemlerin analiz edilmesi, saptanması ve probleme yönelik çözüm yolları üretilmesi amacıyla gönüllülük esasına dayanan ve farklı zamanlarda işbirlikçi gruplar kurmasıyla ortaya çıkmaktadır (Ertuğrul, 2004:139'dan aktaran Diken, 2017: 110).

Kalite çemberinin temelinde çalışanların işini daha düzenli ve verimli yapması, üretim kalitesini iyileştirmek, çalışanların işin doğası gereği gerekli olan yeterliliklerini geliştirmesine yardımcı olma fikri yer almaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017: 357'den aktaran Arıkan, 2018: 22).

Kalite çemberi 3 – 15 çalışanın bir araya gelerek çalışma grubu oluşturmasıdır. Bu gruplar beş bölümden meydana gelmektedir (Bayazıt, 1997: 98'den aktaran Arıkan, 2018: 22).

- Yönetim Komitesi
- Koordinatör
- Rehber
- Lider
- Üyeler

Yönetim komitesi kararların demokratik bir şekilde alındığı ve çemberin oluşturulma amacını belirleyen ana gruptur. Çemberin bu basamağında işletmede çalışan herkes yer alabilir ancak uygulamalara bakıldığında genel olarak üst düzey yöneticilerin bölümde görev aldığı görülmektedir. Bir başkan seçilerek çemberin bu basamağındaki süreci yönetir (Taner ve Kaya, 2004: 357).

Çember oluşturulduktan sonra koordinatör belirlenir. Çemberin faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek koordinatörün görevidir. Başlıca görevi ise bir alt basamak olan rehber ile üst basamak olan yönetim komitesi arasında köprü vazifesi görerek aracılık yapmasıdır (Parlak, 2017:99).

Rehber kalite çemberinin yol göstericisidir. Yönetim komitesinde demokratik bir şekilde alınan kararların yürütülmesinde rehberlik vazifesi görür. Rehber olacak

kişi iletişim kabiliyetleri açısından yeterli olmak durumundadır. Ayrıca rehberin bir diğeri önemli görevi liderlerin eğitimiini sağılamasıdır.

Her kalite çemberinde bir lider görev almak zorundadır. Lider rehber tarafından eğitilir. Yönetim komitesinin aldığı kararların üyeler tarafından benimsenip uygulanması ve üyelerin eğitilmesi liderin görev tanımına girmektedir (Düren, 1990: 86-96'dan aktaran Diken, 2017: 113).

Üyeler; kalite çemberi çalışmalarına katılan, fikir beyan eden ve alınan kararların uygulanmasında etkin olan kişilerdir. İşletmede alışan herkes kalite çemberi çalışmalarına gönüllü olarak katılma hakkına sahiptir.

Kalite çemberlerinin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

Gönüllülük: Kalite emberlerinde gönüllülük ilkesi tekrar karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar bu çalışmalara kendi serbest iradeleri ile katıldıklarını hissetmezlerse, çalışmanın başarıya ulaşması mümkün değildir (Diken, 2017: 110).

Kendini Geliştirme: İşletmede sürekli gelişimi sağılayabilmek için çalışanların eğitilmesi şarttır. Çalışanların kendini geliştirmesi için işletmelerde imkân sunulmalıdır.

Bütün Üyelerin Katılımı: Kalite emberinde işletme çalışanlarının tümünün aktif olarak görev alması sağılanırsa çemberin verimliliğı artar. Çalışanların tamamının kalite çemberi çalışmalarına katılım için gönüllüğü sağılanmalıdır. Katılımcılar çalışmaların devam etmesinde çaba harcamalıdır. Ayrıca her katılımcının görev ve sorumluluk olarak aktifleşmesine özen gösterilmelidir (Taner ve Kaya, 2004: 357).

Grup Etkinliğı: Kalite emberinin bir grup çalışması olduğunu belirtmiştik. Çalışanların gönüllülüğü sağılanarak grup oluşturulması ve tüm çalışanların bu çemberlere katılımının sağılanması çalışmanın verimini arttıracak ve yönetim komitesinin aldığı kararların uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

Özgürlük ve Yaratıcılık: Çember katılımcılarının özgün fikirlerini ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarına imkân verecek cesaretlendirici ve özgürlükçü bir ortam sağılanmalıdır.

Kalite çemberlerinin uygulanması işletmeler için çeşitli faydalar sağılamaktadır. Bu faydalar aşağıda sıralanmıştır (Arıkan, 2018: 22):

- Bu çalışmalar işletmenin farklı kademelerindeki sorunların daha kolay ortaya çıkarılmasını sağlar.
- Katılımcıların birbirini anlamasını sağlayarak empati yeteneğinin gelişmesine fırsat verir.
- Farklı fikirlerin ortaya çıkmasını, fikir ayrılıklarının hoş görülmesini, düşüncede esnekliği sağlayarak ortaya çıkan sorunların daha kolay çözülmesine imkân verir.
- Katılımcıların görev almasına fırsat verildiği ve fikirlerine önem verildiği için çalışma ortamlarını daha çok sevmelerine imkân verir (Diken, 2017: 114). Bu sayede işletmede huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulabilir.

2.8.4. Benchmarking

Benchmarking, toplam kalite yönetim sisteminde kullanılan karşılaştırmaya dayanan bir yöntemdir (Çetin vd, 2001:109-123'ten aktaran Taner ve Kaya, 2004: 357). Bu yöntemde; işletmeler diğer işletmelerde kullanılan uygulamaların en iyisini saptayarak performansın ve verimliliğin artırılması amacıyla kendi işletmesine uyarlar ve uygular. Benchmarking yöntemi işletmelere farklı işletmelerdeki uygulamaları karşılaştırarak en iyiyi belirleme ve kendi işletmelerine uyarlayarak uygulama imkânı vermektedir. Ayrıca yöntem performans ve verimlilik standartlarını öğrenmeye de fırsat verir (Taner ve Kaya, 2004: 357).

2.8.5. Kontrol Çizelgeleri

Kontrol çizelgeleri basit ama etkili uygulamalardır. İşletme süreçlerinde iş adımları ayrıntılı belirlenerek bir çizelge oluşturulur (Aktan, 2012: 252). Bu çizelgeler var\yok ya da evet/hayır gibi özelliklerle sınıflandırılarak iş adımlarının yapılıp yapılmadığının kontrolü esasına dayanmaktadır (Arıkan, 2018: 25).

Toplam kalite yönetim sisteminde kontrol çizelgeli sık uygulanmaktadır. Sıfır hatayı amaçlayan işletmeler için küçük adımlarla kontrolünü sağlayarak hatanın en aza indirgenmesini amaçlamaktadır (Diken, 2017: 87). Bu çizelgeler sayesinde hatanın bulunduğu adım en kısa zamanda çözülebilmektedir.

Plan ve çalışma adımlarının uygulanıp uygulanmadığı ve hangi adımda aksaklıklar olduğu bu çizelgeler sayesinde kolaylıkla görülebilmektedir. Sonuç olarak hata ve eksikliklerin olduğu adımları saptamak zaman ve işlem açısından verimlilik sağlayacaktır.

2.8.6. İlişki Diyagramı

Birçok iç içe bağlantılı faktörlerin varlığı durumunda ara ilişkilere ve faktörler arası neden-sonuç bağlantılarına açıklık getirmek için kullanılır (Aktan, 2012: 252). İlişki diyagramları toplam kalite yönetimini uygulayan işletmeler tarafından sıklıkla kullanılan bir tekniktir. Bu teknik sorunları ortaya koymakta ve çözüm yolları üretmekte fayda sağlamaktadır. Diyagramın ortasına konu yazılır ve bu konu ile ilgili fikirler konu etrafında yerini alır. Fikirler hiçbir şekilde yargılanmaz. Farklı fikirler bir arada görülerek konuya en uygun olanı katılımcıların ortak kararı ile seçilir. Bu teknik sorunlara çözüm önerileri sunmakta çok pratiklik sağlar (Diken, 2017: 90).

Özetle teknik; farklı fikir, iş, plan ve sorumlulukların görselleştirilerek birbiri arasındaki ilişkinin saptanmasını sağlar.

2.8.7. Çetele Tablosu

Çetele tablosu oldukça basit bir yöntem olduğundan geniş bir uygulama alanına sahiptir. Çetele sözlük anlamı olarak ‘çizilerek ya da oyularak açılan kerti, çizgi topluluğu’ (TDK, 2019) anlamına gelmektedir. Çetele tablosu ihtiyaçlara göre şekillendirilebilir. Veri girişini kolaylaştırmaya yarayan bu tablo, iş-onay işareti mantığı ile oluşturulmaktadır. Çetele tablosu, hata türü ve yerini tespit etmede etkili bir yöntemdir. Bu diyagram, verilerin doğru olarak toplanmasını, özetinin ve analizinin sağlıklı olarak yapılmasını sağlar (Aktan, 2012: 254). Gözlemlenmek istenen süre, işlem basamakları tabloya yerleştirilir ve belirli aralıklar ile tabloya uygun gözlemler yapılarak hata sayısı ve yeri tabloya işlenir. İşlem tablosunda basamaklar karşısına kontrol sayısı kadar çizgi çizilerek yapılır. Çetele tablosu, veri girişi ve verilerin kolaylıkla yorumlanabilmesini mümkün kıldığından sıklıkla kullanılmaktadır (Goetsch ve Davis, 2016: 251).

2.8.8. Histogram

Dik koordinat sisteminde dikey eksenle frekansların, yatay eksenle sınırların gösterildiği grafiğe histogram denir. Birbirine bitişik dikdörtgenlerden oluşan grafiğe histogram denir (Bayyurt, 2007: 277).

Histogram, veri dağılımının daha kolay ve hızlı anlaşılmasını sağlayan bir grafik türüdür (Pfeifer, 2002: 37'den aktaran Arıkan, 2018: 27). Histogram çizmek için kontrol çizelgeleri ile veriler toplanarak en büyük ve en küçük değerler bulunur. Sınıf sayısı ve genişlikleri belirlenir başlangıç noktası belirlenerek sıklık tablosu oluşturulur. Her sınıfın orta noktası bulunarak histogram oluşturulur. Histogram sütunları birleştirilerek ortaya çıkan şekil yorumlanır ve karar verilir. Bu grafiklerle kümülatif, normal yayılım gibi birçok gözle görülebilir (Diken, 2017: 86).

2.8.9. Dağılım Diyagramı

Dağılım diyagramında iki faktör arasındaki ilişki esas alınır (Aktan, 2012: 252). Yatay eksen ve dikey eksene değişkenler yerleştirilir iki değişken arasındaki ilişki noktalar halinde grafikleştirilir (Taptık, 1998:82'den aktaran Arıkan, 2018: 27). Noktalar seyrek görünümlü ise değişkenler arası ilişki zayıftır, noktalar arası sıklık yoğun ise değişkenler arasındaki ilişki kuvvetlidir (Diken, 2017: 87-88).

Örneğin çalışma saatleri ile iş kazaları arasındaki ilişki dağılım grafiği ile net olarak yorumlanabilir. Yatay eksene iş kazaları, dikey eksene çalışma saatleri yerleştirilerek bu iki değişken arasındaki ilişki noktalar ile gösterilir. Çalışma saatine göre iş kazası miktarı noktalandırılarak grafiğe dökülür. Noktaların yoğunluğuna göre değişkenler arasındaki ilişki yorumlanır.

2.8.10. Hata Türü ve Etkileri Analizi

Bu analiz yöntemi bir ürün ya da sürecin olası bütün hata türlerini tanımlamaya ve risk faktörüne göre önem sırasına koymaya yarayan bir yöntemdir. Analizin amacı olası hatalar ortaya çıkmadan önleyici faaliyetleri devreye sokmaktır. Hataların sonuçları ortaya çıkma olasılığı ciddiyeti, hataların yakalanma olasılığı gibi

ölçütlere göre sıralanır. Hataları önem sırasına göre sıralamak düzeltme faaliyetlerinin önceliğini belirlemede önemlidir bu sayede işletmeler hem olası hataları önleyebilir hem de kaynakları doğru bir şekilde yönetmiş olur (Parlak, 2017: 111).

Ürün-hizmetin tasarımı esnasında, iyileştirme çalışmalarında, hata ortaya çıktıktan sonra analiz aşamasında, ürün-hizmet yeni bir şekilde kullanıldığında bu analiz uygulanması faydalı olabilir.

2.8.11. Akış Diyagramları

Akış diyagramları bir tür hata-problem belirleme araçlarıdır. Bu diyagramlarda problemler şekiller ile ifade edilmektedir. İşletmenin herhangi bir sürecinde meydana gelen hata-problem ya da faydasız işlemler bu diyagramlar ile tespit edilebilir (Aktan, 2010:253). Bu uygulamada iki farklı diyagram oluşturulur. Biri sürecin ideal akış diyagramı iken diğeri gerçekleştirilen sürecin diyagramıdır (Parlak, 2017: 115). Sürecin ideal işleyişi ile mevcut işleyişi diyagram aracılığıyla karşılaştırılarak farklılıklar ortaya konur. İki diyagram arasındaki farklar hataların yerini göstermektedir.

2.9. İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANMASI VE AŞAMALARI

İşletmelerde toplam kalite yönetim sistemi uygulanırken konuyu sistematik olarak ele almak gerekmektedir. Bu yönetim sistemi işletme iç ve dışında ki bütün ilgilileri kapsamaktadır (Parlak, 2017: 68). Müşteri, tedarikçiler, toplum ve çevre, girdileri sağlayan grup gibi bütün unsurlar dikkate alınması önerilir.

Toplam kalite yönetim sisteminin uygulanması sırasında göz önünde bulundurulması gereken aşamalar şunlardır:

2.9.1. Toplam Kalite Kültürü Oluşturma

İnsanı odağa alan toplam kalite yönetimi çalışanların daha verimli çalışmasını ve iş ortamının daha huzurlu olmasını amaçlar bunların elde edilmesi zaman alan zorlu bir iştir. Bunu başara bilmek için işletmede bütün süreç çalışanlarının toplam

kalite kültürünü içselleştirmeleri ve gönüllü olarak buna katılmaları gerekir. Gönüllü katılım sağlandığında işletme de ortak bir kültür de sağlanmış olur. Bunun sonucunda çalışanların tutum, değer ve davranışları değişeceği için kaliteli üretim çalışmalarına katkıları da gönüllü olarak artacaktır (Küçük ve Naktiyok, 2003: 48).

Toplam kalite yönetiminin işletmelerde uygulanmasının en önemli faktörü insandır. İşletmeler de insanı odağa alarak çalışanlara ne gibi görevler düştüğünü açıklamalı; çalışanları eğitmeli, tutum ve davranış değişikliği oluşmasını sağlayarak işletmenin yönetimine katılmalarını teşvik etmelidir. Bu sayede toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması öngörülebilir.

2.9.2. Tedarikçilerle İş Birliği Sağlama

Bir işletmede ortaya konan ürün-hizmetin kaliteli olabilmesi tedarikçilerden sağlanan ham madde veya yarı işlenmiş ham maddenin de kaliteli olması ile mümkün olabilmektedir. Eğer alınan mamuller kaliteli değilse işletmenin ortaya çıkaracağı ürün-hizmet de kaliteli olamaz bu sebeple ham madde ve yarı işlenmiş ham maddenin tedarik edildiği işletmelere kalite kontrol uygulanması büyük önem teşkil etmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışına göre bir işletme de üretilen ürün-hizmetin toplam kalite kurallarına uygun olabilmesi ham maddeden nihai ürün-hizmete kadar bütün aşamaların kaliteli olması ile mümkündür (Halis, 2007: 57).

Alıcı işletme ve tedarikçi işletme arasında toplam kalite yönetimi anlayışı hususunda işbirliği oluşturulmalıdır. Her iki işletme de birbirlerinin sürdürülebilirliğine değer vermelidir. Bu yüzden taraf işletmeler alım satım malzemeleri üzerinde önceden ölçme-değerleme yöntemleri üzerinde anlaşmalıdır. Herhangi bir sorun oluştuğunda kolay çözüm üretebilecek sistem geliştirmelidir. Bunun yanında işletmeler nihai müşteri çıkarlarını da göz ardı etmemelidir.

Alıcı işletme tedarikçiden sağlanan ürün-hizmet denetimi için teknik eleman, satın alma personeli, kalite yöneticisi, ilgili mühendisler gibi çalışanları bünyesine barındırmalıdır. Tedarikçiden alım hususunda istek ve ihtiyaçları belirleyen çalışmalar, analizler, standartlar oluşturulmalı ve güncelliği korumak adına geliştirilmelidir. Alıcı işletme denetlemeler sonucunda kalite standartlarına uyum sağlayamayan tedarikçi işletmeleri değiştirmekte çekinmemelidir.

2.9.3. Müşteriye Yönelme

Müşteri kavramı çalışmanın önceki bölümlerinde iç müşteri ve dış müşteri olarak açıklanmıştır (Gülsen, 2012: 97).

Rekabet ortamında müşteri memnuniyetini odağa alan işletmeler başarı elde edebilir ve işletme sürdürülebilirliğini sağlayabilir (Peters, 1998:118-119'dan aktaran Aktan, 2012: 242). Müşteri memnuniyetine en üst seviyede karşılayabilmek için bir işletme ara ürün ve nihai ürünlerinde sıfır hata unsurunu temel alır. Nihai üründe sıfır hatayı elde edebilmek için ise işletme süreçlerine yani iç müşterilere sıfır hata ile ara ürün göndermelidir. Ishikawa'nın "bir sonraki süreç sizin müşterinizdir" tanımı bir işletme için göz önünde bulundurulması gereken bir bilgidir. Eğer başlangıçtan itibaren ürünün ilk sürecinde sıfır hata ile ara ürün elde edilirse bir sonraki süreç kaliteli ürün akmış olur bu işlem basamağı üretimin her aşamasında devam ettirilmelidir. Sonuçta ürün-hizmet alan dış müşteri memnun olur bu memnuniyet işletmenin müşteriye yönelme çabasının olumlu sonuçlandığını gösterir (Aslan ve Küçük, 2011: 215).

2.9.4. İşletmede Sürekli Eğitim

Toplam kalite yönetim anlayışında, işletmedeki bütün çalışanların bu yönetim anlayışına dâhil olması gerektiğini belirtmiştir. İşletme kültürünün oluşturulabilmesi için işletme çalışanlarının eğitilmesi gerektiğine de değinilmiştir. İşletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için bu eğitimlerin de süreklilik göstermesi gerekmektedir. Tüm kademelerde çalışanlar güncel bilgilere sahip olabilmeleri ve işletme kültürüne sürekli uyum sağlayabilmeleri için değişken aralıklarla eğitime tabi tutulmalıdırlar. Toplam kalite yönetiminin tam anlamıyla uygulanabilmesi işletmede sürekli eğitimin uygulanması ile mümkündür. Eğitim konuları belirlenirken çalışanların ve işletmelerin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır (Parlak, 2017: 79).

