T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TKY'NİN SOFT FAKTÖRLERİ OLARAK BİLİNEN İNSAN ODAKLI FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İSMAİL AYDIN EVCİL
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2017

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TKY'NİN SOFT FAKTÖRLERİ OLARAK BİLİNEN İNSAN ODAKLI FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İSMAİL AYDIN EVCİL
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
PROF. DR. HAKAN KİTAPÇI

GEBZE
2017

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...../...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan .....'ın tez çalışması .....Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : PROF. DR. HAKAN KİTAPÇI

ÜYE : PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

ÜYE : DOÇ. DR. AYŞE GÜNSEL

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Gebze Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Toplam kalite yönetimi, sistematik, bütünsel ve kurumun ilerlemesi için kullanılan kurumsal bir yaşam biçimi olmaktadır. Temel amaç iç ve dış müşterileri tatmin etmektir. Toplam kalite yönetimi de birçok şekilde ekip çalışması uygulamaları yapılır, iş görenler sürekli eğitim programlarına katılarak geliştirilir, örgütteki herkesin katılımcılığı cesaretlendirilir, müşteri ve tedarikçiler iyileştirme sürecine dâhil edilir. Başta insan faktörü (soft faktör) olmak üzere, ayrıntıda sürekli gelişimi ilke edinen kuruluşlar toplam kalite yönetimini gerçekleştirebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, soft faktörlerin çalışan davranışları üzerine etkilerinin incelenmesidir. Anket araştırması 150 katılımcı ile imalat sektöründe gerçekleştirilmiş olup, veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; çalışan katılımı, stratejik planlama, işe bağlılığı olumlu olarak; stretejik planlama, müşteri odaklılık kariyer ve iş tatminini olumlu olarak; çalışan katılımı, eğitim ve alıştırma ve takım çalışması örgütsel aidiyeti olumlu olarak etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Soft Faktörler, Çalışan Davranışı

ABSTRACT

Total quality management, systematic, holistic and is a corporate lifestyle that is used for the advancement of the institution. The main purpose is to satisfy internal and external customers. Total quality management is also in many ways made teamwork practices, job by participating in continuing education programs to develop the, everybody in the Organization are encouraged the participants, customers and suppliers are included in the optimization process. At first, the human factor (soft factors), including detail continuous improvement principle organizations total quality management. The aim of this study was the investigation of the effects of soft factors on employee behaviour. Survey research has been conducted with 150 respondents in the manufacturing sector and the data were analyzed in the SPSS program. According to findings; employee participation strategic planning positively affected commitment to work; strategic planning and customer orientation positively affected career and job satisfaction; employee participation, education and training and teamwork positively affected organizational commitment.

Anahtar Kelimeler: Quality, Total quality management, Soft factors, Employee behavior

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Hakan Kitapçı'ya sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmalarım boyunca destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan aileme de sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET iii
ŞEKİLLER DİZİNİ viii
TABLOLAR DİZİNİ ix
GİRİŞ 1
1. KALİTE 3
1.1. Kalite Kavramı 3
1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi 9
1.3. Kalite Yönetimi 12
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ 17
2.1. TKY Kavramı 17
2.2. TKY'nin Gelişimi ve Tarihçesi 21
2.3. TKY'nin Amaç ve Önemi 24
2.4. TKY'nin Özellikleri 30
2.5. TKY'nin Uygulanabilirliği 33
2.6. TKY'nin Unsuları 37
2.6.1. Teknik (Hard) Yaklaşım Unsurları 37
2.6.1.1. Kalite Araç ve Teknikleri 37
2.6.1.2. Süreç Yönetimi 42
2.6.2. İnsan Odaklı (Soft) Yaklaşım Unsurları 43
2.6.2.1. Üst Yönetim Desteği 43
2.6.2.2. Örgüt Kültürü 45
2.6.2.3. Takım Çalışması 48
2.6.2.4. Müşteri Odaklılık 49
2.6.2.5. Stratejik Planlama 50
2.6.2.6. Tedarikçi Yönetimi 53
2.6.2.7. Yetki Verme 55
2.6.2.8. Takdir ve Ödüllendirme 56
2.6.2.9. Eğitim ve Alıştırma 57
2.6.2.10. Çalışan Katılımı 59
3. ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI 63

3.1. İşe Bağlılık 65
3.2. Kariyer ve İş Tatmini 67
3.3. Örgütsel Bağlılık 72
3.4. Örgütsel Vatandaşlık 76
4. İNSAN ODAKLI (SOFT) FAKTÖRLERİN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 79
4.1. Araştırmanın Amacı 79
4.2. Araştırmanın Yöntemi 79
4.3. Araştırmanın Bulguları 82
4.3.1. Demografik Bulgular 82
4.3.2. Faktör Analizi 83
4.3.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi 85
4.3.4. Regresyon Analizi 88
4.3.5. Hipotezlerin Kabul Durumu 93
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 94

KAYNAKLAR 100
ÖZGEÇMİŞ 112
EK 113

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Kalite Problemlerinin Çözüm Aşamaları 7

Şekil 1.3. Kalite Hareketinin Gelişimi 13

Şekil 2.3. TKY'nin Amaçları 30

Şekil 2.6. Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al (PUKO) Döngüsü 38

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli 80

Şekil 4.2. Araştırma Bulgularının Şematik Olarak Gösterimi (Gerçekleşen Model) 92

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. ISO 9000 Standartları 14

Tablo 4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Değerleri 82

Tablo 4.2. Toplam Kalite Yönetimi Soft Faktörler, Faktör Yükleri Matrisi 84

Tablo 4.3. Çalışan Davranışları Faktör Yükleri Matrisi 85

Tablo 4.4. Faktörlere Ait Korelasyon Analizi 87

Tablo 4.5. Soft Faktörlerin Kariyer- İş Tatmini Üzerindeki Etkisi 88

Tablo 4.6. Soft Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi 90

Tablo 4.7. Soft Faktörlerin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi 91

Tablo 4.8. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu 93

GİRİŞ

Toplam kalite yönetimi, kalite olgusunu, kurumda çalışan tüm bireylere yayan ve onları bundan sorumlu tutan bir sistem olarak kendini göstermektedir. Bu sistem, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, işletmenin bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı hedefleyen bir yöntem olarak ele alınmaktadır (Peker, 1993). Bu yaklaşım ilk olarak ürün kalitesinden yola çıkmakta, daha sonra örgüt yönetimi süreçlerinin kaliteli hale getirilmesini amaçlamaktadır. Sonuçta da bu hedeflere ulaşabilmek için çalışanların geliştirilmesini ve üretim süreçlerinin de iyileştirilmesini hedeflemektedir.

Yeni bir yönetim anlayışı olan TKY, önce sanayide, üretim sektöründe ortaya çıkmış; üretilen malın kalitesinde artış sağlamının yanı sıra kayıpları ve maliyetleri en aza indirmesi özelliği nedeniyle hızla diğer sektörlere yayılmıştır. Toplam kalite yönetimi, diğer yönetim anlayışlarından farklı olarak mekanik bir yaklaşım olmayıp; çalışanların tümünün beyin gücü, yaratıcılık ve deneyimlerinden yararlanma şeklinde bir iş ahlakı anlayışına dayanmaktadır (Efil, 1999). Bu çerçevede toplam kalite yönetimi, kurumlarda üretim süreci, tedarik, yönetim, tanıtım, çalışanlar, müşteriler, toplumsal etkiler gibi ekonomik unsurların tümü üzerinde özenle duran ve bütünsel anlayışa sahip çağdaş bir yönetim anlayışı olmaktadır. Toplam kalite yönetiminin unsurları birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturmaktadır. Bunları ayrı ayrı düşünmek ve uygulamak mümkün değildir. Şayet kuruluşlar bu unsurlardan birini ya da birkaçını uygulamazlarsa tam bir başarı elde edemezler, dolayısıyla bu unsurları bütün olarak ele almak ve uygulamak gerekmektedir. İnsan odaklı (soft) yaklaşım unsurları olarak; üst yönetim, örgüt kültürü, takım çalışması, müşteri odaklılık, stratejik planlama, tedarikçi yönetimi, yetki verme, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve alıştırma ve çalışan katılımı olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın amacı, toplam kalite yönetiminin soft faktörleri olarak bilinen insan odaklı faktörlerinin çalışan davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesi incelenmesidir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kalite kavramı ele alınmıştır. Bu maksatla öncelikle kavramsal tanım gerçekleştirilmiş ve ardından tarihi gelişimine yer verilmiştir. İkinci bölümde son olarak kalite yönetimi kavramına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde toplam kalite yönetimi kavramı ele alınmıştır. İlk olarak kavramsal tanım yapılmış ve ardından kavramın gelişimi ile tarihçesine yer verilmiştir. Bu bölümde TKY'nin amacı, önemi, özellikleri, uygulanabilirliği ve unsurları ele alınan temel konular olmuştur. TKY unsurları temel olarak iki gruba ayrılmış, teknik yaklaşım unsurları açıklanarak, insan odaklı yaklaşım unsurlarına geçilmiştir. İnsan odaklı yaklaşım unsurları ise konunun temelini oluşturması bakımından detaylı olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışan davranışları açıklanmıştır. Bu bağlamda işe bağlılık, kariyer ve iş tatmini, örgütsel aidiyet ve örgütsel vatandaşlık konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmını oluşturan dördüncü bölümde ise insan odaklı faktörlerin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini belirleme amacıyla gerçekleştirilen anket sonuçlarına yer verilmiştir. Anket araştırması 150 katılımcı ile ağaç bazlı panel sektöründe gerçekleştirilmiş olup, elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve frekans ve ortalama değerleri kullanılmıştır. Araştırmada soft faktörlerin çalışanların davranışlarına etkisi bağlamında toplam yirmi dört hipotez test edilmiş ve ilgili işletmelerde TKY uygulamalarında etkin taraflar ve eksiklikler tespit edilmiştir.

1. KALİTE

1.1. Kalite Kavramı

Günümüzde artan rekabet ve sosyoekonomik gelişmeler üretimden tüketime her alanda ortaya çıkan yenilikler kalitenin önemini arttırmıştır. Kalite kavramının öneminin artmasına paralel olarak kalitenin geliştirilmesinde tasarımcıların, mühendislerin, girişimcilerin ve yöneticilerin katkıları ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla üretim kalitesinin sağlanmasında söz konusu kişilerin konuya karşı duyarlılığı artmıştır. Kalite kavramı, genellikle çok değişik şekillerde kullanılmakta ve zaman zamanda yanlış anlaşılmalara sebep olmaktadır (Şimşek, 2002).

Geleneksel bakış açısı altında kalite kavramı standartlara uyum ya da işlevlere uygunluk olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte günümüzde kalite kavramı bu tanımların dışında kalacak ölçüde yeni boyutlar kazanmıştır. Kalite kavramı artık, dar tanımlama kalıplarından çıkarılarak esnek ve aktif bir kapsamda değerlendirilmektedir. Bu özelliğiyle de kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir.

Kalite kavramı, iş yaşamında etkinlik gösteren bütün kurum ve kuruluşların dikkate alması gereken bir kavramdır. Hatalı ürünlerin üretimini engellemek ve en aza indirgemek, verimliliği artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve maliyetleri düşürmek gibi işletmelerin kârlılığını artıran konuların odak noktasında bulunmaktadır (Gümüşoğlu, 2003). Yalnızca işletmelerin değil aynı zamanda kamu kuruluşlarının ve kâr gütmeyen kuruluşların da üzerine eğilmesi gereken bir konu olmaktadır

Kalite günümüzde artık hem şirketlerin hem de müşterilerin satın alma kararlarında çok önemli bir kavram olmuştur. Tüketici kaliteyi; satın aldığı malın arzu ettiği süre içerisinde arzu ettiği ihtiyacı en uygun fiyat ile karşılayabilme derecesi olarak tanımlarken, bir ürünün tasarımını yapan bir tasarım mühendisi için kalite, hatasız ve mükemmel bir ürün tasarımı olabilir. Yine üretim hattında çalışan bir işçi için ise kalite, ürettiği ürünün tasarım tanımlamalarına uyum derecesi olabilecektir. Sonuç itibariyle kalitenin tanımı kişiden kişiye farklılık gösterebilecektir (Bumin, 2003).