2.9.5. İşletmede Toplam Kalite Yönetimine Uygun Organizasyon Modeli Geliştirme

Bir işletmede toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için işletmenin organizasyon yapısını gözden geçirmesi gerekmektedir. Bunu için işletmedeki üst yönetim; işletme departmanları, işletme çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri ile ilgili gerekli bilgilere sahip olması gereklidir.

Üst yönetim kalite komisyonu oluşturarak çalışmalarına başlar. Komisyonun amaçları belirlenir. Beyin fırtınası gibi çeşitli etkinlikler yapılarak kaliteyle ilgili yeni fikirler ortaya sürülür. Bu fikirler değerlendirilir ve toplam kalite yönetim süreci geliştirilir. İşletmeye uygun bir süreç test edilerek kabul edilir. Kaynaklar değerlendirilerek gerektiğinde işlemeye yeni yapısal unsurlar eklenir. Bu şekilde işletme organizasyonlarının toplam kalite yönetimine uygunluğu oluşturulan kalite tasarım gruplarının önerisi ile şekillendirilir (Parlak, 2017: 87-88).

2.9.6. İşletmede İşbirlikli Çalışma

Bir işletmede toplam kalite yönetiminin uygulanmasının bir süreç ile ya da birkaç kişi ile gerçekleştirilebileceği düşünülemez. Toplam kalite yönetimi bütün çalışanların ortak bir tutum geliştirmesini öngörür. İşbirlikli çalışma yanlış yorumlanmamalıdır, zira bazı işler bireysel çalışmayı gerektirebilir, takım çalışmasına uygun değildir. Ancak burada bahsi geçen işbirlikli çalışma toplam kalite yönetimindeki işletme kültürü oluşturulmasıdır. Yani üretimde her sürecin ve her çalışanın payı olduğunun bilinmesidir. İşbirlikli çalışılarak ortak kültüre uyum sağlanırsa toplam kalite yönetiminde başarı elde edilebilir (Parlak, 2017: 95).

Toplam kalite yönetiminin geliştirilebilmesi için çeşitli çalışma takımları oluşturulabilir. Bu takımlar kalite, süreç, proje geliştirme takımları ve bunun yanında sorun çözme takımları olabilir bu takımlar oluşturulurken gönüllülük ve işbirliği esastır. Takımlar birlikte çalışmalı, birlikte kararlar almalı ve uygulamalıdır.

2.9.7. Toplam Kalite Problem Çözme Tekniklerinden Faydalanma

Ürün-hizmet üretimi esnasında bazen beklentiler ile sonuçlar uyumlu olmayabilir. Üretimde alınan çıktının ve beklentinin farklı olması bir problemin varlığını ortaya koyar toplam kalite yönetiminde problem ortaya çıktığında itibaren problemin sebepleri ve çözüm yolları ele alınmalıdır. Problemi çözebilmek için öncelikle problem net bir biçimde ortaya konmalıdır. Toplam kalite yönetimi problemin nesnel verilerle ortaya konulmasını ve nesnel verilerle çözülmesini gerektirir. Bu veriler bazı problem çözme teknikleri ile elde edilebilir (Parlak, 2017: 101-102).

Toplam kalite yönetiminde problem çözme teknikleri klasik ve yeni teknikler olarak ikiye ayrılabilir. Klasik tekniklerin başında; kontrol çizelgeleri, pareto analizi, sebep sonuç diyagramı, histogram, dağılma diyagramı, veri toplama formları gelmektedir (Parlak, 2017: 104). Yeni problem çözme tekniklerinde ise; karşılıklı ilişki diyagramı, eğilim diyagramı matriks diyagram, veri analizi, süreç karar diyagramı, ok diyagramı öne çıkmaktadır.

2.9.8. Toplam Kalite Yönetim Maliyetini Hesaplaması

Kaliteyi elde etmek her zaman maliyetlidir. İşletmeler ise her zaman maliyeti düşürme amacındadır. Bu yüzden elde edilen kalite ile kalite maliyeti dengeli olmalıdır. Kalite maliyeti doğru hesaplanması işletmenin doğru karar vermesine katkı sağlayabilir. Kaliteyi elde etmenin maliyeti üretim öncesi ve üretim sürecindeki kalite kontrol giderlerine, hata giderme maliyetlerinin eklenmesi ile hesaplanabilir.

Üretim sürecinden önce hataları ortadan kaldırmak için bir takım çalışmalar yapılır. Üretimde amaç bir defa da kaliteyi elde edebilmektir. Bu yüzden üretim öncesi kalite kontrol çalışmaları yapılmaktadır. Üretim öncesi kalite kontrole tabi olan girdiler üretim sürecinde de çeşitli kontrol aşamalarından geçmektedir bu aşamalar işletme için bir gider oluşturmaktadır (Parlak, 2017: 124).

Tüm bu aşamaların maliyeti işletmenin kalite elde edebilmek için yüklendiği maliyeti gösterir. Bu yüzden işletmeler üretimin ilk aşamasından son aşamasına kadar

sıfır hata ilkesi ile hareket etmeli ve hatasız üretim ile maliyeti aza indirmelidir (Parlak, 2017: 125).

2.9.9. Toplam Kalite Yönetimini Değerlendirme

İşletmeler, toplam kalite yönetim sistemini uygularken aynı zamanda bu uygulamanın kontrolünü de sağlamak durumundadır. Yani toplam kalite yönetimine yönelik yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirilmelidir. Değerlendirme sonucunda gerekli revizyonlar gerçekleştirilmelidir. Değerlendirme aşamasında toplam kalite yönetimine katılanların değerlendirmesi yapılmalıdır (Parlak, 2017: 129-130).

Toplam kalite yönetimi değerlendirilirken müşteri memnuniyetinin araştırılması, işletme çalışanlarının memnuniyetinin araştırılması, işletme pazar payının araştırılması, kar zarar araştırılması, verimliliğin ölçümü gibi çeşitli süreç değerlendirmeleri yapılmalıdır. Yani toplam kalite yönetimindeki bütün süreçler ve sistemler denetlenmeli, denetleme sonucuna göre başarı ve başarısızlık ölçümleri ortaya konmalıdır. Eğer varsa problemler tanımlanmalı, çözümler üretilerek sorunlar ortadan kaldırılmalıdır.

Toplam kalite yönetiminin net değerlendirilebilmesi için nesnel verilere başvurulmalıdır. Verimlilik, karlılık, müşterinin olumlu geri bildirimi gibi unsurlar nesnel araştırmalar ile nesnel veriler ortaya koyabilir. Bu veriler ile işletme de uygulanan toplam kalite yönetim sisteminin sonuçları net bir şekilde değerlendirilebilir (Parlak, 2017: 129).

2.10. TÜRKİYE’DE TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN GELİŞİMİ VE UYGULANMASI

Araştırmalara göre Türkiye’de toplam kalite yönetiminin gelişimi yumuşak geçişler göstermektedir. Çeşitli siyasi ve ekonomik olayların bu gelişime etki ettiği gözlemlenebilmektedir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında sanayi işletmelerinde klasik yönetim anlayışının yerine daha modern olan toplam kalite yönetiminin yaygınlaştığı fark edilmektedir. Toplam kalite yönetimi sisteminde "kar-üretim kaynakları" yerine "kalite-insan kaynakları" kavramlarının öne çıkarılması cezp edici olmuştur. TKY anlayışı işletmenin belirli amaçlara varmasında fiziksel kaynakların yanında insan kaynaklarının da önemli olduğunu belirtmektedir. Kalite kavramı; ağırlıklıla işletme içi üretim faaliyetleri olmak üzere, işletmelerin tedarikçilerle ilişkilerini, sürekli iyileştirme çalışmalarını, araştırma geliştirme çalışmalarını, müşteri talep ve ilgilerinin belirlenmesi gibi işletmeyi geliştirecek ve rekabet gücünü artıracak birçok değişkeni kapsamaktadır (Yağar, 2007 :8).

Seksenli yıllar boyunca Türkiye’de TKY’ni benimseyen şirket sayısı sadece dördttür (Özen, 2002: 64). TKY’nin Türkiye’deki asıl yayılımı, bu uygulamayı meşrulaştıran kurumsal bağlamın 1990’lı yılların başlarında oluşmasından sonra gerçekleşmiştir (Özen, 2002). 1990’lı yılların sonlarına doğru, TKY’nin yayılması, TÜSİAD ve KALDER’in önderlik ettiği bir “sosyal harekete” (Ulusal Kalite Hareketi) dönüşmüştür (Önce Kalite 1998/6: 13-17).

KALDER toplam kalite yönetiminin ülke bazında yaygın ve etkin kullanımını sağlayarak dünyada örnek ve önder kuruluş olmak yönündeki faaliyetlerine 1991 yılından beri devam ettirmektedir. KALDER bünyesinde farklı sektörlerden işletmeler üye konumundadır.

Türkiye’de 1980’li yıllarda ülkede uygulanan ekonomik politikalar aracılığıyla ülke ekonomisinin dışa açılması, sanayi işletmelerinin uluslar arası pazardaki rekabet şartlarına ayak uydurması mecburiyet halini almıştır. Türkiye’de toplam kalite yönetim sistemi 1990’lardan sonra TÜSİAD-KALDER aracılığıyla yaygınlaşmaya başlamış ve büyük işletmeler tarafından uygulanmıştır (Özen, 2002: 8).

1996 tarihinde gümrük birliğine üye olunması ekonominin dışarıya açılması faaliyetlerine hız kazandırmıştır. Bu dönemde öncelikle otomotiv, beyaz eşya ve tekstil alanlarında aktif olarak çalışan işletmeler uluslararası rekabet sürecinde ülke adına öncülük yapmışlardır.

TKY uygulamasına geçen firmalar 1980-2000 yılları arasında ihracata ağırlık vermiş, ucuz işgücünün yanında teknolojik yatırımlara yönelmiş ve böylece işletmelerin rekabet gücü iç piyasalar ile birlikte dış piyasalarda da kayda değer bir artış göstermiştir. İşletmelerde yönetim anlayışlarında önemli değişiklikler gözlemlenmiştir. Sermayenin değişen pazar şartlarına bağlı olarak yeniden

yapılanması sağlanmış, büyük işletmelerde personel müdürlükleri yerine insan kaynakları yönetim birimleri oluşturulmaya başlamıştır. Yeni yönetim anlayışı ile birlikte işletmelerde yeni yönetici anlayışı doğmuştur. Bu anlayışa göre yeni yönetici genç; sürekli eğitim ve değişime hazır, yenilikçi, en az bir yabancı dil bilen ve işletmesinin ihtiyaç ve eksikliklerini belirleme yeteneğine sahip ve zamanında karar verebilen kişiler olmalıdır. Türkiye’de TKY uygulanırken bu gerekler de dikkate alınmaya başlamıştır (Küçük vd., 2004:45).

İşletmeler 1990’lı yıllar itibarı ile yeni yönetici anlayışını daha net uygulamaya geçirmişlerdir. İşletmeler yöneticilerini sürekli eğitime tabi tutmaya da önem vermiş; genellikle yerli ya da yabancı danışmanlık firmalarının uzmanları tarafından yöneticilere verilen seminer ve eğitim kursları, toplam kalite yönetim anlayışı ve bu anlayışta kullanılacak yöntemler hakkında önemli yabancı kaynaklar, çeviri kitaplar, dergilerin temin edilmesi gibi farklı yollarla yöneticileri eğitmeyi amaçlamıştır.

Türkiye’de 1990’lı yıllarda otomotiv, beyaz eşya ve tekstil gibi sektörlerde uygulanmaya başlanan toplam kalite yönetim anlayışı; günümüzde kamu kurumlarında da uygulanmaktadır. TKY uygulanmasına yönelik yönetmelikler yayınlanarak TKY’nin çerçevesi belirlenmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki kurum ve kuruluşlar, Savunma Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı bünyesindeki kurum ve kuruluşlar TKY’nin uygulandığı kamu kurumlarına örnek gösterilebilir. Türkiye’de toplam kalite yönetimi uygulamalarının son zamanlarda, özellikle yabancı ortaklı ve büyük ölçekli işletmelerde yaygın bir şekilde kullanıldığı gözlemlenmektedir (Suğur vd., 2004:132).

Toplam kalite yönetimi anlayışı detaylı olarak anlaşılmıştır. Bu yönetim sisteminin çağın gereklerini karşılayacak niteliklere sahip oluşu en büyük avantajı olarak görülmektedir. Sistemin işbirliğine dayanması, takım çalışmasına önem vermesi, sıfır hatayı amaçlaması, sürekli eğitim-değişim-gelişimi öngörüyor olması hem özel sektörde hem de kamu kurumlarında uygulanmasının zaruri hale geldiği gözlemlenmektedir. Türkiye’deki kamu kurum ve kuruluşlarındaki yavaş işleyişi engellemek, ortaya çıkan ve çıkabilecek sorunları ortadan kaldıracı bir şekilde uygulamaya başlanmıştır. Bu sayede kamu kurum ve kuruluşlarında verimliliğin artırılması ve hataların en aza indirgenmesi planlanmaktadır (Suğur vd., 2004: 132).

Özet olarak; Türkiye’deki işletmelerde toplam kalite uygulamaları çok yönlüdür. Bununla beraber tedarikçilerden üretim kademesinde görev alanlara, satış-

pazarlama bölümlerinden nihai pazar olan müşterilere kadar üretim sürecinin bütün aşamalarının modern yönetim anlayışı ve yöntemleri çerçevesinde yeniden yapılandırılmaya çalışıldığı görülmektedir.

Türkiye’de toplam kalite yönetim anlayışının uygulanmasını geliştiren bir diğer uygulama ise hem ulusal hem uluslar arası niteliklerde oluşturulan kalite kurum ve kuruluşlarıdır. Belirli kriterlere göre seçilen işletmelere bu kalite kurumları tarafından ödül verilmesi Türkiye’de kalitenin gelişimine katkı sağlamaktadır.

Türkiye’de ulusal düzeyde TÜSİAD tarafından işletmelere Kal-Der kalite ödülü verilmektedir. Uluslararası seviyede ise Avrupa Kalite Derneği gibi kuruluşların vermiş oldukları kalite ödülleri kazanmak için Türkiye pazarındaki önemli işletmeler büyük bir rekabet örneği göstermektedir. Ayrıca Kal-Der’in düzenlediği konferanslar farklı işletmelerin toplam kalite uygulamalarının tartışılmasına ve paylaşılmasına imkân vermesi açısından önemlidir (Özen, 2002: 68).

İşletmeler toplam kalite yönetimine uygun bir şekilde kendilerini geliştirebilmek ve uluslararası pazarda yer edinmek için ISO 9000 kalite belgesi, ISO 14001 çevre sağlığı belgesi ve BS8800 işçi sağlığı ve iş güvenliği belgesi gibi çeşitli belgeleri, sertifikaları edinmek durumundadır. Bunun dışında Avrupa Birliği standartlarına uyum için zaruri olan CE sertifikası da işletmenin ve ürünlerinin uluslararası pazara girmesi ve rekabet edebilmesi için şarttır. Bundan dolayı Türkiye’deki işletmeler TKY uygulamalarını daha da hızlandırmış, işletmelerini bu yönde geliştirmeyi amaç edinmişlerdir.

TÜSİAD bünyesinde 1989’da ‘Kalite Komisyonu’ kurulmuş bununla birlikte dernek kalite alanında çalışmalarda bulunmaya başlamıştır. Komisyonun misyonu kalite bilincinin ülke çapına yayılmasını sağlamak ve kalite uygulamalarını genişletmektir. Bu misyonu gerçekleştirebilmek için 1991’de bir sivil toplum örgütü olarak KALDER TÜSİAD bünyesinde kurulmuştur. 1991’den sonra TÜSİAD ve KAL-DER, eğitim, yayın, kongre, ödül gibi organizasyonları ve Türkiye’de toplam kalite yönetim anlayışını yayma görevini birlikte yürütmüştür (Özen, 2002: 9).

KALDER kurulduğu 1991 yılından 1998’e kadar hemen hemen 22,000 bireyi toplam kalite yönetim konusunda eğitmiş, TKY konusunda Türk yazarlar tarafından yazılmış veya TKY gurularından çevrilmiş 30’a yakın kitap yayımlamıştır. Ayrıca eğitim vererek, bildiriler yayınlayarak veya toplantılar düzenleyerek kalite bilincinin birey, işletme ya da toplum bazında yaygınlaşması için çaba harcamıştır. Ayrıca,

TKY deneyimlerinin paylaşıldığı ve “başarı öykülerinin” aktarıldığı “Önce Kalite” adlı bir süreli yayın yayımlamaktadır (Özen, 2002: 48).

KAL-DER TKY’nin sadece yabancı ortaklı işletmeler ya da İstanbul’daki büyük işletmelerde değil yurt genelinde uygulanması için, Anadolu Kalite Günleri, Yerel Kalite Günleri ve son olarak Ulusal Kalite Hareketi gibi programları yürütmektedir.

KAL-DER’in TKY’nin yaygınlaştırılmasında her yıl düzenlediği Ulusal Kalite Kongreleri ve 1993’ten beri TÜSİAD ile beraber verdiği TÜSİAD/KAL-DER Ulusal Kalite Ödülü önem arz etmektedir. Özellikle profesyonel yöneticilerin ve işadamlarının geniş katılımıyla bu kongrelerde, işletmelerin TKY uygulamaları anlatılmakta ve katılımcıların etkileşimi sağlanmaktadır. Kongre sonrası bildiri kitapçıları yayınlanmaktadır. İşletmelerin TKY uygulamaları ile ilgili başarı öyküleri de yayınlarda yer almaktadır (Özen, 2002: 14).

TÜSİAD ve KAL-DER’in kongrelerinde ‘Sanayide Kalite’ ‘Eğitimde Kalite’, ‘Siyasette Kalite’, ‘Hukukta Kalite’, ‘Ekonomide Kalite’, ‘Sağlıkta Kalite’ ve ‘Kamu Yönetiminde Kalite’ gibi başlıklarla farklı alanlarda temalar seçmiş olduğu gözlemlenmektedir. Bu da yaşamın her alanında kalite anlayışının savunulduğu anlamına gelmektedir (Özen, 2002: 25).

1992 yılında duyurulan Ulusal Kalite Ödülü TÜSİAD ve Türkiye Kalite Derneği’nin ortak çabalarıyla ortaya çıkmıştır. Çeşitli ödül yapılarının incelenmesi sonucu Avrupa ile bütünleşmeye ve kalite standartlarına uyum sağlamaya katkıda bulunabileceği, esnek yapısının uygulamada kolaylık yaratacağı göz önüne alınarak Avrupa Kalite Ödülü’nü esas alan EFQM Mükemmellik Modeli KAL-DER tarafından benimsenmiştir. İşletme ve kuruluşlarda mükemmelliği özendiren bu model, ödül için başvuran kuruluşların değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

Ulusal Kalite Ödülü’nün amaçları şunlardır:

- Türkiye’de kalite bilinci oluşturmak ve yaygınlaştırmak,
- İşletmeleri kalite çalışmalarına özendirmek,
- Kalite uygulamalarındaki başarıların tüm ülkeye sunmak,
- Ülkedeki kalite anlayışının uluslar arası düzeye çıkarmak,
- TKY uygulayan işletmeleri diğer işletmelere örnek göstererek TKY uygulamalarını yaygınlaştırmaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS

3. PERFORMANS KAVRAMI NEDİR?

Belirlenen hedeflere ulaşma seviyesi olarak ifade edilebilecek olan performans kavramının alanyazında etkinlik, etkililik, verimlilik gibi kavramlarla birlikte kullanıldığı görülmektedir (Avcı ve Topaloğlu 2008: 339'dan aktaran Aydoğan ve Deniz, 2013). Performans, üretilen işin kalite ve miktarını ifade eden genel bir kavramdır (Dubrin 1986: 372'den aktaran Nergiz H, 2015: 225). Farklı şekillerde tanımlansa da performans, hedefe ulaşma düzeyi ile ilgilidir (Dwight 1999'dan aktaran Nergiz H., 2015: 225).