Günümüzde kalite kavramına dair bir birliktelik yoktur. Bu yüzden literatürde kalite ile ilgili birçok tanımla karşılaşılmaktadır. Çünkü, küreselleşmenin artması, teknolojinin gelişmesi ve toplumsal yargıların değişmesi gibi hususlar kaliteye olan yaklaşımı da değiştirmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2008). Yaşadığımız dönemde doğrudan rekabete dayalı ekonomik sistemi içerisinde ticaret; mal ve hizmet kalitesini sürekli olarak geliştirme gereğini doğurmaktadır. Bu doğrultuda kalite konusunda birçok tanım yaratılmış hatta ülkelerin ve dev firmaların uyguladıkları sanayi ve ticaret politikaları kalite tanımlarının gelişmesinde ve sayısının artmasında önemli bir etken olmuştur (Şimşek, 2000a).

Kalite ile ilgili literatür incelendiğinde bu alanda yapılmış çalışmaların imalat kuruluşlarına yönelik olduğu ve kalite olgusunun ürün ve üretime yönelik bir yaklaşıma dayandırıldığı görülmektedir. Ürün ve üretime yönelik kalite yaklaşımına göre bir ürünün kaliteli olup olmadığı ise işletme yönünden ya da işletme içi etkenlere göre değerlendirilmektedir (Uyguç, 1998). Ancak, son yıllarda kalite olgusu yeni bir yaklaşım ile irdelenmektedir. Yeni yaklaşıma göre kalite, artık bir işlev değil, bir strateji olmaktadır. Stratejik yaklaşıma göre, müşteriler, işletmelerin stratejik önem taşıyan çıkar gruplarıdır. Buna göre, işletmenin ürettiği mal ya da hizmet, müşterilerinin gereksinimlerini ve beklentilerini karşıladığı zaman kalitelidir (Yatkın, 2003).

Kalite kavramını bu denli ön plana çıkaran, yaşanan hızlı değişim sürecinde üretilen mal ve hizmetlerdeki çeşitlilik, uluslararası ticarette liberalleşme, ticari sınırların yok olması, teknolojik ilerlemeler ve bu gelişimlerin beraberinde getirdiği yeni rekabet koşullarıdır. Değişim ve gelişme, hiçbir zaman önüne geçilemeyecek ve engellenemeyecek kavramlardır.

Her ne kadar kalitenin tanımı önceliklere göre değişkenlikler gösterebiliyorsa da kaliteyi etkileyen bazı faktörlerin olduğu kuşkusuzdur. Bunlardan en önemlileri; pazar, para, yönetim, motivasyon, malzeme, makine ve teçhizat, modern bilgi yöntemleri, üretim parametreleri ve hepsinden önemlisi doğrudan ya da dolaylı olarak bu konularla ilgisi olan "insan" faktörüdür (Şimşek, 2002).

Japon Standartları Enstitüsü kaliteyi "ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi" olarak değerlendirmektedir (Ataman, 2001). Kartal'ın (1999) aktardığına göre Türk Standartları Enstitüsü'ne göre kalite, "kalite,

mal veya hizmeti talep eden müşterinin beklenti ya da isteklerine cevap verebilme kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümüdür."

Japon yönetim bilimi uzmanı Masaaki Imai kaliteyi şöyle tanımlamaktadır (Imai, 1997): "Kaliteden söz edildiğinde ilk akla gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. İşin üç yapı taşı vardır. Donanım (Hardware), Yazılım (Software), İnsan (Humanware). Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir." Yine Imai, "toplam kalite kontrolde, insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam kalite kontrol, insana kaliteyi işlemek üzerine kuruludur." ifadesini kullanmaktadır.

Kalite konusundaki uzmanlar ve çeşitli kuruluşlar kaliteyi aşağıdaki gibi tanımlamaktadır (Şimşek, 2000b);

- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliğini karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği- ASQC),
- Kalite, bir malın ya da hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu- EOQC),
- Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir (P. Crosby),
- Kalite, kullanıma uygunluktur (J.M. Juran)
- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır (G. Taguchi).

İçinde bulunduğumuz yüzyılda ortaya çıkmış olan değişik kalite tanımları, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. 1984 yılında D. Garvin kalitenin sekiz boyutunu şöyle tanımlamaktadır (Garvin, 1984);

- *Performans:* Üründe bulunan birincil özellikler
- *Diğer Unsurlar*: Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil karakteristikler
- *Uygunluk:* Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk
- *Güvenilirlik:* Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği
- *Dayanıklılık:* Ürünün kullanılabilirlik özelliği
- *Hizmet Görürlük:* Ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği
- *Estetik:* Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneği
- *İtibar:* Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansıdır.

Kalite tanımlarına dikkat edildiğinde, tüketici istek ve beklentileri ile kullanıma uygunluk özelliklerinin yanı sıra, iki unsur daha dikkat çekmektedir. Bunlar; üretilecek mal ve hizmetlerin ölçülmesinde kullanılabilecek standartlar veya özellikler ile üretilen mal ve hizmetlerin bu standart veya özelliklere ne ölçüde uygunluk gösterdikleri hususlarıdır. Bir ürün veya hizmetin istenen özelliklere uygunluk derecesi onun "tasarım kalitesini" yansıtır. Bir otomobilin düz veya otomatik vitesli olarak tasarımlanması bu kalite türü ile yakından ilişkilidir. "Uygunluk kalitesi" ise, müşteriye sunulan ürünün yapılan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir. Sözgelimi, otomatik vites olarak tasarlanan otomobillerin 30-60-90-km/saat hız limitlerinde kendiliğinden vites değiştirme arızasız gerçekleşiyorsa, bu takdirde uygunluk kalitesi sağlanıyor demektir (Çelik, 2006).

İşletme yöneticileri kaliteyle ilgili önlemleri zamanında almazsa ve piyasaya hatalı ürün sürerse müşteri kaybı sonucunda satışlarında azalma meydana gelir. Bu da hiçbir işletmenin istemeyeceği bir durumdur. Kaliteli mal üretim sonucunda atık, hurda ürünlerin sayısının azalacağı gibi çalışanların aynı ürün üzerinde tekrar düzeltme işlemleri de yaşanmamış olur. Üretimde duraklama yaşanmaz ve çalışanların işlerini daha çok sevmeleri sağlanır (Kaya, 2007).

Müşteri ihtiyaçlarının olduğu her yerde kalite vardır. İşletmelerde bir malın üretiminden satışına kadar geçen her kademede kalitenin izlenmesi gerekmekte olup, firmalar iyi bir kalite anlayışına sahip olmalıdırlar (Taşkın, 2000). Şirketler veya kuruluşlar günümüzdeki rekabet ortamında mal veya hizmetlerini sunarken her aşamada kaliteli olmasına özen göstermelidirler. Çünkü, günümüzde şirketlerin ve kuruluşların o kadar çok alternatifleri var ki, bu durumda müşterilerin bu alternatiflere yönelmeleri kaçınılmazdır.

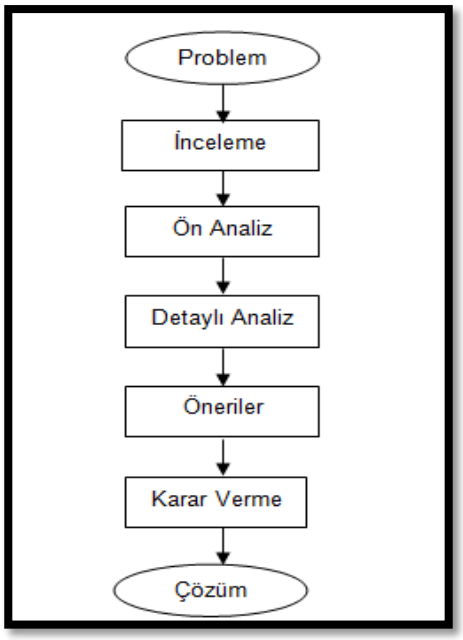
Kalite kavramına doğru yönden bakmak gerekmektedir. Bir işletme, ürettiği mal ya da hizmeti geri iade edilmemesi için çabalıyorsa, o işletme yanlış yolda demektir. Asıl amacı kaliteyi yükseltmek olmalıdır.

Kalite kavramları ile ilgili bazı yanlış düşünceler aşağıda belirtilmiştir (Tekin, 2006):

- Kalite sadece mallar için geçerlidir.
- Kalite fazla masraf gerektirir.
- Kalite pahalıdır.
- Kalite işletmede sadece kalite bölümünün sorumluluğundadır.

- Kalite lükstür.
- Kalite mükemmelliktir.
- Kalite soyut bir kavramdır.

Kalite, ürün veya hizmetle ilgili yapılan tüm faaliyetleri kapsadığı için üretilen ürün ya da hizmetle ilgili tüm bilgileri de içerisinde bulundurur. Üretim sırasında ürün ya da hizmetle ilgili herhangi bir sorun ortaya çıktığı zaman kalite anlayışıyla birlikte mutlaka bir çözüm bulunur. Aşağıdaki şekil çözümün aşamalarını göstermektedir (Demirkan, 1997);



Şekil 1.1. Kalite Problemlerinin Çözüm Aşamaları, Kaynak: Demirkan, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkiler Sistemine Etkileri" Değişim Yayınları, 1997.

Şekilde de görüldüğü üzere ilk aşamada sorun tanımlanır, inceleme aşamasında problemin farklı boyutları belirlenir, ön analizde konunun ayrıntılarına inilir ve sorunun nedenlerine gerekçeleri de belirtilerek netlik kazandırılır. Öneri aşamasında sorunun çözümü için çeşitli öneriler sunulur. Karar verme aşamasında tüm öneriler tartışılır ve sorunun çözümü için en uygun olanına karar verilir, son aşamada da bu karar uygulanarak sorun çözülür.

Kalite aynı zamanda müşterinin ürün ve hizmeti kullandıktan sonra ortaya çıkan doyumunu anlatmaktadır. Müşteriler, ürün ya da hizmetin gerçek performansını deneyerek, yaptıkları karşılaştırmalar ile beklentilerini ortaya koyarlar ve bu karşılaştırmanın sonucuna

göre kendilerine uygun olanı satın alırlar. Buna göre kalite; müşterilerin gereksinim ve beklentilerini belirlemektir (Demirci, 2008).

Japon kalite hareketin öncüsü olan Ishikawa'ya göre ise kalite; "kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriyi sürekli tatmin eden ürünü geliştirmek, tanımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir" (Ishikawa, 1997). Norichi Kano'ya göre kalitenin iki boyutu vardır. Birisi, mecburi kalite, diğeri cazip kalitedir. Mecburi kalite, müşterinin üründen beklentilerini ifade eder. Müşterinin beklentileri mecburi kalite ile karşılanmazsa, müşteri tatmin olmaz. Cazip kalite ise, mevcut beklentilerin üzerine müşterinin beklemediği ve hakkında önceden bilgi sahibi olmadığı özelliklerle ilgilidir. Hava yastığı buna örnek olarak gösterilebilir. Cazip kalite bir süre sonra müşteri tarafından benimsenirse ve ürün belirli bir piyasa edindikten sonra mecburi kalite durumuna dönüşür. Toplam Kalite anlayışı hem mecburi kaliteyi hem de cazip kaliteyi kapsayan ürün veya hizmeti kabul etmektedir (Aktaran, Şimşek, 2004).

Kalite kavramı ayrıca dinamik bir özelliğe sahiptir. Kalite müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmak olarak kabul edilmiştir. Burada önemli olan nokta kalitenin artık statik olmamasıdır (Ersen, 1997).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi kalite sadece ürün için değil hizmetler için de geçerlidir. Kalite fazla masraf gerektirir düşüncesinin aksine, kaliteli bir üretim sisteminin masrafları azalır. Zira, hatalarını en aza indirger. Görüldüğü üzere kalite sadece kalite bölümünün sorumluluğunda olmayıp, tüm işletme çalışanlarının sorumluluğundadır.

Kaliteye özel sektör açısından bakılınca; ürün ve hizmetlerin çeşitlenmesi rekabetin artmasını, rekabetin artması da yeni teknolojilere yatırımı gerektirmiştir. Bu suretle Ar-Ge çalışmalarında artış gözlemlenmiş ve üretilen mal ve hizmetin sabit maliyeti artmıştır. Bunun yanı sıra, hızla gelişen teknolojinin de etkisiyle müşterilerin beklentileri de hızla gelişme göstermektedir (Göztaş ve Baytekin, 2009). Bu koşullarda müşterileri anlayabilmek ve ihtiyaçlarına yanıt verebilmek sağlam bir kalite yönetim sisteminin kurulmasını gerektirir. Sistem içerisinde bulunan çeşitli ilişkilerin, prosedürlerin, görev tanımlarının ve iş akış şemalarının dokümanlarla izlenmesi gerekir (Efil, 1999).

Kamu sektöründe ise kalitenin unsurları; güvenilirlik, kayıtların doğru saklanması, doğru faturalama, yönetimde şeffaflık, hizmetin planlanan zamanda yapılması, çalışanların istekliliği, hızlı hizmet sağlamak, vatandaşların kamu görevlilerine olan güveni, ulaşılabilirlik ve cevap verme süresi şeklinde belirtilebilir (Kaya, 2007).

1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Yeni bir kavram olmayan ve son yıllarda gündemde yer edinmiş olan kalite kavramı eskiden beri var olan ve bilinen bir kavramdır. Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması on dokuzuncu yüzyıla rastlamaktadır. Üreticiler bu dönemden sonra "kalite bilinciyle ürünlerine kendi markalarını vurmaktan hoşnutluk duymuşlardır" (Taner ve Kaya, 2001). Bu suretle de sattıkları ürünlerin kalitede üstün olduğunu vurgulamışlardır. 1990'lı yıllarda küreselleşme olgusu, hızlı teknolojik değişimler ve rekabetçi üstünlüğü sürdürme sonucu ortaya çıkan soğuk savaş, "kalitede liderliğe ulaşma ya da kalite savaşı" (Yenersoy, 1997) olarak adlandırılır. Yani kalite yoğun rekabet ortamında kuruluşların rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve yok edici rekabet ortamında varlıklarını korumaları için kilit bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Birinci Dünya Savaşı'nın oluşturduğu koşullar, üretim sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol fonksiyonunun bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekliliği doğmuştur. Bu aşama "muayene" olarak değerlendirilmektedir. Bu gelişmelerin neticesinde kalite kontrol operasyonları, üretim bölümünün sorumluluğundan tamamen ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme içinde işlevlerini sürdürmeye başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın daha zor olan koşulları, önemli miktarlarda ve düzenli kalitede malzeme gerektirmiş ve bunun sonucu olarak "istatistiksel kalite kontrolü" aşamasına ulaşılmıştır. Bu aşama aslında bir önceki aşamanın daha etkin biçimde gelişerek ortaya çıkmasıdır (Özcan, 2001).

İstatistiksel düşünce çerçevesinde şekillenen kalite anlayışı, son zamanlarda aşamalı olarak olgunlaşarak, artık toplam kalite yönetimi felsefe ve uygulamasına varılmış olmaktadır. Kalitenin kalitesi üzerinde durulmaktadır. Kalitesizliğin görünürdeki nedenleri ile yetinilmeyerek kaynak sorunlara inilmektedir. Kalitenin arttırılmasını ve maliyetlerin düşürülmesini uç noktalar olarak değerlendiren bakış açısı, yerini her ikisinde aynı yerde eşzamanlı şekilde özümleyen bir anlayışa bırakmıştır (Çoruh, 1994).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemlerde teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin karmaşık hale gelmesi, denetim ve karar alma sürecinde koordinasyon ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını gerekli kılmıştır. Bunun sonucunda "toplam kalite kontrolü" anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir" (Tekin, 2002). Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak ara girdiler, proses içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle geliştirilmeye başlanmıştır. On dokuzuncu yüzyılın sonlarında yaşanan soğuk savaşın sonrasında Amerika'yı dünyada bir lider konumuna getiren ve F.W. Taylor tarafından geliştirilen bir sistem aynı zamanda bir yönetim felsefesi durumuna da geçmiştir. Bu sistem, "tüm işlemlerin herhangi bir yetenek gerektirmeyecek biçimde basit ve küçük parçalara ayrılması ve standartlaşması durumunda kısa süreli eğitimden geçirilmiş yarı vasıflı kişilerin, yüksek düzeyde beceri gerektiren işi bile mükemmel yapabilecekleri" (Maviler, 1998) esasına dayanmaktaydı. Bu sistemde; işçilerin performanslarının, standart duruma getirilen yöntemlerle en az girdi ile en çok çıktıyı verecek duruma getirilebileceği ifade edilmektedir. Bireyin performansının iyileştirilmesi üzerinde durdukları için yöntem geliştirme çabaları da bireysel esasta görevlerin standart hale getirilmesine odaklanılmıştır (Keklik, 2012).

Yirminci yüzyılın başlarında başlayan bu savaş, 1970'li yıllarda Japonya ve ABD başta olmak üzere Avrupa ülkelerini de kapsamış, 1980'lerden günümüze dek de hızını arttırarak sürmeye devam etmiştir (Maviler, 1998). Soğuk savaşın başlangıcından bu yana bu gelişmelerden etkilenilmiş ve küreselleşme nedeniyle azalan rekabet mesafeleri yüzünden insan kalitesini ve teknik kapasiteyi arttırma önlemlerinin alınılmasına ya da bu tür sistemleri ciddi ölçüde incelenmesine başlanılmıştır.

Juran, Deming gibi araştırmacılar tarafından tanımlanan ve daha önceki yıllarda çeşitli sanayi kuruluşlarında başarıyla uygulanmış olan "toplam kalite yönetimi felsefesinin sağlık sektörüne uyarlanmasını hedef alan proje çalışmaları" (Akgün, 2005) başlatılmıştır. Bu araştırmacıların başarıyla uygulanan görüşleri toplam kalite yönetiminin sağlık alanında yaygınlaşmasını sağlamıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise yalnızca maliyet unsurunun dikkate alınması yetersiz kalmış, kalite anlayışı rekabette ön plana geçmeye başlamıştır.

Günümüz dünyasında global düzeyde rekabet eden kuruluşlar müşteri odaklı olmak zorundadır. Müşteri odaklı olmanın yolu kalite odaklı olmaktan geçmektedir. Kalite odaklı olmanın amacı, üretimde kalitesizliği engellemeyi hedefler kuruluş yöneticileri kaliteye yönelik olarak önlem almaz ve kusurlu ürünleri piyasaya sürerse, öncelikle prestij yitimi ve

satışların azalmasından doğan zararlar olmak üzere birçok kayıpla karşılaşabileceklerdir. Kuruluşlar yönünden kalitenin gerekliliği şöyle de ele alınabilir (Tekin, 2002):

- Hurda, fire ve atık oranı düşerek, ürünler üzerinde yeniden düzeltme operasyonları yapılması ortadan kalkacaktır. Dolayısıyla üretimde daha az duraklamayla daha yüksek bir üretim ivmesine ulaşılarak, çalışan bireylerin işlerinden daha memnunluk duymaları sağlanabilecektir.

- Kaliteli üretimle müşteri beklenti ve istemlerinin tam olarak sağlanması ile müşteri yitiminin olmaması sonucu müşteri sayısı, satışların ve kârın yükselmesi gibi yararlar sayılabilir.

İstatistiksel düşünce çerçevesinde şekillenen kalite anlayışı, son zamanlarda aşamalı olarak olgunlaşarak, artık toplam kalite yönetimi felsefe ve uygulamasına varılmış olmaktadır. Kalitenin kalitesi üzerinde durulmaktadır. Kalitesizliğin görünürdeki nedenleri ile yetinilmeyerek kaynak sorunlara inilmektedir. Kalitenin arttırılmasını ve maliyetlerin düşürülmesini uç noktalar olarak değerlendiren bakış açısı, yerini her ikisinde aynı yerde eşzamanlı şekilde özümleyen bir anlayışa bırakmıştır (Çoruh, 1994).

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte ağırlaşan rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek için müşterilerine en iyi mal ve hizmeti, uygun fiyattan ve zamanında sunan kuruluşlar rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bunun için kuruluşların kaliteye önem vermeleri, kalitenin devamlılığını sağlayabilmeleri ve kaliteyi iyileştirmek için uygun tekniklerden faydalanmaları gerekmektedir (Çatalca, 2003).

Kalite, toplumun refahı, hatalardan arınma ve mükemmellik olmaktadır. Dolayısıyla rekabette kilit işlevi gören kalite, hizmet kuruluşlarının işgücü yoğun olması, insan unsurunun öneminin büyük olması ve buna bağlı hizmet performansının her an değişiklik gösterebilme olasılığının olması gibi nedenlerden ötürü hizmet kuruluşlarında ayrıcalıklı bir öneme sahip olmaktadır. Hizmet kuruluşlarının rekabet gücü ancak mükemmelliğin ortaya çıkarılması yönündeki çabaların bir ürünüdür. Kalite çalışmaları, hizmetlerin soyutluktan somut duruma geçirilmesi ve bunu sağlamak için esas alınacak tüm etkenlerin belirlenmesi açısından büyük öneme sahiptir (Seyran, 2004).

1.3.Kalite Yönetimi

Yönetim sistemi tanımı; kuruluşun proseslerini veya aktivitelerini yönetmek için neler yaptığını ifade etmektedir. Yönetim sistem standartları işletmelere yönetim sisteminin kuruluşu ve sürekliliği için bir model sağlamaktadır. Bir yönetim sistemi kurulması söz konusu olduğunda standartların içerdiği maddelerin tümüne uyulması gerekliliği vardır (Tokluyüz ve Şenol, 1994). Kalite, çevre, işçi sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi standartlarının uygulama aşamaları karşılaştırıldığı zaman paralellikler içerdiği görülür. Sistemlerden birisi kurulu ise diğerini kurmak ve işletmek daha kolaydır. Sistemlerin kurulması ve işletilmesi de benzer şekilde mevcut durumun tanımlanması, politikanın belirlenmesi ve duyurulması, organizasyonun yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, iş planları, hedef ve amaçların tanımlanarak uygulanması, uygulamaların kontrol edilmesi ve gerekli düzeltici-önleyici faaliyetlerin yürütülmesi ve gözden geçirilmesi süreçlerini kapsar (Yıldız, 1994).