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görel olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır (Kubalı, 1999: 1). Performans insanların özel yaşamlarında olsun çalışma hayatında olsun gösterdiği bir şeyleri başarma çabasıdır. Performans, her insanın sorumluluklarını geliştiren, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve vizyonlarını geliştiren bir faaliyettir (Uyargil, 1994: 19).

Literatür taramada performans kavramının birçok farklı tanımını görmek mümkündür. Türkçeye Fransızcadan geçen performans sözcüğünün kelime anlamı da geniştir ve 'başarma, yapma, yerine getirme, verim-verimlik' gibi farklı anlamlara geldiği gözlemlenmektedir. Yukarıdaki tanımların ortak noktalarını alarak kavram şu şekilde tanımlanabilir: Belirli hedeflere ulaşmak amacıyla harcanan toplam çaba, zaman, iş ve işlemler bütününe performans denilmektedir.

Performans örgütsel ve bireysel performans olarak alt dallara ayrılarak incelenebilir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel ve bireysel performans detaylı olarak incelenecektir.

3.1. BİREYSEL PERFORMANS

İşletmeler, nihai pazarda var olabilmek için kısa ve uzun vadeli hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla süreç yönetimi sağlarlar. İşletme hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak kişiler ise işgörenlerdir. Bu sebeple işgörenlerin işletme hedeflerini benimsemeleri ve sürece dâhil olmaları sağlanmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi hususunda işgören performansının önemi yadsınamaz. İşgörenin, kendi işini icra etmek için ortaya koyacağı çaba ve elde edeceği başarı bireysel performans kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır (Morillo, 1990: 270'den aktaran Büte, 2011: 177). Bunun sonucu olarak bireysel performansın farklı kişisel özelliklerden etkilenebileceğini söylemek mümkündür.

Bireysel performans, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, yalnızca işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içermektedir. Yetkinlik kişinin işletme amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (Mc Grath, 1995:251'den aktaran Büte, 2011:178).

Bireysel performans, işletme çalışanlarının üstlerine düşeni yapıp yapmadıkları ile alakalıdır. İşletme süreçlerinde her işgörenin belli bir görev tanımı ve sorumlulukları bulunmaktadır. İşgörenin bu görev ve sorumlulukları zamanında ve layıkıyla yerine getirmesi bireysel performansın göstergesidir. Her işgören bireysel olarak görevlerini yerine getirmelidir ki bütünlük sağlanabilsin. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı kabul edilmektedir (Argon ve Eren, 2004: 224).

Bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır (Paşa, 2007: 84):

- Odaklanma – Çalışan ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik – Çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır.
- Adanma – Çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır.

Bireysel performansın üst düzeyde sergilenebilmesi için işgörenin bu üç unsura aynı anda sahip olması gerekmektedir. Bu unsurları şu şekilde açıklanabilir:

- **Odaklanma:** Bireysel performansın ilk adımı olan odaklanma, işgörenin hangi görevi, nasıl ve ne zaman yapması gerektiğini saptayan adımdır. İşgören

işin gereklerine odaklanarak hazırlıklarını yapmalı ve görev-sorumluluklarını yerine getirmelidir.

- **Yetkinlik:** Kelime anlamı olarak gücü yetebilme ya da gerekli yetenek ve beceriye sahip olma anlamı taşıyan yetkinlik kavramı; işgörenin iş tanımında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek yetenek, bilgi ve birikime sahip olmasını ifade eder (Paşa, 2007: 87-88). Hedeflere ulaşabilmek ve bireysel performansı arttırabilmek için görev-sorumlulukların, alanında yetkin işgörenlere verilmesi daha uygun görülmektedir. Bireyin kendini değerli ve yetkin olarak görme düzeyinin artması bireyin kendi fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjisini işine adanmasını artırarak performansını artırıyor görünmektedir (Güler, 2019: 69).
- **Adanma:** İşgörenin işletmeyi, hedefleri, görev-sorumluluklarını benimsemesi ve içselleştirmesi olarak tanımlanabilir. İşletmeyi benimseyen işgören kendi hedefler ile işletme hedeflerini uyumlu hale getirmek için çaba harcar. Bu sayede işgörenin işletmeye olan bağlılığı ve adanmışlığı artacağından bireysel performans da üst seviyelerde gerçekleşebilir.

3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Toplam kalite kavramının başarıya ulaşabilmesini sağlayan etmenlerden biri de ‘örgütsel performans’ kavramıdır. Örgütsel performans kavramı hakkında yapılan çeşitli araştırmalar incelendiğinde farklı tanımlamalar görmek mümkündür. Bunlardan bazıları incelenecek olursa:

Örgütsel performans, bir örgütün hedeflerine ulaşmada gösterdiği başarının seviyesi olarak tanımlanabilir (Szilagyi, Wallace 1987; Kim, 2005’ten aktaran Emhan A. vd., 2013: 56).

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesini ifade eden örgütsel performans, işletme ile ilgili ve genellikle sayısal bilgileri oluşturan göstergeler yardımıyla ölçülebilir (Avcı ve Topaloğlu, 2008: 341’den aktaran Aydoğan ve Deniz, 2013). Wheelen ve Hunger örgütsel performansı, “ölçümlenmesi gereken bir örgütsel birim ya da gerçekleştirilmesi gereken hedeflerle

ilgili faaliyetlerin değerlendirilmesi ile ilgili etkinlik” (2000: 231’den aktaran Emhan A. vd, 2013:57) olarak tanımlamıştır.

İşletmenin performansı ile işletmenin ulaşmaya çalıştığı hedefler ve işletmenin gerçekleştirmek istediği durumlar ifade edilmektedir. En yalın hali ile “başarım” anlamına gelen performans bir işletmenin kaynaklarını etkin, etkili ve ekonomik kullanarak amaçlarına ulaşma derecesidir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 56).Örgüt performansı ise, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Turunç, 2010: 131).

Bu tanımlardan yola çıkılarak ortak bir tanım oluşturmak mümkündür. Her işletmenin uzun ve kısa vadeli belirli hedefleri mevcuttur. İşletmenin güttüğü politika ve stratejik planların uygulanabilmesi için işletmenin bütünsel olarak ele alınması gerekir. İşletmeler nihai pazarda varlığını sürdürebilmek amacıyla hedefler belirler ve yine aynı amaca hizmet edecek şekilde alt hedefler belirleyerek çalışmalarını sürdürür. İşletmenin mevcut zamanda hangi konuma sahip olduğu, işletme hacmi; öngörülen zamanda hangi konumda ve büyüklükte olacağı işletmenin hedeflerinin temelidir. Bu hedefe yönelik olarak işletmenin kaynak kullanımı, işletme basamakları, zaman yönetimi, işletme çalışanları, pazar payı gibi birçok planı belirlenir. Verimliliğin artırılması, kar artımı, müşteri tatmini, işletmenin sürdürülebilirliği ve büyümesi gibi uzun vadeli amaçların sağlanabilmesi performansın en üst seviyede olması ile mümkündür. Buradan şu tanımı elde edebilmek mümkündür:

Örgütsel performans; işletme hedeflerine ulaşabilmede harcanan çaba, kaynak ve zamanın bütünüdür. Örgütsel performans; işletmenin bütün süreçlerinin topyekûn çalışmasını içerir.

3.3. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

İşletmelerin genel ve özel hedeflerine ulaşıp ulaşmadığının anlaşılabilmesi için ölçme-değerlendirme faaliyetlerinin düzenli olarak yapılması gerekmektedir. İşletmede doğru kararlar alınabilmesi, işletmenin kuruluş amaçlarının

gerçekleştirilebilmesi için; verimlilik, etkinlik gibi unsurların değerlendirilmesi ‘performans ölçümü’ ile sağlanabilmektedir.

Ölçme işlemi, herhangi bir varlığın veya olayın ölçülmek istenen özelliğinin, bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesidir. Değerlendirme işlemi ise bir karar verme işlemi olup, ölçmeden ayrılır. Değerlendirme işleminde, ölçme sonuçları alınır, ölçütle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır (Özçelik, 2000: 54).

Performans değerlemenin genel amacı ise; örgüte ait etkinlikleri, kendi kabiliyetlerini ve örgüte yaptıkları katkıyı süreç içerisinde arttırmaları için, çalışanların ve çalışma gruplarının sorumluluk sahibi oldukları bir kültürü oluşturmak, çalışanı her yönü ile değerlendirmek, örgüte olan katkılarını ödüllendirmek, eksikliklerini gidermesine yardımcı olmaktır (Örücü, 2003: 201).

Bireysel performansı değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır (Akdemir vd, 2009: 487). Değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi ve etkili sonuçların alınabilmesi için; adil, sürekli, kapsamlı, geliştirici, motive edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olmalıdır. Aynı zamanda personelin katılımına imkân vermelidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 170-172’den aktaran Tunçer, 2013: 90).

Bu tanımlardan yola çıkılarak performans ölçme ve değerlendirmeyi şu şekilde tanımlamak mümkündür. Performans ölçme ve değerlendirme; önceden belirlenen ölçütlere göre işletmenin yaptıklarının ölçülerek hedefe ulaşıp ulaşılmadığı hakkında karara varılması sürecidir. Performans ölçme, belirlenen ölçütler ile işletme çalışmalarının kıyaslanması; performans değerlendirme ise bu kıyaslama sonucunda karara varılması işlemidir.

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görev tanımlarının yapılmış olması zorunludur. Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedefleri olarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2005: 162-164).

İşletmeler performans değerlendirmeyi farklı amaçlarla kullanabilirler. Performans değerlendirmenin amacı, denetleme olabileceği gibi gelişimi sağlayıcı rehberlik de olabilir. Performans değerlendirme sonucunda; işgörenin motivasyonunun artırılması, hedeflere daha çok ulaşılması, hataların sıfıra indirilmesi, işgörenin eğitilmesi, süreçlerin iyileştirilmesi, ödüllendirme ve terfiler gibi önemli kararların alınmasında objektif veriler elde edilebilir.

Sonuç olarak; performans ölçme ve değerlendirme, işletmelerin daha doğru kararlar alarak daha kısa sürede amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabilir. Ölçme-değerlendirme sonucunda işletme başarısı artırılabilir. Değerlendirme sonucunda hataların net olarak ortaya konulması ile birlikte, işletmenin eksiklikleri giderilerek yeni düzenlemeler yapılması kolaylaşabilir. Bu sayede performansı etkileyen unsurlar geliştirilerek düzeltilebilir. Sonuç olarak, ölçme-değerlendirme gelişme ve hedeflere ulaşmanın anahtarı olarak görülmektedir. Ölçüm olmazsa gelişim sağlanamaz.

3.3.1. Performans Ölçme- Değerlendirmenin Önemi ve Amacı

Performans ölçme ve değerlendirmenin hem işletme açısından hem de işgören açısından önemi büyüktür. Çünkü işgörenler, çalışmalarının değerlendirilmesini ve bu çalışmanın karşılığını almayı istemektedir. İşgören performans değerlendirmesinin nesnel olması önerilmektedir. Nesnel veriler ile işgörenin çalışma ve başarısının değerlendirilmesi, işletmeye güven ve bağlılığı arttırmaya katkı sağlar. İşgören; eksiklik ve başarılarını bu veriler ile görebilir, bu sayede hem eksikliklerini giderme, hem kendini geliştirme hem de takdir edilme fırsatı bulmuş olur. Objektif ölçülere göre uygulanan personel değerlendirme, işgörenin moral ve motivasyonunu yükselterek örgüte olan güvenini artırır (Ertürk, 2009: 303'den aktaran Tunçer, 2013: 92).

Performans değerlendirme; işletme etkinliklerinin genel amaca uygunluğunun değerlendirilmesi, işgören performanslarının değerlendirilerek gerçekçi kararlar alınması, sürekli gelişimin sağlanması, eksikliklerin saptanarak giderilmesi gibi çalışmalarda işletmelere yol gösterici olabilir. Performans değerlendirme, işletmenin tüm süreçlerinde çalışan herkese nesnel veriler sağlayarak görev ve sorumluluklarını en iyi biçimde yerine getirmelerine katkı sağlamaktadır.

İşletme verimliliğinin ve ortaya konan ürün-hizmet kalitesinin artması, plan-kontrol işlemlerinin daha nesnel yapılması, işgören potansiyellerinin sağlıklı belirlenmesi, bütçenin doğru değerlendirilmesi ve planlanması, yönetim-işgören iletişiminin çift yönlü sağlanması vb. performans değerlendirmenin işletme açısından faydaları arasında sayılabilir.

İşgörenin; eksik ya da güçlü yönlerini görerek kendini geliştirme fırsatı bulması, işletmedeki görev-sorumluluklarını daha iyi anlaması, kendisinden beklenenleri net olarak görebilmesi, bireysel performansının nasıl değerlendirildiğini algılaması, iş tatmini sağlayarak özgüvenini geliştirmesi vb. performans değerlendirmenin işgören açısından faydaları arasında gösterilebilir (Halis, 2007: 48).

Performans değerlendirmenin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşgören motivasyonunu sağlamak
- İşletme ihtiyaçlarını belirlemek
- Ücret tarifi ve terfiler için nesnel veri oluşturmak
- Bireysel performanslarla ilgili geri bildirim almak
- İşletme performansı ile ilgili geri bildirim almak
- Yönetimsel kararlarda doğruluğu sağlamak için veri oluşturmak
- İş-sorumluluk-etkinliklerin işletme genel hedeflerine uygunluğunu denetlemek
- Kariyer planlama, eğitim planları gibi geliştirici planlar için veri elde etmek
- İş planı ve görev dağılımındaki hataları somutlaştırmak

Performans değerlendirme ihtiyaçlara göre farklı amaçlarla gerçekleştirilebilir. Karar alınırken objektifliği sağlayabilmek adına performans kriter ve amaçlarının doğru belirlenmesi önerilmektedir.

3.3.2. Performans Kriterleri

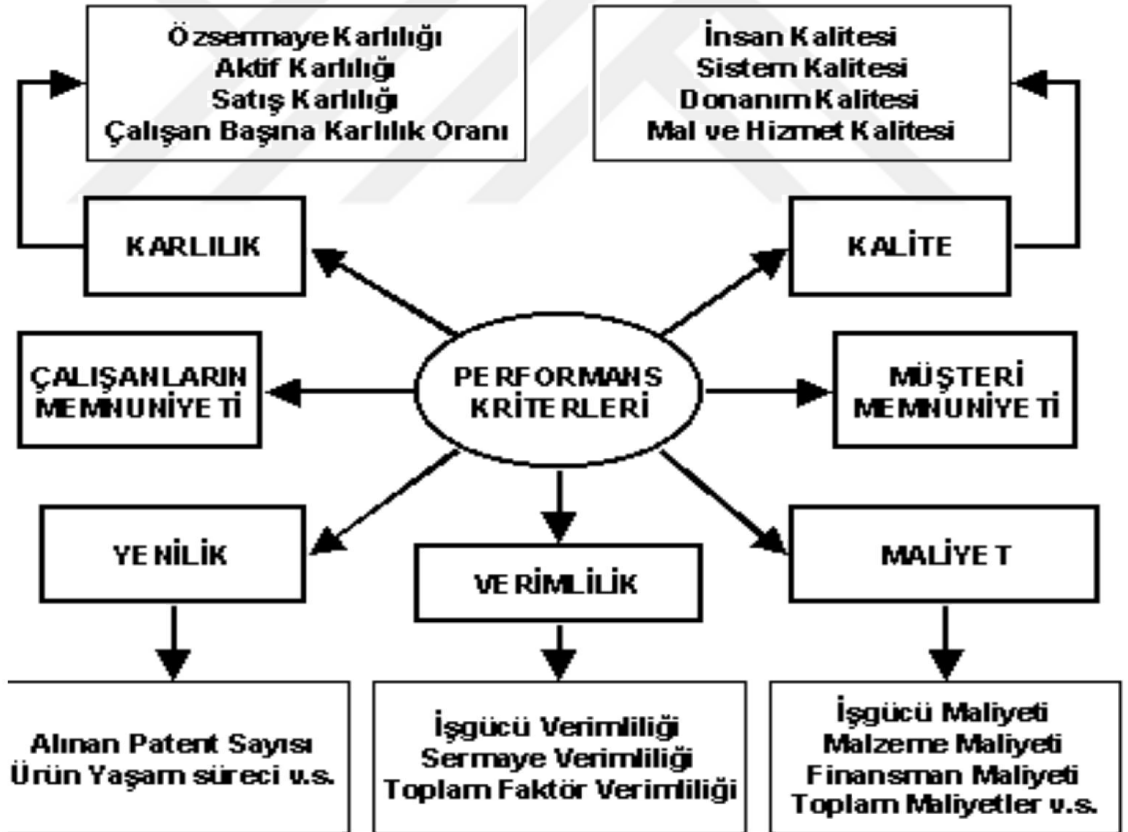
Performansın değerlendirilebilmesi için öncelikle kriterler belirlenmelidir. Performans hangi kriterler temel alınarak değerlendirilecek ise bunlar net bir şekilde ortaya konmak durumundadır. Böylece belirlenen kriterler ile ölçülen performans arasındaki farkı ortaya koymak kolaylaşacaktır.

İşletme performansının nasıl ölçüleceğine dair açık ifadeler ya da işletmenin hedeflerine hangi düzeyde ulaştığını gösteren ölçütler, performans kriterlerini

oluşturmaktadır (Sümer, 2012: 80). Performans kriterlerini; işletme süreçlerine girdi oluşturan kaynakları, süreç sonunda elde edilen çıktıları, verimliliği, kaliteyi ve süreç sonrası ortaya çıkması muhtemel sonuçları referans vererek oluşturmak mümkündür (Matthews, 2011'den aktaran Arıkök vd., 2018: 286).

İşletmelerin performans ölçümünde kullanabilecekleri kriterler şu şekilde sıralanabilir (Aktan, 2009: 26)

- 1) Kalite
- 2) Verimlilik
- 3) Karlılık
- 4) Maliyet
- 5) Yenilik
- 6) Müşteri memnuniyeti
- 7) İşgören memnuniyeti



Şekil 3.1: Performans Değerlendirmede Kullanılabilecek Kriterler

Kaynak: (Aktan ve Özkıvrak, 1999:10)

3.3.2.1. Kalite

Kalite konusu detaylı bir şekilde toplam kalite yönetimi bölümünde ele alındığından, konu burada kısaca anlatılacaktır.

Kalite performans ölçümünde önemli bir kriter olarak görülmektedir. Çünkü hem işletmenin hem müşterinin temel hedefi kaliteyi elde edebilmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamak ve işletmenin nihai hedeflerine ulaşmak için, en az giderle en yüksek kalitenin sağlanabilmesi önem teşkil etmektedir. Bu yüzden kalitenin geliştirilebilmesi için performans ölçüm kriterlerinden birinin 'kalite' olması kaçınılmazdır. Kalitenin değerlendirilmesi kalitenin geliştirilebilmesi için önkoşuldur.

3.3.2.2. Karlılık

İyi bir performansın göstergelerinden biri de karlılıktır. Karlılık; işletmenin sağladığı kazanç ile bu kazancı elde etmek için sarf ettiği giderlerin oranlanmasıdır. Düşük gider ile yüksek kazanç elde etmek işletmenin temel hedeflerindendir. Bu sebeple işletmeler performans değerlendirmesi yaparken ile karlılığı da ölçüm kriterleri arasında göstermektedirler.

Karlılık; spesifik alt gruplara ayrılabilir. Satış, sermaye, faaliyet, net dönem ve brüt satış karlılığı gibi alt gruplara ayrılarak ölçüt belirlenebilir.

Karlılığın işletme tarafından performans kriteri olarak belirlenmesi oldukça önemli görülmektedir. İşletmenin sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için karlılık belirli aralıklarla değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçlarına göre doğru planlamalar yapılmalıdır.

Karlılığın değerlendirilmesi; işletmenin kar-kaynak dağılım politikası ve işletme değeri hesaplanırken, vergi planlaması yapılırken, işletmenin büyüme potansiyeli planlanırken gerçekçi veriler elde edilmesine katkı sağlamaktadır.

3.3.2.3. Verimlilik

Verimlilik performans ölçüm kriterlerinin başında gelen unsurlardandır. Verimlilik işletme girdi ve çıktıları arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. İşletmeler minimum girdi ile maksimum çıktı elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu girdilerden kasıt maliyet, işgören, ham madde, zaman gibi farklı unsurlar olabilir. Bundandır ki; üretilen mal yahut hizmet ile harcanan zaman-hammadde-maliyetin birbirine oranı verimliliği ortaya çıkarmaktadır. Verimliliği şu şekilde formülleştirmek mümkündür:

$$verimlilik = \frac{çıktı}{girdi}$$

Verimlilik çoğu işletmede kullanılabilme kolaylığından ve basit bir ölçüt olması nedeniyle yaygın şekilde kullanılan bir performans ölçütüdür (Akdeniz, Durmaz, 1998: 85-99'dan aktaran Bayyurt , 2007: 585).

Verimlilik alt dallara ayrılarak değerlendirilebilir. Ölçüm amacına göre; işgücü, sermaye, toplam faktör verimliliği gibi farklı verimlilik türlerinin ölçülmesi mümkündür. Örneğin işgücü verimliliği hesaplanacak ise çıktı/toplam iş gücü şeklinde hesaplama yapılmalıdır.

Verimliliğin kriter olarak alınması ve ölçülmesi işletmenin verimlilik artırma çalışmalarında doğru kararlar almasına katkı sağlar. Elde edilen sonuçlara göre işletme; minimum girdi ile müşteri talep ve beklentilerine uygun mal-hizmeti doğru zaman ve miktarda ortaya koymayı hedefleyebilir.

3.3.2.4. Maliyet

Maliyet; bir işletmenin ürün-hizmet ortaya koyarken kullandığı unsurların parasal değer olarak ifade edilmesidir. İşletmelerin; nihai pazarda varlığını devam ettirebilmesi için işletme maliyet ve bütçelendirmesini, işletme amaçlarına uygun olarak denetlemesi ve değerlendirilmesi zaruri hale gelmiştir. Bundan ötürü işletmelere, performans ölçümünde maliyet unsurunu kriter olarak belirlemesi önerilmektedir. Zira işletmelerinde maliyet yönetimini ve maliyetlendirme

yöntemlerini kullanan işletmeler, nihai pazarda rakiplerine göre avantaj elde etmektedirler.

İşgücü maliyeti, sermaye maliyeti, üretim maliyeti, finansman maliyeti, malzeme maliyeti vs. bu konuda örnek olarak gösterilebilir.

3.3.2.5. Yenilik

İşletmelerde performans ölçümünde kullanılan bir diğer kriter olarak yenilik kavramı gösterilebilir. Pazar piyasasının gelişmesi ve küreselleşmesi ile birlikte yenilik kavramı günümüzde önem kazanmıştır. İşletmeler nihai pazarda varlığını sürdürebilmek amacıyla ortaya koydukları ürün-hizmetlerde yenilik yapmak mecburiyetinde kalmaktadır. Yenilik; işletmelerin rakiplerine göre avantaj sağlamalarına katkıda bulunurken bir yandan da müşteri memnuniyetinin artırılmasını sağlayabilir. Bu yüzden işletmeler; çağın gereklerine yönelik olarak sürekli gelişim sağlayabilmek için ‘yenilik’ kavramını ön planda tutmak durumundadır.

Zira yenilik ve değişim, işletmelerin pazar piyasasında varlığını sürdürebilmelerinin temel koşullarından biridir. Çağın gereklerine ve rakiplerin değişimine ayak uydurabilmek ve değişimi yakalayabilmek için yenilik zorunludur.

Yenilik var olan ürün-hizmetin nitelik açısından geliştirilmesi anlamına gelebileceği gibi, yepyeni bir ürün-hizmet ortaya çıkarmak anlamına da gelebilir. Yeni pazarlar bulunması, işletmeye yeni süreçler eklenmesi, yeni iş tanımları belirlenmesi, yeni eğitimler gibi birçok unsur yenilik uygulamaları içerisinde sayılabilir. Kendini yenilikçi olarak tanımlayan bir işletme, bu düşünce yapısını işletmenin bütün süreçleri ile bütünleştirmek durumundadır. İşletmelerde bütünsel yenilik sağlamak amacıyla araştırma-geliştirme (AR-GE) birimleri oluşturulması faydalı olabilir. Araştırma-geliştirme birimleri aracılığıyla pazar koşullarının gerekleri, teknolojik gelişmeler, rakip işletmelerin uygulamaları, müşteri ihtiyaçları gibi çeşitli unsurlar araştırılarak yenilik çalışmaları şekillendirilebilir.

İşletmeler; yenilik uygulamalarını performans ölçümünde bir kriter olarak belirleyerek, işletmelerinde ne ölçüde yenilik çalışmalarının var olduğunu ölçebilir. Bu ölçüm sonuçlarına göre araştırma geliştirme çalışmaları konusunda daha nesnel kararlar alabilmek mümkün kılınabilir.

3.3.2.6. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri kavramı bir önceki bölümde detaylı olarak anlatılmıştır. Ancak müşteri memnuniyetinin anlaşılabilmesi için müşteri kavramının hatırlatılmasında fayda görülmektedir.

Müşteri bir ürünü veya hizmeti satın alan (kabul eden) kuruluş, kişi ya da kişilerdir. Müşteriler, bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklardır (Berry, 1991 :6'dan aktaran Eroğlu, 2005: 9). Nihai ürün-hizmeti satan alan kurum veya kişilere dış müşteri denirken işletmelerde ardışık her süreç ise iç müşteri kavramını oluşturmaktadır.

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için müşteri memnuniyeti en önemli unsurlardan biridir. Belirli beklentiler ile bir ürün ya da hizmeti satın alan müşteri, beklentilerinin karşılandığı oranda memnuniyet hisseder. Aldığı ürün-hizmetten memnun olan müşteri bir sonraki alımını da aynı işletmeden gerçekleştirecektir. Müşteri en uygun fiyatla, en kaliteli ürün-hizmeti almayı hedeflerken aynı zamanda ürün-hizmetin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamasını da hedefler. Pazar piyasasında sürdürülebilirliğini sağlamayı hedefleyen işletme ise müşteri memnuniyetini göz ardı etmemelidir. Çağın pazarlama şartlarına göre müşteri memnuniyeti temel unsur durumundadır.

İşletmeler müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için müşteri memnuniyeti ölçümüne önem vermek zorundadır. Bu sebeple müşteri memnuniyetinin performans kriteri olarak belirlenmesi faydalı görülmektedir. Müşterilerin işletmeye olan bağlılığını arttırabilmek için geri bildirim alınması zaruri görülmektedir. Müşteri memnuniyeti kriter olarak kullanılırken alt kriterler de belirlenebilir. Sağlıklı bir geri bildirim sağlayabilmek için; müşteri şikâyetleri, eski ve yeni müşteri sayısı, ürün-hizmet teslim süreleri, hatalı ürün-hizmet teslimi, geri iade gibi alt kriterler kullanılabilir.

3.3.2.7. İşgören Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti kavramı; çalışanın işinden ve işyerinden duyduğu genel memnuniyet düzeyini açıklamaktadır (Zaim ve Koçak, 2010: 29-87). Locke'a göre (1976) iş tatmini, çalışanın işi veya iş yaşamını değerlendirmesinden kaynaklanan

“haz veren veya olumlu duygu” durumudur (Aktaran: Judge ve Klinger, 2008: 394’den aktaran Zaim ve Koçak, 2010: 29-87). Locke’a göre (1976) bu bireysel tepki iki yönü olan yargısal bir değeri yansıtmaktadır. Bunlardan biri bireyin istediği ile elde ettiği arasındaki farktır. Diğerisi ise isteğin önem derecesidir (Staples ve Higgins, 1998: 212’den aktaran Zaim ve Koçak, 2010: 29-87). Robbins’e göre (2000: 20) iş tatmini “çalışanın işine yöneltmiş olduğu tutumu”dur (Aktaran Mercanlıoğlu, 2012: 44).

İşinde verim elde edip tatmin olan bir işgören, işletmesine karşı pozitif algı oluşturur ve işe bağlılığı artar. İşgörenin olumlu tutumu ve tatmini görev-sorumluluklarında bireysel performansının artmasına katkı sağlamaktadır. İşgörenin memnuniyeti farklı koşullara bağlanabilir. Çalışma şartları, ücret tarifiesi, işletme yönetimi, sosyal imkânlar, gibi çeşitli etmenlerin işgören memnuniyetini etkilediğini söylemek mümkündür. İş tatmininin nedenleri ya da belirleyicileri genellikle bireysel ihtiyaçlar, iş ortamının unsurları ya da çalışanın çevre ile etkileşimi şeklinde sınıflandırılmaktadır (Motowidlo 1976: 30’dan aktaran Yelboğa, 2006: 208).

Literatürde genel memnuniyet düzeyinden de bahsedilmesine rağmen, çalışanın (iş) memnuniyeti çok boyutlu bir konu olarak ele alınmaktadır (Anderson, 1986: 10’dan aktaran Bakan vd., 2003: 110). İşgören işin tamamından memnuniyet duyabileceği gibi, işin bir bölümünden memnun olup diğer bölümünden rahatsızlık duyabilir. Bireysel performansı en üst düzeye taşıyabilmek için işletmenin, işgören memnuniyetini bir ölçüt olarak kabul edip ölçme-değerlendirmeye tabi tutması faydalı görülmektedir.

3.3.3. Performans Kriterlerinde Bulunması Gereken Nitelikler

Kriterler niteliksel ya da niceliksel olabilmesinin yanında kendi içinde belirli özellikler taşımalıdır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Aktan, 2009: 29)

- Kriterler iş ve iş hedefi ile ilgili olmalıdır.
- Somut özellik taşımalı, açık ve anlaşılır olmalıdır.

- Geçerlilik, güvenilirlik, kapsayıcılık ve tutarlılık gibi ölçme şartlarını sağlayıcı olmalıdır.
- Hedef beklentileri net olarak tanımlamasının yanı sıra objektif ve ölçülebilir özellik taşımalıdır.
- Kriterler hedeflere yönelik olduğundan ulaşılabilir olmalı, hayalî olmamalıdır.
- Belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilebilir olmalıdır.

Doğru bir ölçüm işlemi gerçekleştirebilmek için, belirlenen kriterler ölçme hedefine uygun olmak durumundadır. Kriterler, ölçülmesi hedeflenen unsuru ölçecek nitelikte olmalıdır ki ölçüme başka değişkenlerin etki etmesi bu şekilde önlenabilir. Yani kriterlerin performans faktörü ile sınırlandırılmalıdır. Sınırlandırılırken aynı zamanda kapsayıcılık özelliği de göz ardı edilmemelidir. Kriterler belirlenirken çevre şartları ve ölçümü etkileyebilecek her türlü unsur dikkate alınmalı, geçerliliğin sağlanabilmesi için hedeflenen performansı doğru olarak ifade edilmelidir. Gerektiğinde kriterler güncelleştirilmeli ve geliştirilmelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞE TUTULMA

4.1. İŞE TUTULMA KAVRAMI

İşe tutulma “Job/Work engagment” kavramı alan yazında farklı tanım ve isimlerle yer almaktadır. Bunlardan sıklıkla kullanılanları çalışmaya tutkunluk, işe cezbolma, işe angaje olma, işe bağlılık, işe tutulma olarak sıralanabilir. Bu çalışmada kavramın, işe tutulma olarak adlandırılması uygun görülmüştür.

İşe tutulma, “pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali” olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002: 74’ten aktaran Turgut, 2011: 156). Schaufeli ve arkadaşları (2002, 2002b’den aktaran İslamoğlu , 2010: 73), tutulmanın, anlık ve özgün bir durum olmaktan ziyade, kalıcı ve yaygın duygusal-bilişsel bir durum olduğunu öne sürmektedir. Yani tutkunluk, belirli bir durum, nesne olay, ödül odaklı olmaktan ziyade içsel denetimli bir olgudur.

Çalışanın işle ilgili olarak olumlu, duygusal motive olma hali ile karakterize dinçlik, kendini adanmışlık ve yoğunlaşma durumudur (Bakker, 2008’den aktaran Kartal, vd, 2015: 328). İş tutumları içerisinde kişinin iş rollerini yerine getirirken aktardığı enerjiyi gösteren kavramdır (Kahn, 1990; Maslach vd., 2001’den aktaran Öngöre, 2016: 51). Geçici değil sürekli olan; belli bir nesneye, olaya ya da kişiye bağlı olmayan olumlu duygusal ve bilişsel bir durumdur (Salanova ve arkadaşları, 2001’den aktaran Eryılmaz, Doğan, 2012: 50).

Alan yazındaki çeşitli tanımlar yorumlanacak olursa işe tutulma kavramı; istek, odaklanma maksimum enerji ve verim, tatminkârlık, işle ilgililik gibi alt kavramları içinde barındırmaktadır. Bireyin işe tutkunluk yaşabilmesi için yüksek enerjiye ve motivasyona sahip olması, işinden ve işin getirilerinden tatmin olması, işini sevmesi, kendini işine adanarak işine yoğunlaşması ve dinç bir bilişsel-duyuşsal seviyeye sahip olması gibi gerekliliklerden bahsetmek mümkündür.

Schaufeli ve arkadaşları (2002a; 2002b’den aktaran İslamoğlu, 2010: 62) işe tutulma kavramının üç alt boyuttan oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Bu alt boyutlar dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmadır. Bu üç boyutun açıklanması işe tutulmanın anlaşılması açısından faydalı görülmektedir.

4.1.1. Dinçlik

Sözlük anlamı olarak dinçlik kavramı “ başı dinç olma, canlı ve zinde olma durumu” (TDK, 2019) olarak açıklanmaktadır. Alan yazında ise dinçlik kavramı; çalışırken yüksek enerji düzeyi ve zihinsel dayanıklılık, çaba sarf etme isteği ve kolayca yorulmama yeteneğini içermektedir (Schaufeli ve arkadaşları, 2002a, 2002b’den aktaran İslamoğlu, 2010: 62).

Dinçlik; bireylerin çalışırken yüksek enerjili, işe karşı hevesli ve ruhsal olarak dayanıklı olmaları anlamına gelmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2006’dan aktaran İslamoğlu, 2010: 63).

Dinçlik bir his ve güdü durumudur. “Bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç (TDK, 2019)” olarak tanımlanan güdü içsel bir gücü ifade etmektedir. Yani sürekliliği sağlayan güç dışsal değil içsel denetimlidir. Dinçlik de tıpkı güdü gibi içsel denetim odaklıdır. Dinçlik hisseden bir işgören; görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye karşı isteklidir, güdülenmiştir. Dinç olmak; işgören iş hayatında zorluklarla karşılaşsa dahi mücadeleden vazgeçmeden sabırlı bir şekilde işine odaklanmasını ve motivasyonunu düşürmeden çaba harcamasını gerektirmektedir. Dinçlik; maksimum enerji, zihinsel motivasyon ve dayanıklılık, kolay yorulmama gibi yetenekleri barındırdığından işgörenin her türlü zorlukta işini sabırla yapmasına katkı sağlamaktadır.

4.1.2. Adanmışlık

İşe tutulmanın alt kavramlarından biri olan adanmışlık; çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı temsil eder ve önemlilik hissi, şevk, ilham, övünç ve mücadele olgularını kapsar (Schaufeli ve arkadaşları, 2002a, 2002b’den aktaran Turgut, 2011:156). Adanma; bireylerin işlerini yaparken bir anlam ve amaca hizmet ediyor olarak görmeleri, işleriyle gurur duymaları ve işlerini özel olarak değerlendirmeleri anlamına gelmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2006’dan aktaran Eryılmaz vd., 2012:50).

Adanmışlık yaşayan bir işgören görev-sorumluluklarına bağlılık hisseder. Adanmışlık hem bilişsel hem duygusal açıdan işe bağlılık gerektirmektedir. Yani işgören görev-sorumluluklarını yerine getirirken yaptığı işe saygı duyar, işiyle hem duygusal hem bilişsel açıdan ilişki kurar ve işiyle gururlanır. Adanmış işgörenler işlerinin önemli ve anlamlı olduğunu, görev-sorumluluklarının belli bir amaca hizmet ettiğini düşündüklerinden işlerine karşı hevesli olur, işleri için mücadele ederler.

4.1.3. Yoğunlaşma

İşe tutulmayı oluşturan diğer bir kavram ise yoğunlaşmadır. Yoğunlaşma; bireylerin çalışırken işlerine konsantre olmaları, zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmamaları, yalnızca yaptıkları işi düşünmeleri ve çalışırken çok mutlu olmalarını ifade eder (Bakker ve Schaufeli, 2006'dan aktaran Eryılmaz vd., 2012:50).

Yoğunlaşma işgörenin ortaya koyduğu görev-sorumluluklara tam anlamıyla odaklanarak, hoşnut bir şekilde işini icra etmesi olarak tanımlanabilir. İşe yoğunlaşmış bir işgören çalışırken dış etkenlere kendisini kapatır ve kendisini işine kaptırır. Zamanın nasıl geçtiğini algılayamaz ve çalışmaya ara vermekte zorlanır. Ancak bu yoğunluk işgöreni mutsuz değil tatmin eder.