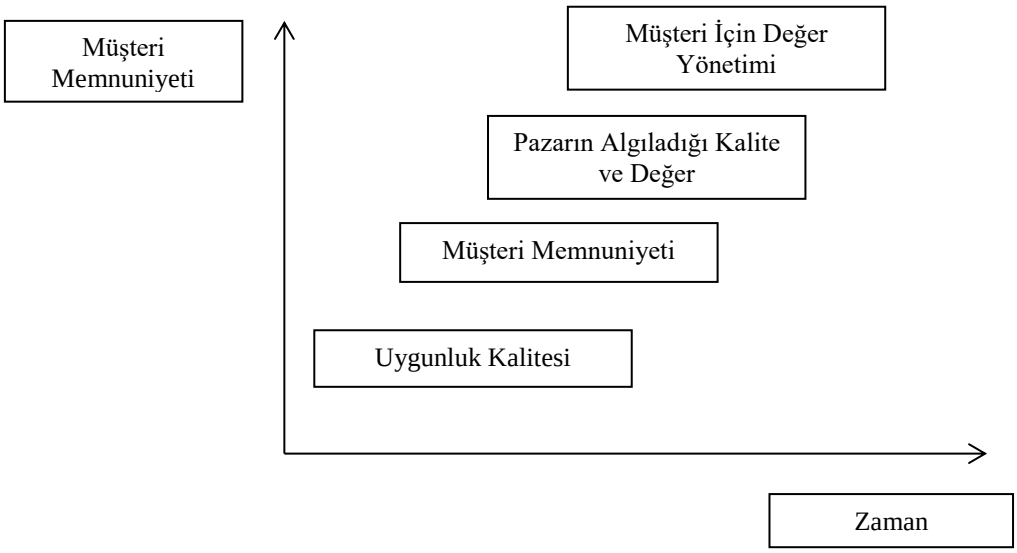
Kavrakoğlu (1994), Kalite yönetimini şu şekilde ifade etmektedir;

- Genel yönetim fonksiyonun kalite politikasını tespit edip uygulayan bölümüdür,
- Stratejik planlama, kaynaklarının tahsisi ve kalite planlaması, işletilmesi, değerlendirilmesi gibi kalite için yapılan diğer sistematik faaliyetleri kapsar,
- Belirlenmiş ve tüm ilgililerce kabul gören bir kalite politikasının mevcudiyeti ve bu politikanın uygulanması amacıyla gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir,
- Kalite yönetimi tüm organizasyonu yönlendirir; organizasyon içindeki bireylerin belirli değer yargısına sahip olmasını sağlar; onların yaptıkları işin önemini anlamalarını sağlar, uzun süreli motivasyonlarla özgür düşünme ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin gelişmesini sağlar ve organizasyon kültürü oluşturur; bu kültür içerisinde kalite kültürü oluşturmaya çalışır.

Kalite yönetim sistemi bir kuruluş için kalite bakımından koordine edilmiş yönetim ve kontrol sistemidir. Kalite yönetim sisteminin benimsenmesi, kuruluşun stratejik bir kararı olmalıdır. Kuruluşun kalite yönetim sisteminin tasarımı ve uygulanması, çeşitli ihtiyaçlardan, özel hedeflerden, sunulan ürünlerden, çalışılan süreçlerden ve kuruluşun büyüklüğü ve yapısından etkilenir (Koçel, 1998).

Kalite yönetim sistemleri kuruluşların müşteri tatminini artırmasına yardımcı olabilir. Müşteriler kendi gereksinim ve beklentilerini karşılayacak özelliklere sahip ürünleri ister. Bu gereksinim ve beklentiler ürün şartnamelerinde açıklanır ve tümü müşteri koşulları olarak değerlendirilir (Yıldız, 1994). Müşteri koşulları, müşteri tarafından sözleşmede belirtilebilir ya da kuruluşun kendisi tarafından belirlenebilir. Her iki durumda da ürünün kabul edilebilirliğini son olarak müşteri belirler. Müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin sürekli değişiyor olması, rekabetçi ortamın getirdiği baskılar ve teknik ilerlemeler kuruluşları, ürünlerini ve süreçlerini sürekli geliştirmeye zorlamaktadır (Genç ve Demirdöğen, 1994).

Kalite yönetim sistemi yaklaşımı kuruluşları, müşteri şikayetlerini analiz etmeye, müşteri tarafından kabul edilebilir ürünlerin elde edilmesine yardımcı olacak prosesleri tanımlamaya ve bu süreçleri denetim altında tutmaya teşvik etmektedir. Bir kalite yönetim sistemi, müşteri tatmininin ve diğer ilgili tarafların memnuniyetinin artırılması amacıyla gerçekleştirilen sürekli iyileştirme için çerçeve sağlar. Bu çerçeve, kuruluşa ve kuruluşun müşterilerine, koşulları sağlayan ürünlerin sürekli olarak sağlanabileceğine dair garanti verir (Gökmen, 2001). Kalite güvencesi, kalite için konulan standartlara uyum ve bir ürün ya da hizmetin kalite yönünden tüm beklentileri karşılamasını sağlayan planlı ve sistemli çabalardır (Halis, 2000). Daha sonraki yıllarda tamamlanmış ürünün muayeneye bağlı tutulması yerine, denetimine gerek kalmayacak biçimde üretim sisteminin güvence altına alınması fikri gelişerek, kalite güvence sistemleri oluşmuştur. Bu sistem üst yönetim ve tüm çalışanların katılımının gerçekleştirilmesi ile %100 müşteri doyumunu amaç edinen toplam kalite yönetiminin gelişmesine yol açmıştır.



Şekil 1.3. Kalite Hareketinin Gelişimi, Kaynak:Taner ve Kaya, "Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları- Bir Hizmet İşletmesi Örneği". Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2001.

Kalite yönetim sisteminde daha yenilikçi ve etkin teknoloji benimsenerek ve başlatılarak, ürün maliyeti, üretim süreci ve işçiliğin azaltılması hedeflenmiştir. Böylece daha kaliteli iş, daha etkin kaynak kullanımı, daha az maliyet ve daha güvenli sistem oluşmuştur (Peşkircioğlu, 1997).

Başarılı bir kalite yönetimi için üst yönetimin ve çalışanların tam katılımı, uzman kişilerce doğru tanımlanmış prosedürlerin toplanması gerekmektedir. Bu aşamada yapılması gerekenler şu şekildedir (Efil, 1999):

- Proje ile ilgili kalite standartlarının tanımlanması ve bu standartların nasıl sağlanacağının belirlendiği kalite planlaması,
- Bu standartların güvenilirliğini sağlamak amacıyla planlanan kalite denetimleri ve süreç analizi gibi sistematik görevlerin uygulanmasını içeren kalite güvencesinin gerçekleştirilmesi,
- Sebep-sonuç diyagramları, kontrol çizelgeleri, akış diyagramları, histogram, pareto çizelgeleri, scatter diyagramı, istatistiksel örnekleme gibi.

Uluslararası alanda uygulanacak kalite sistem standardı çalışmaları ilk kez merkezi Cenevre'de olan Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO/International Organization for Standardization) tarafından başlatılmıştır. ISO, 1947'de kurulmuş olup, 135 üye ülkeden oluşmaktadır. Bu amaçla ISO'nun aktif üyeleri olan ABD, İngiltere, Kanada tarafından bu çalışmaları yürütmek üzere Teknik Komite oluşturulmuştur. Bu komitenin çalışmaları sonucu ISO 9000 Kalite Sistem Standartları, Mart 1987'de yayınlanmış ve ülkemiz (TSE 1988) başta olmak üzere birçok ülke tarafından benimsenerek uygulamaya geçilmiştir (Demirkan, 1997).

Tablo 1.1 ISO 9000 Standartları

ISO 9000 SERİSİ STANDARTLARI	
ISO 9000	Kalite yönetimi ve kalite güvencesi standartları seçim ve kullanma kılavuzu
ISO 9001	Kalite sistemleri – tasarım/geliştirme, üretim tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli
ISO 9002	Kalite sistemleri üretim ve tesiste kalite güvencesi modeli

ISO 9003	Son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modeli
ISO 9004	Kalite yönetimi ve kalite sistemleri elemanları kılavuzu
ISO 9004-2	Hizmetler için kılavuz kalite sözlüğü
ISO 9005	Kalite sözlüğü
ISO 10011-1	Kalite sistemleri tetkiki – kılavuz, kalite sistemi tetikçileri için nitelendirme kriterleri
ISO 10012-2	Kalite sistemleri tetkiki – kılavuz, kalite sistemi tetikçileri için nitelendirme kriterleri
ISO 10011-3	Kalite sistemleri tetkiki – kılavuz, tetkik programlarının yönetimi

Kaynak: Kutlu S. ve Duran C., (2010), "Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. S.28.

ISO standartları uygulanan firmalarda, müşteri memnuniyetinde kayda değer bir artış ve maliyette tasarruf sağlanır. Bu standartlar, firmaların proje süresi ve amacı üzerinde yoğunlaşmalarına yardımcı olur ve gene bu standartların ışığında işverenler, çalışanlar ile son kullanıcılar arasında karşılıklı anlaşma sağlanarak iyi ilişkiler kurulur.

Standardizasyon yaklaşımının egemen olduğu firmalarda her çalışan kendi sorumluluğun farkındadır ve iş bitiminde raporlarını üst yönetime sunar. Böylece, örneğin; bir haritacı işten ayrıldığında, ekipteki diğer çalışanların ne yapacaklarını bilememesinden dolayı bütün sistemin olumsuz etkilenmesi gibi durumlar yaşanmaz ve işi ekibin geri kalanı devralarak, şirket tarafından belirlenmiş, üretim ve hizmet prosedürlerine, tanımlamalara, iş tanımına uygun bir şekilde işi devam ettirirler. Yönetim sisteminde, bu prosedürler, düzeltici ve önleyici görev dokümanları projenin başından sonuna kadar hep bir gelişim ve ilerleme halinde olur (Ersen, 1997).

ISO lisanslı şirketler birlikte çalışacakları taşeron firmalarının da ISO kalite sistem standartlarına sahip olmasını isterler. Şirketlerin satın alma departmanları genellikle ürün tedarikçisi seçiminde ISO sertifikalı firmaların kayıt defterlerinden seçim yaparlar. Bu nedenle, ISO standartlarına ulaşmış taşeron ve tedarikçi firmalar otomatik olarak bu tarz müteahhit firmalara uyumlu olacaklardır (Efil, 1999).

Kalite güvencesi, yönetimin devredemeyeceği fonksiyonlarından birisidir. Yönetim, tüm fonksiyonları bütünleştirme operasyonlarını kendisi yönetmelidir. Kalite, yalnızca imalat sürecinde oluşturulabilecek bir şey değildir. Kalite güvencesi, istenilen sonuca ulaşmak için işletmede toplam bütünleşme gerektiren bir felsefedir ancak, birçok kuruluşta yönetim bu sorumluluğu yeterince önemsememekte ve kalite güvencesinin merkezi felsefesi yeterince anlaşılmamaktadır. Yönetim genellikle bu sorumluluğunu devretmek için bir bölüm kurar ve bu bölüme içinde kalite sözcüğü olan kalite bölümü, kalite güvence/kalite kontrol bölümü gibi isimler verilir. Böylece kalite güvencesi çok yanlış anlaşılan ve hatalı bir şekilde oluşturulan bir kavram haline gelir (Yatkın, 2003). Sonuç olarak kalite güvencesi; maliyetlerin azaltılmasına, verimliliğin iyileştirilmesinde yardımcı olur. Bütün işlerin ilk seferinde ve her zaman doğru yapılmasının doğru aracıdır. İyi bir yönetim aracıdır ve herkesin sorumluluğundadır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. TKY Kavramı

Toplam kalite yönetimi, kültür felsefesine dayalı bir strateji ve mükemmele ulaşmayı hedefleyen bir yaklaşımın temelinde insan odaklı düşünmek, her şeyi insana daha sunmak ve onu en iyi şekilde yaşatmak öngörüsü ile biçimlendirmek gereği yatmaktadır. Toplam kalite yönetimi maliyet, kalite ve zaman üçlüsünü eş zamanlı olarak sağlayabilmek için başta insan faktörü olmak üzere tüm kaynakları etkili olarak kullanıp rekabetçiliği sürekli kılmayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir (Dereli ve Baykasoğlu, 2003).

Toplam kalite yönetimi anlayışı; gelişme ve yeni buluşlar için tüm elemanların katkısına, analiz, sorun çözme ve karar verme tekniklerinin sistemli bir şekilde kullanılmasına dayanmaktadır (Bozkurt, 1995). Genel bir yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetimi, işletmelerin yapısına, amaçlarına göre değişkenlik ve uyum gösterir. Ancak buradaki her birey, önceden belirlenen ortak hedefleri paylaşarak üretilen malı müşterilerin beklentilerine en yakın düzeyde sunmalıdır. Zira toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyetini işletmelerin belki de en önemli varlık nedeni olan kâr olgusundan dahi önce gören bir yönetim felsefesidir (Doğan ve Eriş, 2000).

Toplam kalite yönetim anlayışı çerçevesinde, daha iyiye doğru giden performans ile kalite, verimlilik, emniyet, etkinlik ve ekonomiklik gibi çapraz işlevsel hedefleri doyurucu bir şekilde yerine getirmek amaç edinilir. Bu noktada toplam kalite yönetimi, sürekli süreç iyileştirmeye hedeflenen disipline edilmiş yaklaşımı içinde, geçerli yönetim tekniklerini, tüm iyileştirme çabaları ile çağın araç ve gereçlerini bütün olarak seferberlik eden etkinliklerin toplamıdır (Şimşek, 2002). TKY ile çalışmaların hedefi; uygun çalışma ortamı (yaratıcılık, sürekli bilgi edinme, dayanışma, grup çalışması, insanın en önemli yatırım olduğu, ödüllendirme, teşvik) oluşturarak, sürekli artan bir kalitede malzeme ve hizmetin oluşturulması ile müşteri/tüketiciyi tatmin etmektir (Efil, 1996).

Yeni bir yönetim anlayışı olan TKY, önce sanayide, üretim sektöründe ortaya çıkmış; üretilen malın kalitesinde artış sağlamının yanı sıra kayıpları ve maliyetleri en aza indirmesi özelliği nedeniyle hızla diğer sektörlere yayılmıştır. Toplam kalite yönetimi, diğer yönetim

anlayışlarından farklı olarak mekanik bir yaklaşım olmayıp; çalışanların tümünün beyin gücü, yaratıcılık ve deneyimlerinden yararlanma şeklinde bir iş ahlakı anlayışına dayanmaktadır (Efil, 1999). Bu çerçevede toplam kalite yönetimi, kurumlarda üretim süreci, tedarik, yönetim, tanıtım, çalışanlar, müşteriler, toplumsal etkiler gibi ekonomik unsurların tümü üzerinde özenle duran ve bütünsel anlayışa sahip çağdaş bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilmektedir (Kuruşçu, 2003). Toplam kalite yönetimi, sistematik, bütünsel ve kurumun ilerlemesi için kullanılan kurumsal bir yaşam biçimi olmaktadır. Başka bir ifadeyle, toplam kalite yönetimi dünya çapında kurumlarda başarıyla kullanılan ve bu başarısı kanıtlanmış bir yönetim biçimidir.

Toplam kalite yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerinde yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim biçimidir. Üst kademe yöneticilerin, işin içine sürekli ve etkili bir şekilde girmesi ve tüm personelin sürekli eğitiminin sağlanması bu modelin başarısı için kaçınılmazdır. Bu anlamda müşterinin söylenen veya söylenmeyen potansiyel ihtiyaçlarının karşılanması gerekir (Efil, 2006).

Toplam kalite yönetimi, kuruluştaki herkesin kontrolleri altındaki süreçlerin sürekli ve asla sonu olmayan bir şekilde iyileştirilmesine katılmasıdır. Temel amaç iç ve dış müşterileri tatmin etmektir. Toplam kalite yönetimi de birçok şekilde ekip çalışması uygulamaları yapılır, iş görenler sürekli eğitim programlarına katılarak geliştirilir, kurumdaki herkesin katılımcılığı cesaretlendirilir, müşteri ve tedarikçiler iyileştirme sürecine dahil edilir (Bozkurt, 2003).

Toplam kalite yönetiminde, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, işletmenin ürün ve hizmetleri yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir yönetim sistemidir (Koparal, 1997). Bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirmesi suretiyle iç ve dış müşteri kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim şekli (Soylu ve Suer, 1998) olan toplam kalite yönetimi, bir başka tanımda da, bir işletme içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun tüm üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun tüm üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Yılmaz, 2004).

Toplam kalite yönetimi, kalite olgusunu, kurumda çalışan tüm bireylere yayan ve onları bundan sorumlu tutan bir sistem olarak kendini göstermektedir. Bu sistem, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, işletmenin bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı hedefleyen bir yöntem olarak ele alınmaktadır (Peker, 1993). Bu yaklaşım ilk olarak ürün kalitesinden yola çıkmakta, daha sonra örgüt yönetimi süreçlerinin kaliteli hale getirilmesini amaçlamaktadır. Sonuçta da, bu hedeflere ulaşabilmek için çalışanların geliştirilmesini ve üretim süreçlerinin de iyileştirilmesini hedeflemektedir (Özşen, 1998).

Kavrakoğlu'na göre (1994) toplam kalite, bir örgütte bütün faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi anlamına gelir. Bu faaliyetler yalnızca mal ve hizmet üretimiyle sınırlı değildir. Bunlar piyasa araştırmasından maliyet muhasebesine kadar bütün işlevleri ve bireyleri kapsamaktadır. Peşkircioğlu (1995) ise, müşteriye göre tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, verimliliği artırmayı, çalışanların bilgilenmesini ve takım çalışmalarıyla süreçlerde sürekli iyileştirmeyi hedefleyen bir yönetim sistemi olarak ele almaktadır.

Bir sistemler bütünü olarak değerlendirilen toplam kalite yönetimi, değişik çevre koşullarında ve değişik şekillerde uygulanmakla beraber, tüm işletmelerin kabul ettiği bir amacı vardır ki, bu da işletmeler tarafından sağlanan mal ya da hizmetin müşterilerin beklentilerine uygunluğudur. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, toplam kalite yönetimi, müşteri ve çalışanların memnuniyetini hedef alan bir dizi felsefe, yöntem ve süreçten oluşan bir sistem olarak nitelendirilebilmektedir. Bu sistem bir kalite geliştirme programı olarak ele alınmamalıdır. Bilindiği üzere, kalite geliştirme uygulamalarının temelinde istatistiksel ve matematiksel yöntemlerle sorunların çözümü ağırlık kazanır, oysa toplam kalite yönetiminde olayın teknik yönünün yanı sıra, sosyal ve psikolojik yönü de dikkate alınmaktadır (Tümer, 1995).

Yatkın'a (2003) göre TKY, kaliteyi üretim faaliyetlerinde hedeflemektedir. Bu amaçla da tüm iş süreçlerin geliştirilmesi ve müşteri tatmini için proseslerin devamlı iyileştirilmesine dayanan bir yönetim biçimidir. Efil'in (2006) yaklaşımına göre ise bir felsefe değil bir yönetim uygulaması olmakta ve üç unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki, mantıklı düşünce oluşturmak, ikincisi kaliteyi geliştirmek için çalışanları psikolojik olarak o işe yöneltmek, üçüncüsü ise pazarlama stratejisi olan şirket kültürü yaratmaktır.

Bir başka değerlendirmede ise, müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek gerçekleştirilmesidir. Bu hedeflere ulaşabilmek için bir kuruluşun tepe yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik, araştırma, planlama, Pazar araştırması, yönetim, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel ve genel işler gibi tüm birimleri birlikte çalışmalıdır (Uygur ve Göral, 2005). TKY yalın bir örgüt yapısı içinde, çalışanların aktif katılımının sağlanarak, yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi, insan kaynaklarının verimliliğinin arttırılması, örgüt çapında etkin bir iletişim ağı kurulması, süreç bazında çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle kaliteli mal ve hizmet üretilmesidir (Ersen, 1997).

TKY, müşteri beklentilerini karşılamak üzere bir kuruluşta tüm sistemlerin, süreçlerin ve ürünlerin sürekli olarak iyileştirilmesi öngören bir yönetim kavramı olmaktadır. Bu model kalite yönetimi, kalite güvencesi ve kalite iyileştirme kavramlarını kapsamakta ve birleştirmekte; iç ve dış müşterilerin, tedarikçilerin ve kuruluşla ilgisi olan tüm grupların gereksinim ve beklentilerini karşılamayı amaçlamaktadır (Halis, 2004). Yenel, Çolakoğlu ve Demir'e (2008) göre ise TKY, insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hâkim olduğu bir yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır.

Bu sistemin ortak özellikleri ise şu şekilde değerlendirilmektedir (Efil, 2006):

- İşletme faaliyetleri müşteri temellidir.
- Dikkat süreçler üzerine yoğunlaşmıştır. Başka çözümler düşünülmeden önce süreçler iyice anlaşılır ve geliştirilir.
- Yoğun veri toplama ve ölçümleme önemlidir ve geribildirim verilir.
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesi de dahil olmak üzere işletmenin bütün faaliyetlerinde sürekli iyileştirme olur.
- Kalite hedeflerine hep birlikte ulaşılır.
- Çalışanlar güçlendirilmiştir.
- Eğitim süreklidir.

- Hedef yalnızca gelişmiş kalite değil, aynı zamanda yüksek verimliliktir.
- Kültürel değişim gerekli olup, kalite anlayışı kültürün bir parçasıdır.
- Üst yönetimin liderliği ve katılımı olur.
- Toplam kalite yönetimi, işletme içindeki bütün işlevleri içerir. Hatta işletmenin dışındaki başka tedarikçilerin ve işletmelerin de aynı kalite anlayışıyla davranmaları istenir.

Tüm bu tanımları kapsayacak bir tanımla, toplam kalite yönetimi; müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata ilkesine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve örgütsel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan; bütün bunların da ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Bolat, 2000).

2.2. TKY'nin Gelişimi ve Tarihçesi

Kalite kavramı çok eski olmakla beraber, konu üzerinde son yirmi otuz yıl içinde daha büyük bir önemle ve yeni bir anlayışla durulmaya başlanmıştır. On beş yirmi yıl öncesine kadar kullanılmayan TKY kavramı, günümüzde binlerce kitap ve makaleye konu olmuştur. TKY'nin önemi, dünya pazarlarında şirketler arasında giderek artan rekabete paralel olarak hızlı bir artış göstermiştir. Çok sayıda kuruluş TKY'yi uygulamaya başlamış ve bu kavram yönetimin önemli konularından biri olmuştur.

Bilimsel açıdan TKY, 1930 yılında Bell Telefon laboratuvarlarında çalışan Shewart tarafından süreç kontrolü (istatistiksel kalite kontrol) çalışmalarıyla başlatılmış olduğu ve Shewart'ın 1932 yılında bu çalışmalarla ilgili olarak Amerika'da verdiği dört günlük konferansın konularının daha sonra Deming editörlüğünde 1939 yılında "Kalite Kontrol Açısından İstatistik Metotları" adıyla kitaplaştırıldığı bilinmektedir (Özveren, 2000).

TKY hareketi 1930'larda ve 1940'lı yılların başında ABD'de Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından sanayide mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak amacı ile gündeme getirilmiş olsa da İkinci Dünya Savaşının çıkmasıyla bu ülkede pek gelişme gösterememiştir (Tortop vd., 2007). Fakat ulusal kalite kurumu şeklindeki ilk yapılanma bu ülkedeki farklı

kalite kurumlarının birleşmesiyle 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control) adıyla yine ABD'de kurulmuştur (Tekin, 1999). 1946 ve 1948 yıllarında da kalite konusunda önemli bir isim olan Deming, İkinci Dünya savaşı sonunda mağlup olan Japonya'da bulunan Amerikalı yetkililer tarafından Japonya'nın yeniden yapılandırılmasına yardım etmek üzere Japonya'ya davet edilmiştir (Biçer, 2008). Her ne kadar günümüz kalite düşüncesi ilk olarak ABD'de doğmuş olsa da gelişimini ve yönetim sistemi oluşunu Japonya'ya borçludur. Ülkede 1945'li yıllardan başlayarak uygulanan kalite çalışmaları sonuçlarını ancak 15-20 yıl sonra vermiş ve sonuçta Japonların kendi sosyal ve kültürel özelliklerinin de katkısıyla tüm dünyanın örnek almaya başladığı mükemmel bir kalite yönetim sistemi oluşturulmuştur (Tortop vd., 2007)

1946 yılında Japon kalite yaşamına büyük katkıları olan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği/Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) kurulmuştu. Japonya'nın kalite konusunda yetiştirdiği büyük isimlerden Ishikawa, JUSE'de kalite kontrol dersleri vermeye başlamıştı. Daha sonra JUSE, batılı bilim adamlarını kurslar vermek üzere Japonya'ya davet etmiştir. Davet edilen en önemli bilim adamlarının başında kalitenin Amerika'daki öncülerinden olan Deming yer almıştır. Deming Japonlara, istatiksel veri dağılımı, kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrolü ve bir yönetim modeli olarak Deming Döngüsü' nü nasıl kullanacaklarını anlatmış ve geliştirdiği 14 ilkesiyle de kalite yönetiminin temellerini oluşturmuştur. Japonlar kalite uygulamalarında özellikle, istatiksel kalite kontrol, kalite teşhisi, kalite eğitim programları ve sıfır hata felsefesi gibi konulara önem vermişlerdir (Özveren, 2000).