4.2. İŞE TUTULMAYI OLUMLU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgörenin işe tutulması hem işgören tarafından hem işletme tarafından istenen bir durumdur. Çünkü işe tutulma üretimdeki bütün paydaşlara fayda sağlayan bir unsurdur. İşe tutulan bir işgören işinde mutlu olacağından verimliliğin artmasına katkı sağlamış olur. Verimliliğin artması da işletmelerin temel hedeflerinden biri olduğundan işgörenin de tatmin olması buna bağlıdır. Mutlu işgören, işverenin de mutlu olmasına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple işe tutulmayı olumlu etkileyen faktörler önem kazanmaktadır. İşe tutulmanın içsel bir süreç olduğunu kabul etmekle birlikte bu sürece katkı sağlayan faktörlere yönelmek süreci hızlandırmak açısından mantıklı görülmektedir.

İşe tutulmaya olumlu katkı sağlayan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

4.2.1. İş-Benlik Bilinci

Benlik kavramı “Bir kimsenin öz varlığı, kişiliği, onu kendisi yapan şey, kendilik, şahsiyet “(TDK, 2019)” olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kendi kişilik özellikleri ve şahsiyetinin farkında olması ise benlik bilinci olarak tanımlanabilir. Bireyin yetenekleri, algıları, duygu-düşünce ve tutumları hayatını yönlendirmektedir. İş hayatında da yaptığı iş, üstlendiği görev ve sorumluluklar ile benliği uyumlu ise bireyin işe tutkunluğundan bahsetmek mümkündür. Benlik ile yapılan iş ne kadar uyum sağlarsa bireyin o işi anlamlı bulması o kadar mümkündür. Bir faaliyeti yapıyor olmanın verdiği güdülenme o faaliyetin birey için anlamında yatar (Hackman ve Oldham, 1980’den aktaran İslamoğlu, 2010: 73).

Bireyin kişiliği, algı ve yetenekleri, ilgi ve ihtiyaçları ile yapılan işin uyumlu olması; bireyin kendini gerçekleştirmesine katkı sağlayacağından işe tutulmayı ve içsel güdülenmeyi kolaylaştıracaktır. Temel benlik değerlendirmesine ve yüksek düzeyde kişisel kaynaklara sahip olanların yüksek performans göstermeleri, belirli düzeyde işlerini yapmak için daha fazla bilişsel, fiziksel ve duygusal enerjilerini işlerine adanmalarına dayanmaktadır (Güler, 2019: 63). Bu sebeple bireyler kendini gerçekleştirebileceği işe yönelmektedir.

4.2.2. Zengin İş

İşe tutulmayı kolaylaştıran faktörlerden birisi de işin zenginlikleridir. İşin zenginliği işgörenin işe bağlılığını arttıran ve işi anlamlandırmasını sağlayan özelliklerdir. İş zenginleştiren özellikler de yine bireyin işinde anlam bulmasına vesile olduğu için tutkunluğu arttırıyor (May ve arkadaşları 2004’ten aktaran İslamoğlu, 2010: 73).

İşgören açısından işin zenginliğini; kendi becerilerini kullanarak sonuç elde edebilmesi, harcadığı çabanın sonucunda bir ürün ortaya koyabilmesi, ortaya konan

ürün-hizmetin faydalı ve başarılı olması, karar verme hakkının olması, geri dönüt alabilmesi, işin anlamlı olması vb. şekilde örneklendirmek mümkündür.

Bir iş beceri, geri dönüt, anlamlılık, etkililik gibi özellikler bakımından ne kadar güçlüyse o kadar zengin bir iştir diyebiliriz. İşin zenginliği işgörende olumlu algı oluşturacağından işe tutulmayı da kolaylaştıracaktır.

4.2.3. Özerklik

İşe tutulma kavramında özerkliği anlayabilmek için özerkliğin kelime anlamını bilmekte fayda vardır. Felsefik bir tanım olarak özerklik “Bir kişinin, bir topluluğun kendi uyacağı yasayı kendisinin koyması” (TDK, 2019) olarak ifade edilmektedir.

İş hayatında ise özerklik; işgörenin görev-sorumlulukları üzerindeki kontrol hakkı olarak tanımlanabilir. İşgörenin yaptığı iş üzerindeki kontrol gücü işe tutulmasını kolaylaştıran bir unsurdur. Görev ve sorumlulukları hangi yöntemlerle, hangi sıra ve hızla yerine getireceğini kendisi belirleyebilen bir işgören içsel bir güdülenme yaşayacaktır. İş üzerinde kontrol hakkına sahip olan işgören kendisini etkili ve değerli hissedecek ve işine daha çok bağlanacaktır. Bu da bireyin işe tutulmasını kolaylaştıracaktır.

4.2.3. Özsaygı

Özsaygı bireyin kendi benliğine verdiği değer olarak ifade edilebilir. Bireyin yetenekli, anlamlı ve değerli olduğuna dair inancıdır (Coopersmith, 1967’den aktaran İslamoğlu, 2010: 75) şeklinde de ifade edilmektedir. Özsaygı kişinin kendine olan inancı olarak nitelendirilebilir. Bireyin yaşayacağı olumlu tecrübeler özsaygısının gelişmesine pozitif katkı sağlayabilir. İş hayatında iş-benlik uyumunun yakalanması kişinin kendisini değerli ve etkili hissetmesine zemin hazırlar. Kişinin kendisini değerli ve etkili hissetmesi, kendisine karşı geliştirdiği algı ve tutumun olumlu olmasını sağlayacağından, özsaygısının gelişmesine de katkı sağlayacaktır.

İş hayatında kurum temelli özsaygı kavramı dikkat çekmektedir. İşgörenin işletmede edindiği özsaygı kendisini işletme içinde değerli görmesi ile alakalıdır. Kurum temelli özsaygı bireyin bir kurumun üyesi olarak yeterliliği ve değeri

hakkındaki inancıdır (Pierce, Gardner, Cummings ve Dunham, 1989'dan aktaran İslamoğlu, 2010: 75). Kendisini kurum için önemli ve değerli gören işgören; işine daha çok bağlanacağından, bu işgörenin işe tutulmasını kolaylaştıracaktır. Kurumsal özsaygısı yüksek olan işgören; kendini daha iyi ifade edebilecek, yeteneklerini daha verimli bir şekilde kullanabilecektir. Sonuç olarak yapılan iş daha anlamlı hale gelecektir.

4.2.4. Geri Bildirim

Geri bildirim, yapılan işin sonuçları ve etkileri ile ilgili elde edilen bilgi olarak tanımlanabilir. İşgörenlere ortaya koydukları işin sonuçları ile ilgili geri bildirimde bulunmak, onların yeterli ya da eksik oldukları yönleri görmeleri açısından faydalıdır. Geri bildirim aslında bir öğrenme sürecidir. İşgörenin, yeterli oldukları yönleri görmelerinin yanında eksik yönlerini de görmelerini sağlayacağından geri bildirimde bulunulması önerilmektedir. Eksik yönleri görmek, tam öğrenmeyi sağlamak açısından bir fırsat olarak görülebilir.

İşgöreni teşvik etmek amacıyla iyi performansları hakkında övgü ve teşvik gibi geri bildirimlerde bulunmak da onları işe daha çok teşvik edeceğinden işe tutulmayı da olumlu etkileyecektir. Yeterli performans gösteremeyen işgörenler ise yönlendirici geri bildirim ile kendilerini geliştirme fırsatı bulabilirler.

4.2.5. Sosyal Destek

Sosyal destek; İşgörenin işiyle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığı anda, sorunu ortadan kaldırabilmek için yardım görmesi şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerde sosyal destek yönetim kademesi ve işgörenler kademesi kanalı olarak ikiye ayrılabilir. İşgörenler sosyal destek görebiliyorlarsa kendilerini daha huzurlu ve güvende hissederler. Huzur ortamının sağlanması ise işgörende aidiyet duygusu geliştireceğinden işe anlam katar ve işe tutulma sağlar. Destekleyici ilişkilerin çalışmaya tutkunluğu arttırmasının sebebi bu tür ilişkilerin psikolojik güvenlik

duygusunu yaşatmasıdır (Kahn, 1990; May ve arkadaşları 2004'ten aktaran İslamoğlu, 2010: 77).

İşgörenler ortaya çıkan sorun ya da hataları düzeltme konusunda iş arkadaşları ya da yönetim kademesinden bir defa bile destek görürse, zamanla işbirliğine açık hale gelir ve olası sorunları çekinmeden tartışıp çözüm önerebilir. Sosyal desteğin geliştiği iş ortamlarında işgörenler iş ve işletmeye karşı olumlu algı ve tutum geliştirir, güven ortamı oluşur ve işe bağlılık artar. Böyle bir ortam işe tutulmanın sağlanması için müsait bir ortamdır.

4.2.6. Kurumsal Destek

Kurum desteği, kurumun çalışanlarının katkılarına verdiği değer ve onların huzuruna gösterdiği ilgiye dair genel bir inançtır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986'dan aktaran İslamoğlu, 2010: 78).

İşverenler, işgörenlerin işletmeye bağlılık göstermesine önem verirler. Ancak bu beklentinin işgören tarafından da karşılığı vardır. İşgörenler de işverenin kendisine saygı ve değer vermesini başarılarını takdir etmesini bekler.

İşletmelerin işgörenlerine verdiği kurumsal desteğin farklı göstergeleri olabilir. Çalışma saatlerinin kurallara uygun belirlenmesi, işgörenin güvenliğine önem verilmesi, esnek çalışma saatleri, işgörenin kendini geliştirmesine fırsat verilmesi, sorunlu dönemlerde işgörene yardım edilmesi, başarıların takdir edilmesi, ücret ve terfilerin layıkıyla yapılması gibi etmenler kurumsal destek göstergesi olarak kabul edilebilir.

İşletmeler, kurumsal olarak işgörenlerini önemser ve onlar için huzurlu iş ortamı oluşturlarsa işgörenlerin bağlılığını kazanırlar. İşgören kendisine fırsat verildiğini, başarısının takdir edildiğini görürse kendisini işletme için değerli görür ve yatığı iş daha çok anlam kazanır. Değerli olduğuna ait inancı özsaygısının gelişmesine katkı sağlar.

İnsanın bir başka ihtiyacı aidiyet ihtiyacıdır (Baumeister ve Leary, 1995'ten aktaran İslamoğlu, 2010: 79). Bireyler başkaları tarafından kabul ve takdir edilme ihtiyacı duyarlar. Başkaları tarafından kabul gören bireyin özsaygısı gelişir, reddedilen bireyinse özsaygısı zayıflar (Williams, 2007'den aktaran İslamoğlu, 2010:

79). Kurumsal değer gören bireyleri, işletmede huzur ve güven ortamı oluşacağından aidiyet duygusu geliştirirler. Aidiyet duygusu işgörenin işletmeye bağlılığını ve işe tutulma düzeyini arttırır.

Yukarıda sıralanan unsurların hepsinin birbiri ile alakalı olduğunu söylemek mümkündür. Sosyal ve kurumsal destek işgörenin özsaygısını geliştirir. Çalışanların önemli kişilerden, mesela iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden destek, onay ve saygı görmesi kendisini kurumun değerli bir yesi olarak addetmesi için önemlidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002'den aktaran İslamoğlu, 2010: 78). Deneyimler arttıķa deneyimlerin birbirini etkilemesi de kaçınılmaz hale gelmektedir. Özsaygı, sosyal-kurumsal destek, iş-benlik uyumu gibi unsurların hepsi birbirini etkilemektedir. Bu unsurlardaki olumlu deneyimler diğer unsurlar için de olumlu etki yaratmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMALAR

İşletme performansı işletmenin çalışma göstergelerinin amaçlara, endüstri ortalamasına veya objektif olarak önceden belirlenmiş olan rasyo ya da değerlere ulaşma derecesine ilişkin bir veri sunmaktadır (Küçük, 2011: 272). İşletmelerin temel amaçları performanslarının yüksek olmasını sağlayarak karlılık elde etmektir. Bu sebeple işletmeler performanslarını maksimum seviyeye çıkaracak çalışmalara yönelirler. Çalışmaların temeli; dikkatleri organizasyonel sistemlere verme ve analiz araçlarının artan kullanımı yanında, karar verme sürecinde yetkilendirme ve katılım biçiminde çalışanları doğrudan içine almasıdır (Gardner and Carlopio, 1996: 39'dan aktaran Küçük vd., 2015: 55). Bu çalışmaların başında ise kalite yönetim sistemleri gelmektedir. Kalite yönetim sistemlerinin temel amaçları arasında; ürün-hizmet kalitesini arttırmak, müşteri tatminini sağlamak, nihai pazarda rekabet gücünü arttırmak, verimliliği maksimum seviyeye çıkarmak, performansı arttırmak sayılabilir. Toplam kalite yönetimi, işletmenin bütün fonksiyonlarıyla sürekli gelişmek için çaba gösterdiği, bütünsel bir yaklaşımı benimseyen bir felsefedir (Kaynak, 2003: 406'dan aktaran Küçük vd., 2015: 55). Toplam kalite yönetim sistemi bu amaçların tümünü içerdiğinden bu sistemin performans üzerine etkilerini araştırmakta fayda görülmektedir .

Alan yazın taramasında birçok araştırmanın toplam kalite yönetimi ile performans arasındaki korelasyonu ele aldığı gözlemlenmektedir. Araştırma sonuçları çeşitlilik içerse de çalışmalar, genel olarak kalite yönetimi ve performans arasında bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak çeşitli araştırmalarda bu iki değişken arasında ilişki görülmediği de belirtilmektedir. Corrbet ve Rastrik (2002) yaptıkları çalışmalarda toplam kalite yönetiminin rekabet gücünde iyileştirme, verimlilik ve pazar payına olan katkıları tespit etmiştir. (Corbett ve Rastrick, 2000'den aktaran Yağar, 2007: 41).

Stok yönetimi, kalite ve performans değişkenleri incelendiğinde toplam kalite yönetim sistemi uygulanan işletmelerde toplam kalite ile performans arasında pozitif

ilişki olduğu, ayrıca üst yönetim liderliğinin işletme çalışanlarının performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Kaynak, 2003'ten aktaran Yağar, 2007: 43).

Easton ve Jarrell (1998) de toplam kalite yönetim uygulamalarının işletme performansı üzerine etkilerini incelemiş ve 108 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada toplam kalite yönetimini uygulayan işletmelerin performans değerlerinin geliştiğini kaydetmişlerdir (aktaran Arıkan, 2018: 40). Capon'un (1990) yaptığı çalışmalar, 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 tatmininde belirleyici unsurdur. Hizmet kalitesi gibi tatmin de performansla ilişkilidir (Caruana and Pitt, 1997: 608'den aktaran Halis, 2007: 50). Her işletme, performansını artırmak için TKY ilkelerine daha fazla önem vermelidir (Yılmaz vd., 2015: 65).

Caruana, kalite ve performans değişkenlerini incelerken hizmet kalitesi ile ilgili anketin yanında performans ölçüm sonuçlarını kullanarak iki aracı birlikte değerlendirmiştir. Sonuçta hizmet kalitesi anketi ve performans verilerinin birlikte değerlendirilmesi ile, performans ve kalite arasında doğrusal yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Caruana and Pitt, 1997: 608-616, aktaran Halis, 2007 :51).

Samson ve Terziovski (1999) ise çalışmalarında toplam kalite yönetiminin hem yönetim performansını hem de işletme performansını pozitif yönde etkilediğini, buna bağlı olarak karlılığın da arttığını gözlemlemişlerdir. Çalışmalarına göre toplam kalite yönetim; müşteri memnuniyeti, çalışanların motivasyonu, verimlilik ve ürünlerdeki kalite üzerindeki etkileri işletme performansını maksimum düzeye çıkartmaktadır (Aktaran Küçük vd., 2015: 55:).

Aksu Türkiye eğitim yönetimi ve sistemi üzerine çalışmalar yapmış; toplam kalite yönetimi uygulamalarının işgörenlerin bireysel ve örgütsel performanslarını ve bağlılıklarını arttırdığı sonucuna varmış, özellikle Türkiye gibi eğitim sistemin tam anlamıyla oturmadığı ülkelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının eksiklikleri gidermek için kullanılması gerektiğini belirtmektedir (Aksu,1995'ten aktaran Arıkan, 2018: 39).

Capon (1990) kalite-performans ilişkisini incelemiş ve ilişkinin pozitif yönlü olduğunu kaydetmiştir. Hizmet kalitesi, hizmet beklentisi ve güvenilirliğinin iş

performansına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. 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 (Aktaran Yağar, 2007: 41).

Lojistik üzerine yapılan araştırmalarda bir işletmenin başarısının toplam kalite yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve bir yönetim felsefesi olarak tüm işlem, süreç ve uygulamalara yansıtılmasına bağlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Küçük vd., 2015:65).

Türkiye’de tekstil alanında yapılan bir başka çalışmada ise yapılan analizler sonucunda toplam kalite yönetim sistemi ile performans arasında anlamlı bir sonuç olmadığı kaydedilmiştir. Durbin Watson değeri 1,709 bulunmuş olup, bu sonuç toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların performansları üzerinde pozitif yönde etkisi olmadığına işaret etmektedir (Arıkan, 2018: 66). Türkiye’de bankacılık üzerine yapılan bir araştırma sonucuna göre ise toplam kalite yönetim kriterleri ile banka şube performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Performansları yüksek şubelerin toplam kalite kriterleri anketine yüksek puanlar vermesi örgütlerin toplam kalite yönetimine verdikleri öneme göre performansta artış/azalış olacağı yönünde yorumlanabilir (Yağar, 2007: 63).

Naktiyok ve Küçük Kobi’ler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; performanslarını arttırmak isteyen KOBİ’lerin toplam kalite yönetim kriterlerine daha fazla önem vermeleri gerektiği yönünde öneride bulunmuştur. Buna dayanak olarak ‘ toplam kaliteye ilişkin tüm kriterlerle işletmelerin performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir.’ yönündeki tespitlerini kullanmışlardır (Naktiyok ve Küçük, 2003: 61).

Sonuç olarak alan yazın taramasında toplam kalite yönetimi ile performans ilişkisini konu alan çalışmaların ulaştığı genel sonuç iki değişken arasında pozitif ilişki olduğu yönündedir. Yukarıda değişkenlerin ilişkisiz olduğuna rastlansa da çalışmaların çoğunluğunun tespiti pozitif korelasyonun varlığı yönündedir.