Feigenbaum 1951 de yayımlanan "Toplam kalite kontrol" adlı kitabının ilk baskısıyla "Toplam Kalite Kontrol" kavramının isim babası olmuştur. Aynı yıl Juran'da kalite konusunda en önde gelen eserlerden olan "Juran's Quality Control Handbook" adlı eserini yayınlamıştır (Halis, 2000). Deming, Juran ve Feigenbaum'un kalite ve yönetim üzerine olan düşünceleri, Japonya'da 1960'larda Ishikawa'nın kalite çemberleri faaliyetleriyle birleşmesi Toplam Kalite anlayışının doğmasına neden olmuştur. Toplam kalite kontrol anlayışının günümüzün rekabet unsurlarına cevap veren, verimliliği artıran ve başarılı bir yönetim tarzı olmasını sağlayan özelliklerini Japon grup dayanışması, kendi kültür değerlerine ve sımsıkı sarıldıkları kalite anlayışına bağlıdır ve bu sayede 1960'lardan önce kalitesiz ve ucuz kabul edilen Japon malları bir mucize kabul edilebilecek şekilde dünya ticaretinde hatırı sayılır bir yer almıştır (Demirci, 2008).

Japonlar, Amerikalı uzmanlardan öğrenmeye başladıkları kalite yaklaşımlarını benimsemiş ve geliştirmişlerdir. Kaliteyi müşteriye söz vermek olarak tanımlayan Japonlar, bu sözün yerine getirilebilmesi için bizzat işçiler tarafından da bu sözün verilmesi gerektiğinin farkına varmış olmaları, 1962 yılında Ishikawa'nın işçi eğitimleri ve Kalite Kontrol Çemberleri çalışmalarını yapmasına neden olmuştur. Japonya'daki kalite çalışmaları o kadar başarılı olmuştur ki dünya ticaretinde hızla yükselmişler, 1960'lı yıllarda optik, 1970'li yıllarda elektronik ve 1980'li yıllarda otomotiv sektöründe dünya liderliğini ele geçirmişlerdir. Yirmi yılda ihracatlarını yirmi kat arttırarak300 milyar dolar seviyesine gelmişlerdir (Efil, 1999).

Bu başarının altında, Deming'ın Japonları eğitimlerin en başında, kendi geliştirdiği yöntemleri uygulamaları durumunda dünya da kalite devrimi yapabileceklerine inandırmış olması ve onlara "eğer beni dinlerseniz, beş yıl içinde Batı ile rekabet edebilir duruma gelebilirsiniz. Eğer dinlemeye devam ederseniz ileri de Batı sizinle rekabet edebilmenin yollarını aramak zorunda kalacaktır" ifadesine Japonların sahip çıkmasının yattığı ileri sürülmektedir (Bozkurt, 2001). Deming ve Juran'ın fikirleri Amerika'da 1980'lere kadar yeterli ilgiyi görmemiştir. 1950 ve 1960'larda Amerikan sanayisi, sanayi ürünlerine yüksek rağbet gösteren dünya pazarlarına ürettikleri her şeyi satabilmekteydi. Amerikan ve birçok Avrupa üretim sanayisinin ilgi odağını, üretim ve kârlılık artırmak oluşturmaktaydı. Ancak özellikle önde gelen Amerikan şirketleri pazarlarını ve pazar paylarını Japonlara kaptırdıktan sonra, 1970'lerin sonuna doğru toplam kalite yönetimi mesajını ciddi olarak dikkate almaya ve tüketicilerin neden Japon ürünlerini seçtiğini araştırmaya başlamışlardır.

1980'li yıllarda gerek ABD'de gerekse Avrupa'da kalite konusunda yeniden yapılanmaya doğru ciddi adımlar atılmıştır. Kalite konusunda pek çoğu Amerikalı olan Deming, Feigenbaum, Juran ve Crosby gibi öncü kişileri özellikle Japon araştırmacılar olan Ishikawa, Imai, Taguchi ve Shingo'nun çalışmaları izlemiştir. 1987 yılında Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından "ISO 9000 Kalite Sistem Standartlar" serisi yayımlanmıştır. Toplam kaliteye giden yoldaki önemli basamaklardan birisi olan 9000 serisi ile dünya çapında, kalite sistemleri kurma ve belgelendirme çalışmaları yaygınlaşmıştır (Ulaş, 2002). Günümüzün rekabetçi ortamında kendini geliştirerek değişen koşullara uyum sağlayan, özellikle müşteri tatminindeki değişmeleri zamanında yakalayıp, hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen örgütler için TKY, esasen bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesi ve hatta bir yaşam tarzı olarak kabul görmektedir. Bu noktada TKY, diğer yönetim

anlayışlarından ayrılmaktadır. Bu farklılığın doğmasına neden olan TKY'nin gelişim süreci "Kalite Anlayışının Evrimi" adıyla aşağıdaki şekilde verilmektedir (Yükçü,1999):

- *Evre:* Kontrol (muayene)
- *Evre:* Kalite Kontrol (Önleme, İstatistikî Yöntemler)
- *Evre:* Kalite Güvencesi / Toplam Kalite Kontrol (Önleme, ISO 9000, İstatistiki Yöntemler)
- *Evre:* TKY (Yaşam Biçimi, Katılımcılık, Müşteri Odaklılık, Sürekli Gelişim, Sorun Çözme, Süreç Geliştirme, Yetki Devri, Yönetim Geliştirme)

2.3. TKY'nin Amaç ve Önemi

Küresel pazarlarda kalite unsurunun ön plana çıkmasından sonra hızlı bir biçimde yayılan TKY, birçok dünya ülkesinde olduğu gibi, kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş yönetim biçimi (Düğer, 1996) olarak kabul edilerek ülkemizde de yaygın uygulama alanı bulmaktadır. İşletmelerden, hizmet örgütleri olan hastanelere, hastanelerden ülke savunmasında hizmet veren silahlı kuvvetlere kadar değişik alanlarda uygulama örnekleri hızlı bir biçimde çoğalmaktadır.

Ortaya çıktığı 1950'li yıllarda yapısal, sistemsel özellikleri ve güçlü teknikleri başarılı olan toplam kalite anlayışı, hızlı değimler karşısında kendisini yenileyerek insana yönelik yönetimsel bazı özelliklerini de güçlendirmiştir. Böylece, kökeninde insan olan bir felsefeyle şekillendirilmiş güçlü bir yapı- sistem- teknik üçlüsü üzerine inşa edilmiş yepyeni bir anlayış olarak TKY ortaya çıkmıştır (Gültekin, 1996). TKY, esasen bir yönetim tekniğinden çok, bir yönetim felsefesi daha da ötesi bir yaşam biçimidir.

TKY, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili değildir. TKY, bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan da verimliliği artırmaktadır (Kavrakoğlu, 1996). TKY felsefesi, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin insan kaynaklarının tümünün katılımıyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri memnuniyetinin artırılması ve müşteri bağlılığının güçlendirilmesi amacıyla işletmede sürekli iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve tanımlanan kaliteyi sürekli geliştirmeyi hedefleyen modern bir yönetim anlayışıdır. TKY, kaliteyi müşteri tanımlarıyla tanımlamak,

insanları kaliteden sorumlu yapmak demektir. Bu sorumluluğu yönetim gücü ile desteklemek ve kalitenin geliştirilmesi için de sürekli araştırma yapmak gerekmektedir (Halis, 2004).

TKY'nin sadece kalite ile ilgili olmamakta, modern bir yönetim anlayışı olmaktadır, dolayısıyla kaliteyi yükseltmeyi amaçladığı için oluşması olası hataları önler, maliyetler azalır, fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler gibi benzer olumsuzluklar ortadan kalkar ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır (Kavrakoğlu, 1996). TKY sisteminde tasarım aşamasından başlayarak hammadde temini, üretim, pazarlama ve satış hizmetlerini de içine alan tüm aşamalarda gerekli teknik ve örgütsel yöntemler ile, sistemli ve planlı bir yapı amaçlanmaktadır. Kalitenin her aşamada oluşmasının güvence sağlamak, müşteri beklentilerinin gerçekleştirilerek müşteri memnuniyetini karşılamak da temel amaçlardandır (Düğer, 1996).

TKY yüksek verimliliği, kaliteyi sağladığı gibi, işletmenin rekabet gücünü de yükseltecek bir yönetim anlayışıdır. TKY, kalite yükselirse maliyette yükselir düşüncesinin aksine, kalite yükselirse maliyetler düşer, rekabet gücü artar düşüncesini savunur. Bu düşünce doğrultusunda kaliteye olumsuz etki edecek her şeyi önceden kontrol altına almayı amaçlar. TKY, yapılan üretimin ilk seferinde doğru yapılması gerektiği üzerinde durur, bunun için prosesleri kontrol altında tutmayı, insan kaynaklarının fikirlerinden yararlanmayı, çalışanların kaliteyi gerçekleştirmede aktif katılımını sağlayıcı bir sistemi kurmayı amaçlar (Çağlar ve Kılıç, 2008).

TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasındaki en zor aşama, TKY'ne dayalı bir anlayışın başka bir ifade ile "kalite kültürü" nün oluşturulması, beslenmesi ve devam ettirilmesidir. Bir örgütün kalite kültürü, "örgütün dış ortamda yaşamını sürdürebilmek ve kendi iç ilişkilerini yönetmek için kapasitesini geliştirirken kalite ile ilgili değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü" nü ifade etmektedir. Yapılan hareketler, roller, davranışlar, tutumlar, normlar, değerler ve sistemler bu kültürün alt boyutlarını oluşturmaktadır (Bumin, 2003). Top (2009) da TKY'nin örgütsel bir kültür olarak ele alınabileceğini ve TKY'nin bu yönüyle teknik yönetim uygulamalarının çok ötesine uzandığını ileri sürmektedir. Vatandaş/müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için de tüm örgütün bir bütün olarak çalışmasını esas alan köklü bir değişime gereksinim duyulması, onun kültürel boyutunun çok önemli bir göstergesi olduğu belirtilmektedir (Tekin, 2002). Bir örgütün TKY programını başarı ile gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken kültür, tabakalaşan bir dizi değer ve normun varlığı ile karakterize

edilebilmektedir (Özveren, 2000). Kültür, TKY programları içinde genel olarak iki kategoriye ayrılabilmektedir. Birincisi TKY'nin prensip, norm ve değerlerine odaklanmadır. Yani kontrol edilmesi gereken değişkenler üzerine dayalıdır. Diğeri de TKY'nin temel değişkenlerine odaklanmadır. Diğer bir anlatımla TKY'nin değer, norm ve prensiplerine dayanan dışsal çevre ile insan davranışlarının doğasına, insan ilişkilerine ve gerçeklere birlikte odaklanmadır. Bu değişkenleri kontrol etmenin ve değiştirmenin oldukça zor olduğu ileri sürülmektedir (Top, 2009). Bundan dolayı TKY'nin özü, iş yapma anlayışında kültürel değişimdir ve uygulama da bu değişimin bir aracıdır. Ancak kültürel değişimin, kurumların en zor ve en uzun süreli uygulama alanı olduğu da ortaya konulmaktadır.