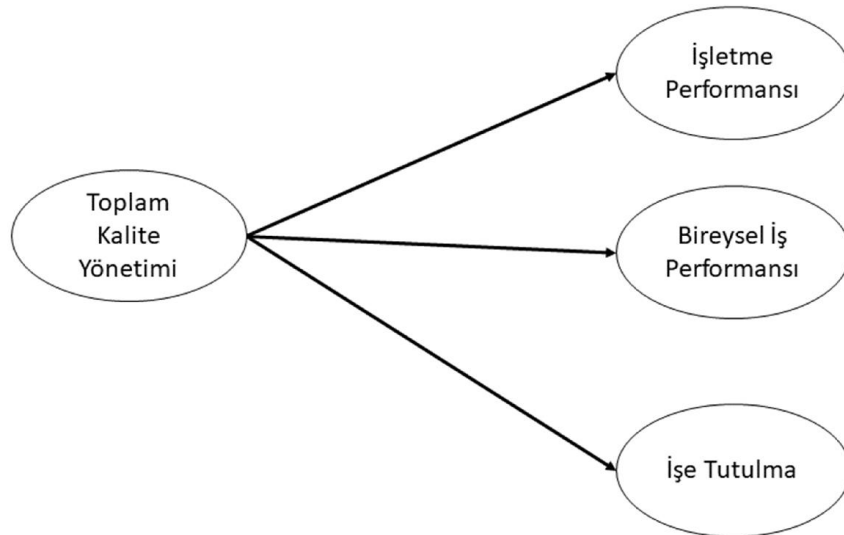
ALTINCI BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ PERFORMANS VE İŞE TUTULMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırma hipotez ve soruları, araştırmanın modeli ve yöntemi, araştırma örnekleme, araştırmada kullanılan ölçüm araçları ve bu araçların geçerlilik-güvenirlilik analizleri; araştırma örnekleminin demografik özellikleri, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapılan analizler ve elde edilen bulgular açıklanmıştır.

6.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Toplam Kalite Yönetimi ve uygulamaları hakkında yapılan alan yazın açıklamaları dikkate alınarak araştırmanın kavramsal modeli Şekil:1'te görüldüğü biçimde oluşturulmuştur. Modele göre Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları işletme performansı, bireysel performans ve işe tutulmayı etkilemektedir.



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

6.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Hipotez 1: Toplam kalite yönetimi uygulamaları işletme performansını aynı yönde etkiler.

Hipotez 2: Toplam kalite yönetimi uygulamaları bireysel iş performansını aynı yönde etkiler.

Hipotez 3: Toplam kalite yönetimi uygulamaları çalışanların işe tutulmasını aynı yönde etkiler.

6.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada veri toplamak için yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışması 12.10.2018 ve 20.05.2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Şekil 6.3'teki araştırma modelinde belirtilen araştırma değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri incelemek amacıyla nedensel tarama araştırma deseninde; kesitsel, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme metoduyla Niğde ilindeki çeşitli işletmelerde çalışanlardan anket yöntemi ile veri toplanmıştır.

Ankette 5'li Likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, ... 3: Fikrim Yok, ... 5: Tamamen Katılıyorum) kullanılmış ve katılımcılardan anket sorularına ne derece katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Anket kavramsal olarak dört bölümden oluşmakta olup toplam kalite yönetimi, işletme performansı, bireysel performans, işe tutulma şeklinde incelenmektedir. Araştırma kapsamında ayrıca kontrol değişkenleri olarak katılımcıların demografik özellikleri hakkında cinsiyetlerine ve yaşlarına ait bilgiler birer madde ile toplanmıştır. Ankette yer alan 1-51 arasındaki maddeler toplam kalite yönetimi ile ilgili olup diğer öçeklerin anket bölümleri ile ilgili bilgiler aşağıda sıralanmıştır:

6.3.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları Ölçeği

Ankette yer alan TKY1-TKY8 soruları müşteri odaklılık (Chongve Rundus, 2004; Fuentes vd. 2004; Samson ve Terzioski, 1999; Carr vd., 1997), TKY10-TKY16

soruları liderlik (Kaynak ve Hartley, 2008; Samson ve Terziovski, 1999; Carr vd., 1997), TKYI7-TKY23 soruları sürekli iyileşme (Fuentes vd. 2004; Choi ve Eboch, 1998; Carr vd., 1997; Samson ve Terzivoski, 1999), TKY28-TKY32 soruları tedarikçi kalitesinin yönetimi (Kaynak ve Hartley, 2008; Carr vd. 1997; Fuentes vd., 2004; Samson ve Terziovski, 1999); TKY33-TKY39 soruları eğitim (Carr vd., 1997; Kaynak ve Hartley, 2008; Choi ve Eboch, 1998; Chenhall, 1997); TKY25, TKY26 ve TKY40-TKY44 soruları süreçlerin yönetimi (Samson ve Terziovski, 1999; Choi ve Eboch, 1998; Kaynak, 2003; aktaran Ustasüleyman T. ,2011) TKY46-TKY51 soruları ise personel güçlendirmeye (Allen ve Meyer 1990'dan aktaran Karakaş ve Serçek, 2014) yönelik sorulardır.

6.3.2. İşletme Performansı Ölçeği

P1-P5 soruları (Chenhall, 1997; Kaynak ve Hartley, 2008; Kannan ve Tan, 2005'ten aktaran Ustasüleyman, 2011) işletme performansını belirlemeye yöneliktir. Ölçek işletme performansını öz-değerlendirmeye dayalı olarak tek faktör altında ölçmektedir.

6.3.3. Bireysel Performans Ölçeği

Katılımcıların bireysel iş performansını ölçmek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan 4 maddelik Likert tipi “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek çalışan performansını öz-değerlendirmeye dayalı olarak tek faktör altında ölçmektedir.

6.3.4. İşe Tutulma Ölçeği

Anket katılımcılarının işe tutulma düzeylerini ölçek amacıyla Schaufelli, Salanova ve Bakker tarafından 2006 yılında geliştirilen likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal hali 17 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin kısaltılmış hali 9 maddeden oluşmuş olup ‘Utrecht İşe Tutulma Ölçeği (UWES9)’ olarak adlandırılmaktadır. UTRECT9 ölçeğinin psikometrik özellikleri 10 ülkeden (Avusturya, Belçika, Kanada, Finlandiya, Fransa, Almanya, Hollanda, Güney Afrika,

Norveç ve İspanya) sağlanan veriler ile elde edilmiştir. Ölçek katılımcıların işe tutulma düzeylerini tek faktör altında ve öz değerlendirmeye yönelik olarak ölçmektedir.

Anket yöntemi ile toplanan verilerin istatistiksel analizleri yapılarak belirlenen hipotezler test edilmiş, elde edilen bulgular yazın bağlamında tartışılarak açıklanmıştır.

6.4. ÖRNEKLEM

Anket çalışması için Niğde ilindeki farklı işletmelerde çalışan 217 kişi ile görüşülmüş, 217 anket doldurulması sağlanmıştır. Katılımcılara bu anketin sadece yüksek lisans tezinde veri olarak kullanılacağı belirtilmiştir. Toplanan verilerin incelenmesi sonucunda 2 katılımcının anketi tamamlamadığı, 3 katılımcının ise bütün maddelere aynı seçeneği işaretlediği görülmüş ve bunların örneklemden çıkarılması uygun bulunmuştur. Az sayıdaki (her bir madde için en fazla 1 veya 2 tane) eksik kodlanan veri SPSS programı tarafından değişkenin medyan değeri ile tamamlanmıştır. Toplam 212 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş ve Tablo:1’de sunulmuştur. Katılımcıların yaşının 18 ile 66 arasında değişkenlik gösterdiği gözlemlenmiştir. Yaş ortalaması 34,22 olarak hesaplanmıştır. Katılımcılardan 2’si yaş sorusuna cevap vermemiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve değerlerin $\pm 1,5$ normal dağılım aralığında olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.1: Katılımcıların Yaşına Ait Betimleyici İstatistikler

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
Yaş	210	18,00	66,00	34,22	9,73	,838	,104

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin istatistikler Tablo:2 sunulmuştur. Katılımcıların % 41'inin kadın, %59'unun erkek olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.2: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Sıklık Oranları

		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	87	41,0
	Erkek	125	59,0

6.5. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ

Ortaya koyulan hipotezlerin sınanabilmesi için araştırmada kullanılan ölçeklerin seçilen örnekleme teorik olarak geliştirilen orijinal yapısına uygun olup olmadığının (geçerliliğinin) ve ölçülmek istenen yapıların ne kadar az hata ile doğru olarak ölçüldüğünün (güvenilirliğinin) incelenmesi gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010). Araştırma ölçeğinin her bir bölümü için geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

6.5.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarmak için SPSS 23 programı kullanılarak 51 maddelik ölçeğe keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analizde ilişkili ve ilişkisiz yapıların birbirinden ayrılması amacıyla temel bileşenler yöntemi benimsenmiştir. Varimax döndürme tekniği kullanılarak en fazla varyans açıklayan faktör yapılanmasını ortaya çıkarmak öngörülmüştür.

İlk olarak KMO ve Bartlett's Testi yapılmıştır. KMO değeri ,926 ve Bartlett küresellik değeri anlamlı ($p < .001$) bulunduğu için verinin faktör analizi için uygun olduğu değerlendirilmiştir.

İlk analiz sonucunda %68.81 varyansı açıklayan 10 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörler arasındaki binişik maddelerin (9. 11. 24. 27. 45'inci maddeler) çıkarılması sonucunda (Büyüköztürk, 2010) %63.76 varyansı açıklayan 7 faktörlü bir yapı ortaya çıkarılmıştır.

TKY Ölçeğine yönelik olarak yapılan Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları Tablo 6.3'de verilmiştir.

Ölçeğin yedi faktörünün güvenilirliğine yönelik Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Müşteri odaklılık faktörü için güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.91$ olarak bulunmuştur. Sürekli iyileştirme faktörü için güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.87$ olarak bulunmuştur. Eğitim faktörü için güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.91$ olarak bulunmuştur. Süreçlerin yönetimi faktörü için güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.90$ olarak bulunmuştur. Personel güçlendirme faktörü için güvenilirlik katsayısı için $\alpha = 0.88$ olarak bulunmuştur. Tedarikçi kalitesinin yönetimi faktörü için güvenilirlik katsayısı için $\alpha = 0.85$ olarak bulunmuştur. Liderlik faktörü için güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.85$ olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısı için 0.70 seviyesine ulaşılması arzu edilmektedir (Büyüköztürk, 2010:124). Elde edilen değerlere göre toplam kalite yönetimi uygulamaları ölçeğinin iyi düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu değerlendirilmiştir. Nihai olarak toplam kalite yönetimi uygulamaları ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 6.3: TKY Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri		Faktör Yükleri						
		1.Faktör	2.Faktör	3.Faktör	4.Faktör	5.Faktör	6.Faktör	7.Faktör
Müşteri odaklılık	tky3	,752						
	tky6	,708						
	tky2	,685						
	tky4	,679						
	tky1	,673						
	tky7	,659						
	tky5	,632						
	tky8	,629						
Sürekli İyileştirme	tky20		,693					
	tky18		,646					
	tky22		,611					
	tky21		,609					
	tky19		,606					
	tky17		,579					
	tky23		,563					
Eğitim	tky36			,725				
	tky35			,715				
	tky37			,641				
	tky34			,635				
	tky38			,632				
	tky33			,621				
	tky39			,527				
Süreçlerin Yönetimi	tky42				,761			
	tky41				,750			
	tky44				,607			
	tky40				,569			
	tky43				,565			
	tky26				,493			
	tky25				,418			
Personel Güçlendirme	tky48					,818		
	tky47					,812		
	tky49					,763		
	tky51					,656		
	tky50					,544		
	tky46					,471		
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	tky29						,830	
	tky30						,728	
	tky28						,622	
	tky31						,615	
	tky32						,504	
Liderlik	tky14							,733
	tky13							,696
	tky12							,673
	tky15							,653
	tky10							,457
	tky16							,415

6.5.2. İşletme Performansı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

İşletme performansı ölçeği, keşfedici faktör analizi ile yapısal geçerlilik açısından incelenmiştir. Analizde ilişkili ve ilişkisiz yapıların birbirinden ayrılması amacıyla temel bileşenler yöntemi benimsenmiştir. Varimax döndürme tekniği kullanılarak en fazla varyans açıklayan faktör yapılanmasını ortaya çıkarmak öngörülmüştür. İlk olarak KMO ve Bartlett's Testi yapılmıştır. KMO değeri ,869 ve Bartlett küresellik değeri anlamlı ($p < .001$) bulunduğu için verinin faktör analizi için uygun olduğu değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda %72.46 varyansı açıklayan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.4: İşletme Performansı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
IsPer4	,867
IsPer5	,860
IsPer3	,859
IsPer1	,835
IsPer2	,835

İşletme Performansı ölçeğinin tek faktörünün güvenilirliğine yönelik Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış ve güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.90$ olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısı için en az 0.70 seviyesine ulaşılması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2010: 124). İşletme Performansı ölçeğinin iyi düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu değerlendirilmiştir. Nihai olarak İşletme Performansı ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

6.5.3. Bireysel Performans Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Bireysel performans ölçeği keşfedici faktör analizi ile yapısal geçerlilik açısından incelenmiştir. Analizde ilişkili ve ilişkisiz yapıların birbirinden ayrılması amacıyla temel bileşenler yöntemi benimsenmiştir. Varimax döndürme tekniği kullanılarak en fazla varyans açıklayan faktör yapılanmasını ortaya çıkarmak öngörülmüştür. İlk olarak KMO ve Bartlett's Testi yapılmıştır. KMO değeri ,809 ve

Bartlett küresellik değeri anlamlı ($p < .001$) bulunduğu için verinin faktör analizi için uygun olduğu değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda %71.72 varyansı açıklayan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.5: Bireysel Performans Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
Bireyper2	,876
Bireyper1	,869
Bireyper3	,864
Bireyper4	,774

Bireysel İş Performansı ölçeğinin tek faktörünün güvenilirliğine yönelik Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış ve güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.87$ olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısı için en az 0.70 seviyesine ulaşılması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2010: 124). Bireysel İş Performansı ölçeğinin iyi düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu değerlendirilmiştir. Nihai olarak Bireysel İş Performansı ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

6.5.4. İşe Tutulma Ölçeği Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

İşe tutulma ölçeği keşfedici faktör analizi ile yapısal geçerlilik açısından incelenmiştir. Analizde ilişkili ve ilişkisiz yapıların birbirinden ayrılması amacıyla temel bileşenler yöntemi benimsenmiştir. Varimax döndürme tekniği kullanılarak en fazla varyans açıklayan faktör yapılanmasını ortaya çıkarmak öngörülmüştür. İlk olarak KMO ve Bartlett's Testi yapılmıştır. KMO değeri ,938 ve Bartlett küresellik değeri anlamlı ($p < .001$) bulunduğu için verinin faktör analizi için uygun olduğu değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda %73.62 varyansı açıklayan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.6: İşe Tutulma Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
BireyIT6	,896
BireyIT8	,887
BireyIT9	,874
BireyIT7	,869
BireyIT5	,868
BireyIT3	,864
BireyIT4	,846
BireyIT6	,896
BireyIT8	,887

İşe tutulma ölçeğinin tek faktörünün güvenilirliğine yönelik Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış ve güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.96$ olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısı için en az 0.70 seviyesine ulaşılması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2010: 124). İşe Tutulma ölçeğinin iyi düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu değerlendirilmiştir. Nihai olarak işe tutulma ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

6.6. UYGULANAN İŞLEMLER

Çalışmanın hipotezlerini test etmek üzere ilk aşamada değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için IBM SPSS.23 programı kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Sonraki aşamada nedensel ilişkilerin incelenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada işletme performansı, bireysel performans ve işe tutulma bağımlı değişkenler, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Aşağıda uygulanan istatistiksel analizler sırasıyla açıklanmıştır.

6.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

6.7.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın temel değişkenlerine ait betimleyici istatistikler Tablo 6.7' de sunulmuştur.

Tablo 6.7: Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
Müşteri Odaklılık	212	1,38	5,00	3,82	,86	-,813	-,056
Sürekli İyileştirme	212	1,57	5,00	3,75	,79	-,577	-,216
Eğitim	212	1,00	5,00	3,77	,85	-,821	,436
Süreçlerin Yönetimi	212	1,57	5,00	3,84	,83	-,621	-,029
Personel Güçlendirme	212	1,00	5,00	3,68	,90	-,592	-,236
Tedarikçi kalitesinin yönetimi	212	1,40	5,00	3,68	,86	-,326	-,483
Liderlik	212	1,83	5,00	3,76	,77	-,384	-,611
İşletme Performansı	212	1,00	5,00	3,85	,89	-,788	,229
Bireysel Performans	212	1,00	5,00	3,9	,91	-,839	,236
İşe tutulma	212	1,00	5,00	3,9	,99	-,891	,067

Betimleyici istatistiklere göre müşteri odaklılık ortalaması 3.82, sürekli iyileştirme ortalaması 3.75, eğitim ortalaması 3.77, süreçlerin yönetimi ortalaması 3.84, personel güçlendirme ortalaması 3.68, tedarikçi kalitesinin yönetimi ortalaması 3.68, liderlik ortalaması 3.76, işletme performansı ortalaması 3.85, bireysel performans ortalaması 3.91, işe tutulma ortalaması 3.91 olarak hesaplanmıştır.

Değişkenlerin parametrik testler aracılığıyla incelenebilmesi normal dağılım ön koşuluna dayanmaktadır. Bu nedenle araştırma değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmış, değerlerin $\pm 1,5$ aralığına tekabül ettiği saptanmıştır. Bu veri aralığına dayanarak ölçülen değişkenlerin normal dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir (Kline, 2011: 62).

6.7.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Değişkenlerin birbiriyle ilişkilerini genel olarak görebilmek için değişkenler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmış aşağıda Tablo 10'da verilmiştir. Bu tabloya göre:

Tablo 6.8: Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Yaş	1										
2 Müşteri Odaklılık	,15**	1									
3 Sürekli İyileştirme	,09	,65**	1								
4 Eğitim	,18**	,61**	,62**	1							
5 Süreçlerin Yönetimi	,13	,62**	,66**	,74**	1						
6 Personel Güçlendirme	,10	,44**	,56**	,62**	,62**	1					
7 Tedarikçi kalitesinin yönetimi	,15*	,50**	,55**	,64**	,63**	,55**	1				
8 Liderlik	,11	,65**	,69**	,56**	,60**	,45**	,52**	1			
9 İşletme Performansı	,15*	,44**	,56**	,55**	,64**	,62**	,55**	,45**	1		
10 Bireysel İş Performansı	,07	,53**	,57**	,54**	,62**	,58**	,50**	,58**	,74**	1	
11 İşe tutulma	,21**	,59**	,58**	,59**	,64**	,58**	,47**	,51**	,62**	,67**	1

*= $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$, n= 212

Yaş değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; müşteri odaklılık ile ($r = 0.15$, $p < 0.05$), sürekli iyileştirme ile ($r = 0.09$, $p < 0.05$), eğitim ile ($r = 0.18$, $p < 0.01$), süreçlerin yönetimi ile ($r = 0.13$, $p < 0.05$), personel güçlendirme ile ($r = 0.10$, $p < 0.05$), tedarikçi kalitesinin yönetimi ile ($r = 0.15$, $p < 0.05$), liderlik ile ($r = 0.11$, $p < 0.05$), işletme performansı ile ($r = 0.15$, $p < 0.05$), bireysel performans ile ($r = 0.07$, $p < 0.05$), işe tutulma ile ($r = 0.21$, $p < 0.01$) hesaplanmış olup değişkenler arasında aynı yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Müşteri odaklılık değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; sürekli iyileştirme ile ($r = 0.65$, $p < 0.01$) , eğitim ile ($r = 0.61$, $p < 0.01$), süreçlerin yönetimi ile ($r = 0.62$, $p < 0.01$) , personel güçlendirme ile ($r = 0.44$, $p < 0.01$), tedarikçi kalitesinin yönetimi ile ($r = 0.50$, $p < 0.01$), liderlik ile ($r = 0.65$, $p < 0.01$), işletme performansı ile ($r = 0.44$, $p < 0.01$) , bireysel performans ile ($r = 0.53$, $p < 0.01$), işe tutulma ile ($r = 0.59$, $p < 0.01$) hesaplanmış olup değişkenler arasında aynı yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Sürekli iyileştirme değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; eğitim ile ($r = 0.62$, $p < 0.01$), süreçlerin yönetimi ile ($r = 0.66$, $p < 0.01$) , personel güçlendirme ile ($r = 0.56$, $p < 0.01$), tedarikçi kalitesinin yönetimi ile ($r = 0.55$, $p < 0.01$), liderlik ile ($r = 0.69$, $p < 0.01$), işletme performansı ile ($r = 0.56$, $p < 0.01$) , bireysel performans ile ($r = 0.57$, $p < 0.01$), işe tutulma ile ($r = 0.58$, $p < 0.01$) hesaplanmış olup değişkenler arasında aynı yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Eğitim değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; süreçlerin yönetimi ile ($r = 0.74$, $p < 0.01$) , personel güçlendirme ile ($r = 0.62$, $p < 0.01$), tedarikçi kalitesinin yönetimi ile ($r = 0.64$, $p < 0.01$), liderlik ile ($r = 0.56$, $p < 0.01$), işletme performansı ile ($r = 0.55$, $p < 0.01$) , bireysel performans ile ($r = 0.54$, $p < 0.01$), işe tutulma ile ($r = 0.59$, $p < 0.01$) hesaplanmış olup değişkenler arasında aynı yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Süreçlerin yönetimi değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; personel güçlendirme ile ($r = 0.62$, $p < 0.01$), tedarikçi kalitesinin yönetimi ile ($r = 0.63$, $p < 0.01$), liderlik ile ($r = 0.60$, $p < 0.01$), işletme performansı ile ($r = 0.64$, $p < 0.01$) , bireysel performans ile ($r = 0.62$, $p < 0.01$), işe tutulma ile ($r = 0.64$, $p < 0.01$) hesaplanmış olup değişkenler arasında aynı yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Personel güçlendirme değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; tedarikçi kalitesinin yönetimi ile ($r = 0.55$, $p < 0.01$), liderlik ile ($r = 0.45$, $p < 0.01$), işletme performansı ile ($r = 0.62$, $p < 0.01$) , bireysel performans ile ($r = 0.58$, $p < 0.01$), işe tutulma ile ($r = 0.58$, $p < 0.01$) hesaplanmış olup değişkenler arasında aynı yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Tedarikçi kalitesinin yönetimi değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; liderlik ile ($r = 0.52$, $p < 0.01$), işletme performansı ile ($r = 0.55$, $p < 0.01$), bireysel performans ile ($r = 0.50$, $p < 0.01$), işe tutulma ile ($r = 0.47$, $p < 0.01$) hesaplanmış olup değişkenler arasında aynı yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Liderlik değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; işletme performansı ile ($r = 0.45$, $p < 0.01$), bireysel performans ile ($r = 0.58$, $p < 0.01$), işe tutulma ile ($r = 0.51$, $p < 0.01$) hesaplanmış olup değişkenler arasında aynı yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

İşletme performans değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; bireysel performans ile ($r = 0.74$, $p < 0.01$), işe tutulma ile ($r = 0.62$, $p < 0.01$) hesaplanmış olup değişkenler arasında aynı yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Bireysel performans değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; işe tutulma ile ($r = 0.67$, $p < 0.01$) hesaplanmış olup değişkenler arasında aynı yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

6.7.3. İşletme Performansına Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezinin test edilmesi için İşletme performansının bağımlı değişken, TKY boyutlarının bağımsız değişken olarak girildiği regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan ilk analizde regresyon modeli işletme performansındaki %51 ($R^2 = 0.514$) varyansı açıklanmıştır. Ancak TKY boyutlarının Tedarikçi Kalite yönetimi boyutu hariç tolerans değerlerinin 0.49'dan küçük çıkması çoklu eş-doğrusallık problemi olduğunu göstermiştir. Regresyon analizine, faktör analizindeki döndürülme işlemine göre standardize edilerek hesaplanan faktör değerleriyle devam edilmiştir (Keşfedici faktör analizinde “save as variable” komutu kullanılmıştır). Bu faktör değerleri kullanılarak yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6.9'da sunulmuştur.

Tablo 6.9: İşletme Performansına Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²	<i>F.</i>
			.49	28.45
Müşteri Odaklılık	,16**	3,215		
Sürekli İyileştirme	,30**	6,097		
Eğitim	,19**	3,870		
Süreçlerin Yönetimi	,34**	6,857		
Personel Güçlendirme	,37**	7,381		
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	,26**	5,234		
Liderlik	,14**	2,794		

*= p<0.05, ** = p<0.01

6.7.4. Bireysel Performansa Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci hipotezinin test edilmesi için bireysel performansın bağımlı değişken, TKY boyutlarının bağımsız değişken olarak girildiği regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan ilk analizde regresyon modeli işletme performansındaki %50 ($R^2=50,5$) varyansı açıklanmıştır. Ancak TKY boyutlarının Tedarikçi Kalite yönetimi boyutu hariç tolerans değerlerinin 0.49'dan küçük çıkması çoklu eş-doğrusallık problemi olduğunu göstermiştir. Regresyon analizine, faktör analizindeki döndürülme işlemine göre standardize hesaplanan faktör değerleriyle devam edilmiştir (Keşfedici faktör analizinde “save as variable” komutu kullanılmıştır). Bu faktör değerleri kullanılarak yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6.10'da sunulmuştur.

Tablo 6.10: Bireysel Performansa Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>R</i> ²	F.
			.48	27.22
Müşteri Odaklılık	,29**	5,680		
Sürekli İyileştirme	,27**	5,295		
Eğitim	,17**	3,311		
Süreçlerin Yönetimi	,28**	5,477		
Personel Güçlendirme	,32**	6,316		
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	,22**	4,371		
Liderlik	,28**	5,500		

*= p<0.05, ** = p<0.01

6.7.5. İşe Tutulmaya Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü hipotezinin test edilmesi için işe tutulmanın bağımlı değişken, TKY boyutlarının bağımsız değişken olarak girildiği regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan ilk analizde regresyon modeli işletme performansındaki %52 ($R^2=52,2$) varyansı açıklanmıştır. Ancak TKY boyutlarının Tedarikçi Kalite yönetimi boyutu hariç tolerans değerlerinin 0.48'dan küçük çıkması çoklu eş-doğrusallık problemi olduğunu göstermiştir. Regresyon analizine, faktör analizindeki döndürülme işlemine göre standardize hesaplanan faktör değerleriyle devam edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 6.11'te sunulmuştur.

Tablo 6.11: İşe Tutulmaya Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>R</i> ²	<i>F</i>
			.51	30.71
Müşteri Odaklılık	,35**	7,343		
Sürekli İyileştirme	,26**	5,343		
Eğitim	,23**	4,721		
Süreçlerin Yönetimi	,33**	6,743		
Personel Güçlendirme	,32**	6,494		
Tedarikçi kalitesinin yönetimi	,15**	3,038		
Liderlik	,18**	3,654		

*= p<0.05, ** = p<0.01

6.8. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma ile ilgili öne sürülen hipotezler ile ilgili elde edilen sonuçlar aşağıda sırasıyla kısaca açıklanarak özetlenmiştir:

Hipotez 1: *Toplam kalite yönetimi uygulamaları işletme performansını aynı yönde etkiler.*

Yapılan regresyon analizine göre toplam kalite yönetimi uygulamalarından müşteri odaklılığın ($\beta = 0.16$, $p < 0.01$), sürekli iyileştirmenin ($\beta = 0.30$, $p < 0.01$), eğitimin ($\beta = 0.19$, $p < 0.01$), süreçlerin yönetiminin ($\beta = 0.34$, $p < 0.01$), personel güçlendirmenin ($\beta = 0.37$, $p < 0.01$), tedarikçi kalitesinin yönetiminin ($\beta = 0.26$, $p < 0.01$), liderliğin ($\beta = 0.14$, $p < 0.01$), işletme performansını anlamlı biçimde aynı yönde etkilediği saptanmıştır. Elde edilen bulgular araştırmanın 1. hipotezini destekler niteliktedir.

Hipotez 2: *Toplam kalite yönetimi uygulamaları bireysel performansa aynı yönde etkiler*

Yapılan regresyon analizine göre toplam kalite yönetimi uygulamalarından müşteri odaklılığın ($\beta = 0.29$, $p < 0.01$), sürekli iyileştirmenin ($\beta = 0.27$, $p < 0.01$), eğitimin ($\beta = 0.17$, $p < 0.01$), süreçlerin yönetiminin ($\beta = 0.28$, $p < 0.01$), personel güçlendirmenin ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$), tedarikçi kalitesinin yönetiminin ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$), liderliğin ($\beta = 0.28$, $p < 0.01$), bireysel iş performansını aynı yönde anlamlı bir biçimde etkilediği saptanmıştır. Elde edilen bulgular araştırmanın 2. hipotezini destekler niteliktedir.

Hipotez 3: Toplam kalite yönetimi uygulamaları çalışanların işe tutulmasını aynı yönde etkiler.

Yapılan regresyon analizine göre toplam kalite yönetimi uygulamalarından müşteri odaklılığın ($\beta = 0.35$, $p < 0.01$), sürekli iyileştirmenin ($\beta = 0.26$, $p < 0.01$), eğitimin ($\beta = 0.23$, $p < 0.01$), süreçlerin yönetiminin ($\beta = 0.33$, $p < 0.01$), personel güçlendirmenin ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$), tedarikçi kalitesinin yönetiminin ($\beta = 0.15$, $p < 0.01$), liderliğin ($\beta = 0.18$, $p < 0.01$), işe tutulmayı aynı yönde anlamlı bir biçimde etkilediği saptanmıştır. Elde edilen bulgular araştırmanın 3. hipotezini destekler niteliktedir

YEDİNCİ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu tez çalışmasında Niğde ilinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve sonuçları araştırılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının; işe tutulma, bireysel performans ve işletme performansı ile ilişkisine yönelik elde edilen bulgular; benzer çalışmalarda elde edilen bulgular ile karşılaştırılmış ve yazın bağlamında benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmuştur. Araştırmanın uygulamaya ve yazına katkıları, sınırlılıkları, yapılacak araştırmalara yönelik öneriler belirtilmiştir. Nihai olarak araştırmada ulaşılan sonuçlar ifade edilmiştir.

7.1. İşletme Performansı ile İlgili Değerlendirmeler

Bu tez çalışmasında toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletme performansını aynı yönde etkilediğine yönelik hipotez oluşturulmuş ve ulaşılan bulgulara dayanılarak bu hipotezle ilgili yapılan değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Araştırma ve analiz sonuçlarına göre toplam kalite yönetimi uygulamalarının ve faktörlerinin işletme performansını aynı yönde etkilediği görülmüştür. Bu tespit benzer araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir (Ayrıçay ve Uğurlu, 2009; Kutlu ve Duran, 2010; Özkan, Zaim ve Türkyılmaz, 2005; Küçük vd.,2015; Ustasüleyman, 2011; Halis, 2007; Naktiyok ve Küçük, 2003).

Ustasüleyman tarafından yapılan toplam kalite yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmanın bulguları ile bu tez çalışmasının bulgularının birbirini desteklediği görülmektedir. İşletme performansı üzerinde en çok etki gösteren TKY faktörlerin tedarikçi kalitesinin ve süreçlerin yönetimi olduğu saptanmıştır (Ustasüleyman, 2011: 87). Bu tez çalışmasında farklı olarak daha önceki çalışmada ele alınmayan ancak TKY için önemli görülen personel güçlendirme faktörü de incelenmiştir. Ustasüleyman'ın (2011) araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada işletme yönetimine en çok etki eden faktörler süreçlerin yönetimi ve personel güçlendirme olduğu saptanmıştır.

İşletme performansının; toplam kalite faktörlerinden en çok personel güçlendirmeden etkilendiği saptanmıştır. Buna sebep olarak; işgörenin işle ilgili kararlara katılabilmesi, kendisini geliştirme fırsatı bulabilmesi, takım çalışması yapabilmesi ve işletme için değerli olduğuna inanması gibi personel güçlendirici etmenler gösterilebilir. İşletme performansına en az etki eden faktörün ise liderlik olduğu saptanmıştır.

7.2. Bireysel Performans ile İlgili Değerlendirmeler

Çalışmada ikinci hipotez olarak toplam kalite yönetimi uygulamalarının bireysel performansı aynı yönde etkilediği savı öne sürülmüştür. Ulaşılan bulgulara dayanılarak bu hipotezle ilgili yapılan değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Araştırma ve analiz sonuçlarına göre toplam kalite yönetimi uygulamalarının ve tamamının bireysel performansı aynı yönde etkilediği görülmüştür. Bu tespit benzer araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir (Ekiyor ve Karagül, 2016; Yatkın, 2009; Çöl, 2008; Doğan ve Şahin, 2008; Serçek ve Karakaş, 2014).

Bireysel performansın; toplam kalite faktörlerinden en çok personel güçlendirmeden etkilendiği saptanmıştır. Buna sebep olarak; işgörenin işle ilgili kararlara katılabilmesi, kendisini geliştirme fırsatı bulabilmesi, takım çalışması yapabilmesi ve işletme için değerli olduğuna inanması gibi personel güçlendirici etmenler gösterilebilir. Bu güçlendirici etmenlerin; işgören tatminini arttırmasından dolayı personel güçlendirme faktörü hem bireysel performansı hem işletme performansını pozitif yönde, birbirine yakın sayısal değerlerle arttırdığını söylemek mümkündür.

Analiz bulguları değerlendirildiğinde liderlik ve süreçlerin yönetimi faktörlerinin bireysel performansı eşit düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Süreçlerin yönetimi bütünsel bir kavram olduğundan dolayı işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmanın yanında; görev, sorumluluk ve yetkilerin paylaştırılmasını ve işletmede eşgüdümün sağlanmasını amaçlar (Takan, 2000). Liderlik de süreçlerin yönetimini tamamlar konumdadır, nitekim süreç yönetiminin nasıl olacağına lider kadrosu karar vermektedir. İyi bir liderlik ve süreç yönetimi; işgören arasında bireysel sorumluluk ve yetki dağılımı yapılmasını sağlayacaktır.

Liderlik ve süreç yönetiminin bireysel performansı etkilemesinin sebebi, faktörlerin bu özelliklerine dayandırılabilir.

7.3. İşe Tutulma İle İlgili Değerlendirmeler

Çalışmada üçüncü olarak toplam kalite yönetimi uygulamalarının işe tutulmayı aynı yönde etkilediği öne sürülmüştür. Ulaşılan bulgulara dayanılarak bu hipotezle ilgili yapılan değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Araştırma ve analiz sonuçlarına göre toplam kalite yönetimi uygulamalarının ve faktörlerin tamamının işe tutulmayı pozitif yönde ve kuvvetli bir şekilde etkilediği görülmüştür. Yazın taramasında TKY uygulamaları ile işe tutulma arasındaki ilişkiyi irdeleyen doğrudan bir çalışma bulunamamasına karşın; TKY faktörlerinden personel güçlendirme, süreçlerin yönetimi ve müşteri odaklılık ile işe tutulma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda bulgulara bakıldığında bu tez çalışmasındaki bulgularla tutarlı oldukları görülmektedir (Esen, 2011; Erköç, 2007; Doğan ve Demiral, 2008; Doğan ve Köç, 2007).

İşe tutulmanın; toplam kalite faktörlerinden en çok müşteri odaklılıktan etkilendiği saptanmıştır. Bunun gerekçesi olarak işe tutulma faktörü ile müşteri odaklılığının birbirini tamamlayıcı niteliklere sahip olması gösterilebilir. Müşterilerle ilişkilerin daha yüksek olması, hatta çalışanların doğrudan müşterilerle iletişim kurmaları, ne yaptıkları, ne yapmaları gerektiği, yaptıkları işin müşteriye sağladığı faydayı görmeleri yaptıkları işin anlamını artırarak işlerine daha fazla tutulmalarını sağladığı anlaşılmaktadır. Müşterinin odağa alınması ve müşteri tatmininin artması, işgörenin ortaya koyduğu ürün-hizmetten olumlu dönüt almasını sağlayacağından, müşteri odaklılığın işe tutulmayı da pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda farklı nedensellik yönüyle bakıldığında işe tutulmuş işgörenlerin çalıştığı işletmelerde müşteri tatminine yönelik daha olumlu çıktılar gözlemlenmektedir ve işe tutulma; müşteri odaklılık, üretkenlik, karlılık gibi önemli sonuçların belirleyicisi olarak görülmektedir (Esen, 2011).

Analiz bulguları değerlendirildiğinde personel güçlendirme ve süreçlerin yönetimi faktörlerinin işe tutulmayı kuvvetli bir şekilde ve aynı yönde etkilediği görülmektedir. Bunun sebebi olarak personel güçlendirme ve süreçlerin yönetimi

faktörlerinin her ikisinin de işgörenin işe katılımının artmasına imkân vermesi gösterilebilir. Personel güçlendirme, çalışanların kendilerinin motive olduğunu hissettikleri, bilgi, beceri ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2018). Süreçlerin yönetimi de işgörenin görev, yetki ve sorumluluklara dâhil olmasını sağlayan bir TKY faktörüdür.

7.4. Araştırmanın Uygulamaya Katkıları

İşletmeler örgütsel ve bireysel performans amaçlarına ulaşmak için Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına daha çok önem verebilirler. TKY faktörlerinden müşteri odaklılık, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme uygulamaları performansla daha yüksek düzeyde ilişkili görülmeleri nedeniyle daha öncelikli olabilirler. Bu çalışmada genel olarak, toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletme performansını, işe tutulma ve bireysel performansı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerde TKY'nin uygulanması, kısa ve uzun vadeli performans hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırabilir.

İşletme performansının artırılabilmesi için işletme liderleri öncelikle süreç yönetimine ağırlık verebilirler. Bu çalışmaya göre süreç yönetiminin doğru yapılması işletme performansını en çok etkileyen faktör durumundadır. Süreç yönetimi bütün işgörenleri tüm iş sürecine dâhil etmeyi sağlayacağı için işgörenlerin işe tutulma düzeyini de arttırabilir ve böylece işe tutulmuş işgörenler ile bireysel performans ve dolayısıyla işletme performansı da arttırılabilir.