Şimşek (2010) TKY'nin, örgütün etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile vatandaş/müşteri tarafından yönlendirilen, öğrenmeyi sağlayan ve kendisini vatandaş/müşteri tatminine adayan örgütler kuran bir yönetim felsefesi olduğunu ifade etmektedir. Efil ise (2006) TKY'nin, maliyet, kalite ve zaman üçlüsünü eş zamanlı olarak sağlayabilmek için başta insan faktörleri olmak üzere tüm kaynakları etkili olarak kullanıp rekabetçiliği sürekli kılmayı hedefleyen bir yönetim felsefesi olduğunu ileri sürmektedir. TKY yaklaşımı, sadece ürün ve hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini amaçlamaktadır (Demirci, 2008). Bu yaklaşımla, tüm işlerin verimli ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede karşılamak şeklinde bir çalışma anlayışı ve yönetim tarzı benimsenmesi gerektirmektedir (Bumin, 2003). TKY felsefesi üst yönetim de dahil tüm çalışanların katılımı, motivasyonun sağlanması ve sürekli gelişme ve eğitimle gerçekleşmektedir. Amaç, vatandaşa zamanında, onu mutlu edecek kaliteli hizmet götürmektir. Başta insan faktörü olmak üzere, ayrıntıda sürekli gelişimi ilke edinen kuruluşlar TKY'ni gerçekleştirebilmektedir (Demirci, 2008).

TKY'nin temel amacının kuruluşlara, sürekli gelişmeyi öngören bir ortam sağlamak olduğu ifade edilmektedir (Biçer, 2008). TKY, insan odaklı ve müşteri tatminini hedefleyen bir yönetim düşüncesi ve felsefesi olarak çalışanların sadece işyerlerindeki faaliyetlerini değil, evlerinde, özel hayatlarında ve tüm sosyal ilişkilerindeki davranışlarını kapsayan geniş bir etki alanına sahiptir. TKY'deki diğer bir amaç da sıfır hata yönetimine geçmektir. Kalite, üretim sonrası yapılan kalite kontrolleri ile değil üretim sürecinde gerekli müdahaleleri yaparak ürünün hatasız üretilmesiyle sağlanmaktadır (Çatalca, 2003). Başarılı TKY programları; somut ve gerçekleştirilebilir hedeflere önem verme, performans

değerlendirmesine olanak verecek ölçümler konusunda ısrar etme, bütünleşik bir programa sahip olma, üst yönetimin bu programa inanması ve desteklemesi gibi özellikler taşımaktadır (Tortop vd., 2007). TKY, organizasyonlarda kalitenin artırılmasını hedeflemektedir. Bu teknikte müşteriye göre kalitenin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması amaçlanır. TKY'de kalite ve verimliliğin artırılması için gerekli unsurlar şunlardır (Coşkun, 2000):

- Çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi,
- Performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması,
- Organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması,
- Ekip çalışmasına ağırlık verilmesi,
- Başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması,
- Stratejik planlamanın yapılması.

TKY'nin hedefi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasıdır. Ayrıca kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlar. Dolayısıyla, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim anlayışıdır denilebilir (Coşkun, 2000). Üst kademe yöneticilerin, işin içine sürekli bir şekilde girmesi ve tüm personelinin sürekli eğitiminin sağlanması bu modelin olmazsa olmazıdır. Bunun için müşterinin bilinen ve bilinmeyen potansiyel ihtiyaçlarının karşılanmasını amaç edinmiştir (Halis, 2004). Toplam kalite yönetimi, müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, işlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan hizmet biçimidir. Günümüzdeki yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalmanın ve gelişmenin yeni dinamizmi olan TKY, basit fakat etkin bir modeli temsil etmektedir (Kaya, 2007). Bu nedenle söz konusu modeli felsefe ve ilkeleriyle anlamak başarının ön koşullarındandır.

TKY'nin amaçları kısaca şu şekilde özetlenebilir (Şimşek, 2004);

- İşletmedeki bütün çalışanların iş birliği içerisinde olmalarını sağlamak,
- Çalışanlara sürekli iyileştirme ve geliştirme alışkanlığını yerleştirmek,
- Her zaman en iyi kaliteye ulaşmaya çalışmak,
- Sıfır hatayı esas almak, sonuçta da israfı önlemek,
- Çalışanların moral, motivasyon ve verimliliğini artırmak,
- Ürün işlem sürelerini kısaltmak ve teslimat hızını artırmak,

- Maliyetleri düşünmek. Bu sayede kaliteli mamulü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücü sağlamak,
- Müşterileri yüzde yüz tatmin etmek ve onların güvenini kazanmak,
- Şirketin belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır.

Özkan'a (2005) göre TKY'nin amaçları şu şekilde ele alınmaktadır;

- Sadece üretim ve hizmette değil tüm alanlarda en iyi kalite performansını yakalama,
- Kalite performansı için basit prosedürler oluşturma,
- İsrafı ortadan kaldırmak için süreci sürekli gözden geçirme,
- Rekabeti anlama ve rekabetçi stratejiyi geliştirme,
- Etkin bir iletişim ağı kurmak,
- Asla sona ermeyen bir geliştirme için çabalama,

Türkmen'e göre (2006) TKY'nin amacı, üretimde sıfır hata yönetimine geçmektir. Kaliteye sadece üretim sonrası yapılan kalite kontrolleri ile ulaşılmaz. Kalite, üretim sürecinde gerekli müdahaleler yapılarak; ürünün hatasız üretilmesi ile sağlanır. Kalitenin sağlanması yalnızca üretim sürecinin belli basamaklarında olmaz. Kalite hammadde seçiminden ürünün elde edilmesine kadar, bütün üretim kademelerini içerir.

Toplam kalite yönetiminde önemli olan, herkesin katılımının sağlanmasıdır. Buna paralel kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin düşürülmesi de diğer bir hedeftir. Kalitenin iyileştirilmesi ile uzun vadede maliyetlerin düştüğü Japonya'da birçok işletmede tecrübe edilmiştir. Kalitenin arttırılması ile kalitesiz ürünler ortaya çıkmamaktadır. Bu da maliyetlerde büyük düşüşlere yol açmaktadır (Halis, 2004).

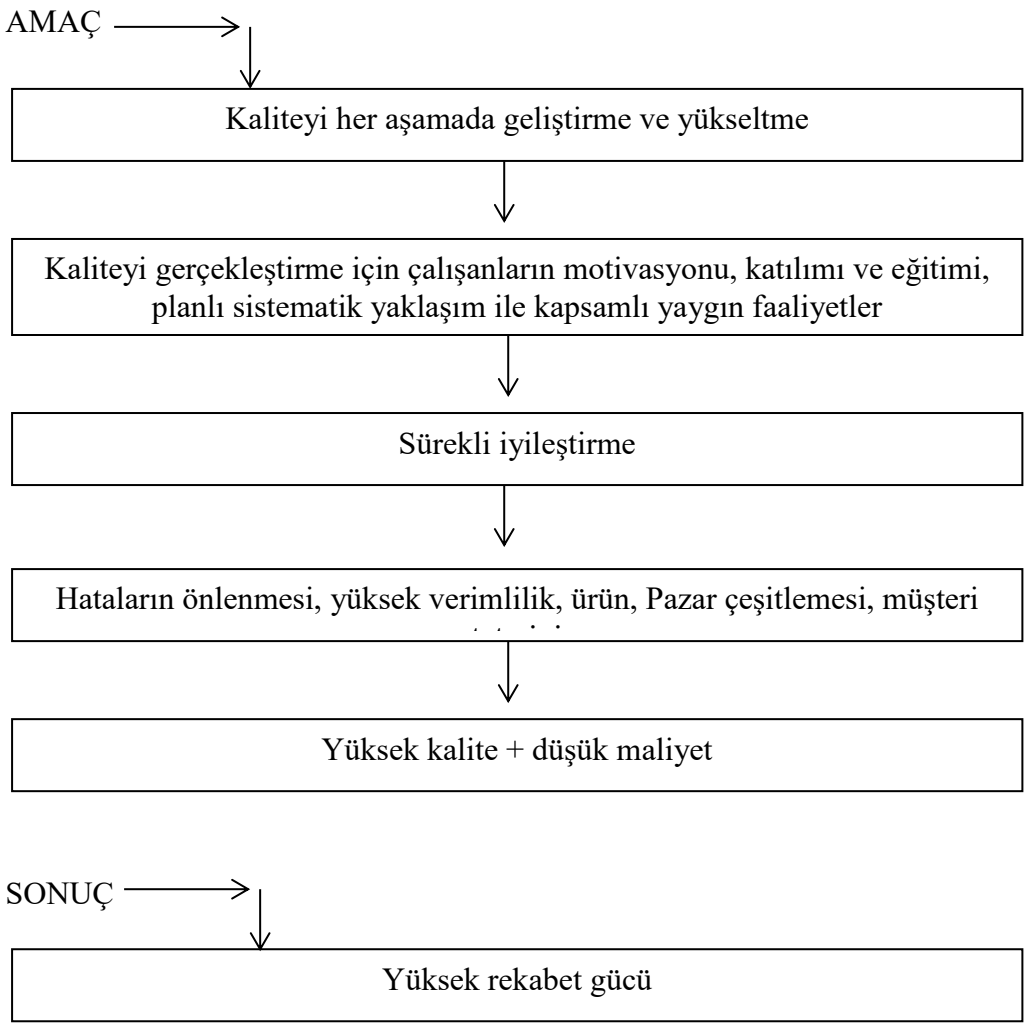
Tortop vd. (2007), toplam kalite yönetiminin önemini ve yararlarını şu şekilde belirmişlerdir;

- TKY ile kuruluşlarda çalışanların yeteneklerinden yararlanma ve bu yeteneklerini sürekli geliştirilmesi mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda TKY ile kuruluşlarda çalışanların yetenekleri ortaya çıkarılmakta ve yeteneklerin kuruluş amacına uygun olarak kullanılması mümkün olmaktadır. TKY ile

kuruluşlarda çalışanların örgüt kültürü kazandıkları ve iş bilinçlerinin arttığı görülmektedir.

- TKY sürekli yenilik çalışmaları gerektirdiği için kuruluş yöneticileri bu yenilikleri ve çağdaş gelişmeleri izleyebilmek için çok sayıda bilgiyi kullanmaktadırlar. Yöneticiler bu bilgiye ulaşabilmek için sürekli olarak bilgi ve bilişim ağlarından yararlanma gereği duymakta ve bu durum ise kuruluşların dünyaya açılmalarını kolaylaştırmaktadır.
- TKY düzenli çalışmayı gerektirmektedir. Kuruluş içinde bölümler ve çalışanlar arasında bilgi akışı bu şekilde düzenli hale gelmektedir.
- Kuruluşlarda mal ve hizmet kalitesi çalışanların ortak sorumluluğundadır. Kalite konusunda çalışanların görüşü ve önerisi alınarak daha isabetli kararlar verilmesi mümkün olabilmektedir.
- TKY takım çalışmasına dayalı çalışmayı gerektirmektedir. Kuruluşlarda takım çalışması sonucunda personel arasında iş birliği güçlenerek yönetime katılma daha kolay sağlanmaktadır.
- TKY kuruluşlarda bir kalite bilinci öngördüğü için bu bilincin gerçekleşmesiyle bir kalite kültürü gelişerek ve kuruluşta bilimsel çalışmalara ağırlık verilerek rasyonel kararlar alınabilmektedir.
- TKY yeniden yapılanmayı öngördüğünden, bu yolla kuruluşlarda yeni yönetim ve denetim sistemi kurulmasına katkı sağlanmaktadır. Bu durum kuruluşlara önemli yararlar sağlamaktadır.
- TKY'de müşteri ve piyasa talep ve beklentilerini karşılayabilmek için insana daha çok yatırım anlayışına uygun davranmak gerekmektedir. İnsana yapılan yatırımla insan kalitesinin yükselmesi sağlanmakta ve mükemmele yolculukta önemli kazanımlar elde edilmektedir.
- TKY değişimi ön planda tutarak kalite, maliyet, hız verimlilik, Âar ilişkisine uygun davranılmasını öngörmektedir. Bu durum kuruluşların yüksek kaliteli hizmeti, daha düşük ve uygun fiyata piyasaya sunarak, sürekli ve dengeli büyümesini sağlamaktadır.

Toplam kalite yönetiminin amaçları genel olarak şekil 2.3'de gösterilmektedir (Kavrakoğlu, 1996);



Şekil 2.3. TKY'nin Amaçları, Kaynak: "TKY" KalDer Yayınları.