İşletmelerde bireysel performansın artırılması için personel güçlendirme çalışmalarının artırılmasının faydalı olacağı ileri sürülebilir. Çalışma bulgularına göre bireysel performans en fazla personel güçlendirme faktöründen etkilenmektedir. İşgörenlerin işe tutulma oranları arttırılmak isteniyor ise müşteri odaklılık, personel güçlendirme ve süreç yönetimi çalışmalarına ağırlık verilmesi yararlı olabilir. TKY uygulamaları hayata geçirilirken bütün faktörlerin birbirini tamamlar nitelikte olduğu göz ardı edilmemelidir. Zira araştırma bulgularına göre tüm faktörlerin işletme

performansı, bireysel performans ve işe tutulma üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

7.5. Araştırmanın Yazına Katkıları

Bu çalışmada elde edilen bulguların, alan yazında aynı temada yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular ile tutarlı olduğu saptanmıştır. Yazında TKY uygulamalarının çeşitli yönleriyle örgütsel düzeyde işletme performansı ile ilişkilerini inceleyen araştırmalar bulunmasında rağmen çalışanlar seviyesinde bireysel sonuçlarını inceleyen araştırma çok sınırlıdır. Yapılan tez çalışmasıyla özellikle TKY'nin bireysel sonuçlarına yönelik olarak işe tutulma ve bireysel performans üzerindeki etkileri incelenerek yazına önemli düzeyde katkı sağlandığı düşünülmektedir. Ayrıca TKY'nin işletme performansı, bireysel performans ve çalışanların işe tutulma düzeyleriyle ilişkilerinin aynı araştırma modeli ile incelenmesinin de yazına katkısı olacağı düşünülmektedir.

7.6. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

Gelecekte yapılacak çalışmalarda TKY uygulamalarının işletmenin performansına yönelik farklı kriterlerle ve buna benzer biçimde farklı bireysel sonuçlarla ilişkilerinin incelenmesi, TKY ve performans ilişkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Yapılan bu çalışmada kullanılan araştırma modeli farklı bölgelerde ve endüstrilerde tekrar uygulanarak ulaşılan bulguların genellenebilirliğine katkı sağlanabilir.

Bu tez çalışmasında kullanılan araştırma modeli gelecekte yapılacak araştırmalarda daha büyük bir şehirde, aynı sektörlerde faaliyet gösteren ya da sadece üretim yapan işletmelerde daha çok katılımcıyla tekrar uygulanabilir.

SONUÇ

Bu tez çalışması; Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının işe tutulma, bireysel performans ve işletme performansı üzerindeki etkisini saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma Niğde ilinde faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarının katılımıyla elde edilen verilerin nicel analizinin yapılması ile saptanan bulguların değerlendirmesine dayanılarak yapılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre yedi TKY faktörü belirlenmiştir. Bunlar: müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve liderliktir. Araştırmanın bulgularına göre bütün faktörlerin işe tutulma, bireysel performans ve işletme performansı üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada üç hipotez ortaya konulmuştur. Birinci hipotez TKY uygulamalarının işletme performansı üzerinde aynı yönde etkisi olduğudur. Araştırma bulgularına göre bu hipotez desteklenmiştir ve yazında bu konuda yapılan araştırma bulguları ile benzerlik elde edilmiştir (Ayrıçay ve Uğurlu, 2009; Kutlu ve Duran, 2010; Özkan, Zaim ve Türkyılmaz, 2005; Küçük vd., 2015; Ustasüleyman, 2011, Halis, 2007; Naktiyok ve Küçük, 2003). TKY uygulamalarını kullanan işletmeler, işletmelerinin kısa ve uzun vadeli performans hedeflerine amaçlarına ulaşmasına katkı sağladığı söylenebilir.

İkinci hipotez TKY uygulamalarının bireysel performans üzerinde aynı yönde etkiye sahip olduğudur. Araştırma bulgularına göre bu hipotez desteklenmiştir ve yazında bu konuda yapılan araştırma bulguları ile benzerlik elde edilmiştir (Ekiyor ve Karagül, 2016; Yatkın, 2009; Çöl, 2008; Doğan ve Şahin, 2008; Serçek ve Karakaş, 2014). TKY uygulamalarının çalışanların bireysel performans algılarını güçlendirdiği söylenebilir.

Üçüncü hipotez TKY uygulamalarının işe tutulma üzerinde aynı yönde etkiye sahip olduğudur. Araştırma bulgularına göre bu hipotez desteklenmiştir. Yazın taramasında TKY uygulamaları ile işe tutulma arasındaki ilişkiyi irdelleyen doğrudan bir çalışma bulunamamasına karşın; TKY faktörlerinden personel güçlendirme, süreçlerin yönetimi ve müşteri odaklılık ile işe tutulma arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda bulgular ile bu tez çalışmasındaki bulguların tutarlı olduğu

kaydedilmiştir (Esen, 2011; Erkıılıç, 2007; Doğan ve Demiral, 2008; Doğan ve Kılıç, 2007). TKY uygulamaları; çalışanların müşterilerle ilişki kurmalarını sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarını, dolayısıyla işlerine tutulmalarını sağladığı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, A. Sevinç, İ. (2013). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörüne Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25, 8-10.
- Acar, N. (1997). *Tam Zamanında Üretim*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayınları, 5. Baskı, Ankara.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Isparta Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemler: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25, 145-174
- Akdemir, B. Kırmızıgül, B. Zengin, Y. (2016). Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 115-130.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4) İnsan Mühendisliği*, İstanbul: TÜGİAD Yayını,
- Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme Ve Ölçme, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1,(1), 26-29.
- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 235-262
- Altuntaş, G. Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın: Ankara.
- Arıkök, M. İnce, A. Topçu, M. (2018). İşletme Performansının Belirleyicisi Olarak Yönetici Performansı: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 284-297.

- Arıkan, A. (2018). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Arık Bey Tekstil Fabrikasında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aslan, G. Küçüker, E. (2011). Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Eğitimin Kamu Hizmeti Niteliğine ve Eğitim Öğretim Süreçlerine Uygunluğu, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi II*, 206.
- Aydoğan, E. Deniz, G. (2018). İşgörenlerin Dışsal Prestij ve Örgütsel Destek Algısının Pozitif Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi: Butik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.
- Bakan, İ. Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, Isparta.
- Baynal, K. (2003). Çok Yanıtlı Problemlerin Taguchi Yöntemi ile Eniyilemesi ve Bir Uygulama.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Gücen Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, (1).
- Büyükoztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (11. Baskı), Ankara: Pegem.
- Boran, S. (2008). Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya.
- Boratav, K. Türkcan, E. Türkiye’de sanayileşmenin yeni boyutları ve KİT’ler, İstanbul, Tarih Vakfı Yurt Yayınları
- Çalışkan, G. (2006). Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 17, 65-66.
- Diken, A. (2017). Toplam Kalite Yönetimi. 1. Basım. Atlas Yayınevi
- Dinçer, Ö. Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi. Beta Basım. İstanbul.
- Emhan, A. Kula, S. Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 31. Sayı 1, 231.
- Engin, Y. (1997). Kamu Kesimi Çalışma İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi: Kamu yönetiminde kalite 2. ulusal kongresi, TODAİE, Ankara.

- Eryılmaz, A. Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. İstanbul.
- Eser, U. Halis, M. (1994). 1980'lerde Türkiye'de sanayi, Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. Kamu yönetiminde kalite. 1. Ulusal Kongresi. Ankara: TODAİE.
- Eser, G. (2007). Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. *İİBF dergisi*. Sayı 1.
- Güler, M. Çetin, F. Basım, N. H. (2018). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Formu Geçerlilik Çalışması ve Alternatif Versiyon Önerisi, İK2018 17. Uluslararası katılımlı kongresi bildiriler kitabı.
- Güler, M. (2019). Temel Benlik Değerlendirmesi Çalışanların Performansını Nasıl Etkiler? İşe Tutulmanın Aracılık Rolü, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 63-69.
- Goetsch, D. Davis, S. (2016). 7. Basım, Çeviri: Doğan İ, Topoyan M, Toplam Kalite Yönetimi.
- Gülşen, E. (2012). Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları.
- Halis, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Perspertifinden İşletme Performansı, "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9, (4), 15-59.
- Işığışok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatiksel, Ekonometri ve İstatistik, Sayı:7.
- İpek, E. (2012). Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkileri.
- İslamoğlu, G. (2010). Kurumlarda İyilik De Var, Nobel Yayınları, 1.Basım.
- Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
- KALDER, (1998). Faaliyet Raporu, İstanbul.
- KALDER, (2001). Kalitenin Seyir Defteri, İstanbul: KalDer Yayınları, No: 32.
- KALDER, (1999). Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi Seminer Notları, İstanbul.
- Kline, R. B.(2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (Third Edition)*. New York: The Guilford Press.

- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği, 17.Baskı, İstanbul: Beta.
- Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 32, (1).
- Küçük, O. (2015). Yılmaz E, Şen İ.H, Küçük N, Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, (1), 44.
- Mevzuat Dergisi, (2002). Toplam Kalite Yönetimi, sayı 55, Temmuz.
- Naktiyok, A. Küçük, O. (2003). Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde(KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri.
- Nergiz, G.H. (2015). Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26, (2), 223-225.
- Örücü, E. (2003). Modern İşletmecilik, 3. Baskı, Ankara.
- Özçelik, O. A. (2000). Performans Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Dergisi*, Sayı 35, 54.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 56-65.
- Özen, Ş. (2000). Kurumsal kuram ışığında TKY’nin Türkiye’deki yayılım sürecinin dinamikleri. 8. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildirileri, Nevşehir.
- Özen, Ş. (2002). Toplam kalite yönetiminin Türkiye’de yeniden kurgulanması: Koşul bağımlı türdeşleşme tezinin bir testi, *Amme İdaresi Dergisi*, 12-18.
- Öngöre, Ö. (2013). İşle Bütünleşme Ölçeği Türkçe Formunun Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması.
- Öztürk, Ü. (2006). Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 1.baskı, İstanbul.
- Parlak, S. (2017). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları, 2.Basım.
- Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Bursa.
- Peker, Ö. (1993). Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, Bursa.

- Suğur, N. Nichols, T. Suğur, S. (2004). Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv Ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi, *SBF Dergisi*, 59-2, 132.
- Sümer, C. (2012). Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım.
- Şimşek, M. (1998). Kalite Yönetimi, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Şengün, H.İ. (2017). Tam Zamanında Üretimin Kapsamı ve Tam Zamanında Üretimde Temel Sayılan Kavramların İncelenmesi. *Uluslar Arası Bilimsel Hakemli Yönetim Bilimleri Dergisi*, 25-27.
- Taner, B. Kaya, İ. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları- Bir Hizmet İşletmesi Örneği.
- Taşdemir, T. Aydın, A. Üçüncü, K. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 134.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*. Sayı 88, 90.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi.
- Topaloğlu, Işıl G. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İlişkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, (3), 156.
- Uyargil, C. vd. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ.Ü. Yayını.
- Yağar, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ile Organizasyonel Performans İlişkisi ve Finans Sektörü Uygulaması, İstanbul.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, ‘İş, Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8, (2), 208.
- Yıldırım, E. (2000). “Türkiye’de Toplam Kalite Uygulamaları”, *Toplum ve Bilim Dergisi*.

- Yıldırım, E. (2003). "Küreselleşen İş Dünyasında Satın almanın Toplam Kalite ve Tam Zamanında Üretim Yaklaşımları Üzerindeki Rolü Ve Bir Model Önerisi", III. Kalite Sempozyumu, 6-7 Haziran.
- Yıldırım, E. Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri, *Sosyalist Barikat Dergisi*, 68-72.
- Zaim, H. Koçak, O. (2010). Bilgi Çalışanının Memnuniyeti.
www.tdk.gov.tr



EKLER

EK 1: ANKET FORMU

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi'nde yürütülen yüksek lisans tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır. Aşağıdaki ifadelerin doğru veya yanlış cevabı yoktur. İfadeleri olması gerekene göre değil ne hissettiğinize ve düşündüğünüze göre cevaplayınız. Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Murat TEKİN

Yaşınız :

Cinsiyetiniz: Kadın [] Erkek: []

	Aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı; (1)Kesinlikle Katılmıyorum - (2) Katılmıyorum - (3) Fikrim yok - (4)Katılıyorum - (5) Kesinlikle Katılıyorum kutularından birini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Müşteri şikâyetlerini çözmek için etkin süreçlere sahibiz.	1	2	3	4	5
2	Müşterilerimiz ara sıra firmamızı ziyaret eder.	1	2	3	4	5
3	Müşterilerimizin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını belirler ve karşılız.	1	2	3	4	5
4	Süreçlerimiz ve faaliyetlerimiz müşterilerimizin memnuniyetine odaklanmıştır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticiler müşteri memnuniyetini artıran faaliyetleri teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
6	Müşterilerimizi memnun etme, onların beklentilerini karşılama en önemli şeydir.	1	2	3	4	5
7	Üst yöneticiler müşterilerin önemini azaltacak şekilde davranmazlar.	1	2	3	4	5
8	Kalite performansından firma üst yönetimi sorumludur.	1	2	3	4	5
9	Müşteri memnuniyetini sistematik ve düzenli olarak ölçeriz.	1	2	3	4	5
10	Üst yönetim uzun dönemli kalite geliştirme süreçlerini destekler.	1	2	3	4	5
11	Büyük bölümlerin yöneticileri kalite geliştirme süreçlerine katılır.	1	2	3	4	5
12	Üst yönetim karları artırmak için kitlenin nasıl geliştirilmesi gerektiğini dikkate alır.	1	2	3	4	5
13	Kalite planları oldukça ayrıntılıdır.	1	2	3	4	5
14	Çevre koruma konuları proaktif şekilde yönetilir.	1	2	3	4	5
15	Üst yönetim "en iyi uygulama" için gereken katılım ve sorumluluk kültürünü destekler.	1	2	3	4	5
16	Firmamız bütün ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin geliştirilmesine önem verir.	1	2	3	4	5
17	Çalışanlar süreçlerin yenilenmesi ve değişimi için öneri sunabilmektedir.	1	2	3	4	5
18	Ürünlerin/hizmetlerin çoğu yakın geçmişte geliştirilmiştir.	1	2	3	4	5
19	Firmamız ürünlerimizi geliştirdiği için övgü almıştır.	1	2	3	4	5
20	Süreçlerin geliştirilmesinde tedarikçilerle iş birliği yapılır.	1	2	3	4	5
21	Kalite çemberi ve çalışanların katılımını sağlayan programlar firmada kullanılır.	1	2	3	4	5
22	Yöneticiler karar verirken tüm çalışanları dikkate alır.	1	2	3	4	5
23	Çalışanlar firma faaliyetleri hakkında fikirlerini ve önerilerini söyleyebilir.	1	2	3	4	5
24	Firmamız faaliyet kararlarında takımlara yetki verir.	1	2	3	4	5
25	Kalite çemberleri ve çalışanların katılımını sağlayan programlar firmada kullanılır.	1	2	3	4	5
26	Firmamız müşterilerin ve firmamızın ihtiyaçlarına uygun girdi sağlayan tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler tercih edilir.	1	2	3	4	5
27	Yöneticiler fiyattan daha ziyade kaliteye dayalı birkaç tedarikçi ile çalışmayı tercih eder.	1	2	3	4	5

28	Tedarikçiler kalite teslimat ve fiyat açısından ne ölçüde değerlendirilir.	1	2	3	4	5
29	Tedarikçilere ne derece eğitim verilir.	1	2	3	4	5
30	Tedarikçilere ne derecede teknik yardım verilir.	1	2	3	4	5
31	Tedarikçiler ürün geliştirme sürecine katılır.	1	2	3	4	5
32	Yöneticiler firma ile tedarikçi arasındaki işbirliğini artırmaya önem verir.	1	2	3	4	5
33	Firmamız çalışanlara özel çalışma ve yetenekleri hakkında eğitim verir.	1	2	3	4	5
34	Firmamız çalışanlara kalite ile ilişkili eğitim verir.	1	2	3	4	5
35	Yönetici ve denetçilere kalite ile ilişkili eğitim verilir.	1	2	3	4	5
36	Tüm firma çalışanlarına "toplam kalite felsefesi" hakkında eğitim verilir.	1	2	3	4	5
37	Tüm firma çalışanlarına temel istatistiksel teknikler hakkında eğitim verilir.	1	2	3	4	5
38	Çalışanlara problem çözme konusunda eğitim verilir.	1	2	3	4	5
39	Tedarikçiler bize gönderdiği malzemelerin kalitesini ölçen etkili bir sisteme sahiptir.	1	2	3	4	5
40	Ürünlerimizin kalitesini ölçen etkili bir sisteme sahibiz.	1	2	3	4	5
41	Çalışma talimatları firma çapında standartlaştırılır.	1	2	3	4	5
42	İşletmede önleyici bakım yaygın olarak uygulanır.	1	2	3	4	5
43	Üretim hataları sürecin sonunda kontrol ve muayeneyle ölçülür.	1	2	3	4	5
44	Üretim hataları üretim esnasındaki denetim ve kontrollerle tespit edilir.	1	2	3	4	5
45	Makine bakımı konusunda çalışanlar geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
46	Çalışanlar işini nasıl yapacağını belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
47	Çalışanlar işini nasıl yapacağına kendi karar verebilir.	1	2	3	4	5
48	Çalışanlar işini bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahiptir.	1	2	3	4	5
49	Çalışanlar birimlerinde gerçekleşen olaylar üzerinde büyük etkiye sahiptir.	1	2	3	4	5
50	Çalışanlar birimlerinde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibidir.	1	2	3	4	5
51	Çalışanların birimlerinde gerçekleşen olaylar üzerinde sözü geçer.	1	2	3	4	5
İşletme Performansı						
1	İşletmenin genelinde yıllık satışları artmaktadır.	1	2	3	4	5
2	İşletmenin genelinde ürün kalitesi artmaktadır.	1	2	3	4	5
3	İşletmenin genelinde verimlilik artmaktadır.	1	2	3	4	5
4	İşletmenin pazar payı artmaktadır.	1	2	3	4	5
5	İşletmenin genelinde müşteri hizmetleri seviyesi yükselmektedir.	1	2	3	4	5
Bireysel Performans						
1	Kendi görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2	Kendimin iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
İşe Tutulma						
1	İşimde kendimi enerji dolu hissederim.	1	2	3	4	5
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.	1	2	3	4	5
3	İşime karşı istekli ve hevesliyim.	1	2	3	4	5
4	İşim bana çalışma şevki verir.	1	2	3	4	5
5	Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.	1	2	3	4	5
6	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissederim.	1	2	3	4	5
7	Yaptığım işle gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
8	Çalışırken tamamen işime yoğunlaşıp dalar giderim.	1	2	3	4	5
9	Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.	1	2	3	4	5

EK 2: ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad: Murat TEKİN

Doğum Tarihi: 25.08.1988

Doğum Yeri: NİĞDE



EĞİTİM DURUMU

2002-2005 Niğde Atatürk Anadolu Lisesi

2007-2012 Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı

2017- 2019 Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Yüksek Lisans Programı

İŞ DENEYİMİ

2007-2018 Melendiz Dayanıklı Tüketim Malları Ticaret Limited Şirketi
Yöneticiliği

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Telefon: 5326062149

E-Posta: muradtekin@gmail.com