2.4. TKY'nin Özellikleri

TKY, diğer yönetim tekniklerine kıyasla farklı bir yönetim tekniğidir. Bu özellikler, zaman içerisinde TKY'ye olan ihtiyacı daha da arttırmış ve örgütlerin, özellikle 1990 sonrasında ilgi odağı olmaya başlamıştır. Bunun nedeni, 1980'li yıllarda örgütlerde amaç verimlilik artışı iken, 1990"lı yıllarda kaliteyi etkin bir strateji olarak görmeleridir. TKY'nin önemini arttıran özellikleri şunlardır (Tortop vd., 2007);

- Yeni bir örgüt kültürü yaratmaktır.
- Örgüt yapısını yalın hale getirmektir.
- Tüm çalışanları sisteme dahil etmektir.

- Eğitime büyük önem vermektir.
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamaktır.
- Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmaktır.
- Yeni fikirler, yöntemler ve teknikler üretmektir.
- Takım çalışması demektir.
- Çalışanların yaptığı işe sahip çıkması demektir.
- Örgütsel davranışların değişmesi demektir.
- İşlerin ve sistemlerin standartlarını sürekli geliştirmektir.
- Müşterilere çok zaman ayırmak, onların beklentilerini en iyi şekilde tespit etmek ve verilen hizmete ilişkin görüşlerini gerektiği gibi temin etmektir.

Yukarıdaki özelliklere ek olarak TKY modeline özgü yaklaşımlar için şu özellikler de sayılabilir (Alpay, 1998);

- Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.

- Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve kârın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.

- Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar geliştirir. Yöneticilerin görevi ise çalışanları teşvik etmek ve onlara imkân sağlamaktır.

- Temel amaç, şirketin hedeflerine ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve bu hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur. İşin mahiyeti, hedefler, planlar ne olursa olsun, en yüksek seviyeli elemanları şirkete almaya çalışırlar. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi sağlanır.

- Her şeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri de sürekli olarak geliştirirler ve bu yolla işlerini yüksek verimle yaparlar.

- Teknolojide yüksek rekabet gücü sürekli gelişme ile olur. Sürekli gelişmeyi başarabilenin "sıçramayı" başarması da kolaylaşır. Eğer sıçramayı başkası yaparsa bu

defa onu elde etmesi kolaylaşır. Ne olursa olsun, en yüksek seviyeli elemanların Şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi sağlanır.

- Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknoloji üretimi ve istihdamı arttırır, elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli olarak eğitildiğinden teknolojiyle uyumsuzluk hiçbir zaman olmaz.

- Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemlerini geliştirirler. Varılan her düzey (standart), işi yapanlar tarafından belirlenir. En kısa sürede de standart bir üst düzeye çıkartılır.

- Amirlerin temel görevi liderlik etmektir. Bu ise yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmak demektir.

- Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç, planları koordineli bir şekilde yürütmektir. Aylık ve üç aylık değerlendirmelerle bu süre içinde sonuçların nedenleri araştırılır. Ardından da gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.

Toplam kalite yönetimi kavramı organizasyon kültürüne ve genel yönetim felsefesine son derece önemli değişiklikler getirmiştir. Bunlardan en önemlisi, yönetmekten yol göstermeye geçiştir. Tekin (2002) bazı özellikleri şu şekilde ifade etmektedir;

- Yöneticiler de çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşlerler ve ulaşmak isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verir. Ancak esas hedef gerçek potansiyeli görebilmektir. Yönetimin görevi, şirketin tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.

- Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes maksimum çaba harcar. Eğer amaçlara ulaşılamamışsa, bunun nedenini eğitim, koordinasyon ya da hedeflerde aramak gerekir.

- Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevidir.

- Kişinin içinde uyguladığı sürekli gelişmeyi kendi gelişmesine de uygulaması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya ulaştığı ölçüde kişiler de seviyelerini yükseltme azminde olacaklardır.

- Başarıyı en fazla etkileyen faktör sistemdir. Yönetimin teşviki ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi otokontroldür.

- Yönetimin görevi herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkânları oluşturmaktır. Bu imkânları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onurlandırılırlar. Diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.

- Faaliyetlerin büyük çoğunluğu "takım çalışmasına" dayalıdır. Takımlar arasındaki dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırır. Hatta çalışmalara canlılık ve heyecan da katar, motivasyonu artırır.

2.5. TKY'nin Uygulanabilirliği

TKY'ni uygulamak isteyen firmalar öncelikle gerekli araştırmaları yapmadan bu sisteme geçmemelidirler. Çünkü TKY, sloganlarla ve içi boş laflarla kurulacak ve hayata geçirilecek bir anlayış olmayıp, tersine oldukça detaylı ve fedakârca çalışma gerektiren ve uzun vadede neticelerini alabileceğimiz sonuca değil süreçlere dönük bir yaklaşımdır (Tekin, 2002). Tüm bunları dikkate alarak bu sistemi benimseyecek bir kuruluşun TKY'yi uygulamak için hazır olup olmadıklarına karar vermeden önce; yöneticilerin ve çalışanların eski alışkanlıklarını bir yana bırakarak davranış ve tutumlarda değişiklik yapmaları gerekmektedir. Bunun için ise önce düşünce tarzı değişmelidir ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerin yanı sıra, çalışanlarla firma arasındaki ilişkilerinde yeniden yapılandırılması gerekir. Bu da uzun dönemde firmada kültürel bir değişim ve gelişim yaratır. Çalışanlara işleri ve kalite ile ilgili eğitimler verilerek analitik düşünme ve karşılaştıkları problemleri analiz ederek çözüm bulma alışkanlıkları kazandırmalıdır (Şimşek, 2004):

- TKY uygulama adımlarını, aşağıda verilen 21 adımda sınıflandırmak mümkündür (Çatalca, 2003):
- Üst düzey yönetimin TKY'ye bağlılığı,
- Kalite kurulunun oluşturulması, TKY koordinatörünün atanması ve tasarım ekibinin kurulması,
- Vizyon, misyon, değerler ve hedeflerin belirlenmesi,
- TKY' ye geçiş planının hazırlanması,
- TKY kampanyası,
- Organizasyon yapısının ve yönetsel süreçlerin incelenmesi,
- Eğitim,
- Performans ölçme sisteminin kurulması,
- Kalite ekonomisi sisteminin kurulması,
- Öz değerlendirme,
- İş Gören tatmin düzeyinin belirlenmesi,
- Katılımcılığın güçlendirilmesini engelleyen faktörlerin analizi,
- Müşteri tatmin olma düzeyinin belirlenmesi,
- Ekip çalışması altyapısının oluşturulması,
- Müşteri açısından en önemli üç sürecin seçilmesi ve iyileştirilmesi,
- Süreç geliştirme çalışmaları,
- Öneri sisteminin uygulanmaya başlanması,
- 5S Uygulanması (Sınıflandırma, Sıralama, Silme-Temizleme, Sahiplenme, Standart Açtırma),
- Tedarikçi geliştirme programı,
- Kıyaslama,
- İyileştirme çalışmalarında süreklilik.

Belirtilen bu uygulama adımlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, ilk dördü toplam kalite zeminini oluşturulma, diğer beş aşamada da uygulamaya konma safhası olmak üzere aşağıdaki belirtilen işlevsel aşamaların izlenmesi gerekmektedir (Demirci, 2008).

Yöneticilerin ikna edilmesi: TKY'nin uygulamaya konması üst düzey yönetimin işin içine girmesini gerektirmektedir. Öncelikle en tepedeki yönetici başta olmak üzere tüm üst düzey yöneticilerinin bu konuda ikna edilmesi gerekmektedir.

Kalite organizasyonun oluşturulması: Yöneticiler TKY uygulaması faaliyetine katılır katılmaz bir kalite politikasını, stratejisini, programını, aksiyon planlarını ve özellikle örgüt yapısını oluşturmak zorundadırlar.

Üst düzey yöneticilerin katılımının sağlanması: Üst düzey yönetimin onayının alınması, desteğinin ve katılımının sağlanmasında tecrübelerle olumlu sonuç verdiği bilinen, rasyonel iki aşamalı bir yöntem uygulanabilir. Birincisi, üst yönetimin duyarlı hale getirilmesi, ikincisi de, kalite stratejisine üst yönetimin sahip çıkmasıdır. TKY'nin başarısı üst yönetimin katılımına bağlıdır. Duyarlılığın sağlanması sonucunda tepe yönetimin TKY uygulaması kararı almış ve kabul etmiş olması, kalite konusunda aynı ortak dili konuşur hale gelmesi ve bu yeni kalite anlayışını benimsemesi, kalite yönetiminde kullanılan araçlar hakkında ilk bilgilere sahip olması önemlidir (Bumin, 2003). Kalite hareketine bizzat katılmaya hazır olması ve tepe yönetimi ile kalite sorumlusunun örgütte aksiyonu başlatmasına yardımcı olması zorunlu olmaktadır.

Yöneticilerin eğitimi: TKY uygulamasına hazırlıkta son aşama, yöneticilerin yöntemler ve bununla uyuşan araçlar konusunda eğitilmesidir (Efil, 1996). Bu eğitimin içeriği beş başlık altında toplanabilir. TKY konusunda özel eğitim, grupları tanıma ve teşvik etme, sorunları çözme yöntemleri, iç-müşteri tedarikçi ilişkisi, kalite yönetimi ile ilgili araçlar.

Bilgilendirme: Bu aşamada kuruluşta çalışan tüm personele gerekli bilginin verilmesi gerekmektedir. Zira şeffaflık TKY'nin kilit bileşenidir. TKY ile ilgili açıklamanın yapılması açılış ve duyuru ile yapılmalıdır. Bunun en önemli nedeni; TKY hareketinin genel yönetim nezdinde taşıdığı önemi onaylamak, aynı zamanda herkesin katılımına imkan verecek tarzda tüm çalışanlara doğrudan hitap etme imkanı vermek, yönetimin bu eyleme geri dönülmez şekilde angaje olmasını sağlamaktır (Demirci, 2008).

Personelin eğitimi: TKY, en üst düzeyde bulunan kişiden en alt kademede çalışan kişiye kadar herkesin katılımı ile gerçekleştirilebileceğinden tüm personel bu konuda eğitilmelidir (Ersen, 1997). Ancak üst düzeye yapılacak eğitimden biraz farklılaşacak olan personelin eğitimi üç başlık altında toplanabilir. Bunlar, örgütün kalite stratejisi eğitimi, müşteri tedarikçi ilişkisi eğitimi, grup çalışması eğitimidir.

Personelin katılımının sağlanması: Çalışanların beyin gücünü harekete geçirmek ve onların iş yaşamına ve sonuçlarına katılmalarını sağlamak temel arzudur.

Çember faaliyetlerin başlatılması: Çember faaliyetleri kuruluş nezdinde başarı ile uygulama imkanını kazanması çalışanları bulundukları birimlere daha fazla bağlanmalarını sağlayacak ve çalıştıkları kurumlarda eğlenceli bir iş ortamının oluşmasına imkân verecektir.

Yetersizliklerle mücadele yollarının öğretilmesi: İşletmelerin yetersizliklerine nelerin sebep olduğunun tüm çalışanlara öğretilmesi ve bu yetersizliklerle nasıl mücadele edileceğinin gösterilmesi, tüm personelin bu konularda odaklanmalarını ve mücadele etmelerini sağlayacaktır (Demirci, 2008). Örgütlerde çalışanlar bunları sayısallaştırabildiği ölçüde sapmaların sebeplerini bulabildikleri ölçüde yetersizliklerle mücadele etme olanağını sağlamış olacaktır.

Toplam kalite yönetimi her asması ayrı bir özen gerektiren ve tüm seviyelerinde dikkat isteyen ve aynı zamanda da yaygın sorumluluk anlayışının da tam olarak vücut bulmasını gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarısını etkileyebilecek unsurları söyle maddeler halinde sıralayabiliriz (Gültekin, 1996);

- Yönetim anlayışının olmaması
- Yetersiz bilgi düzeyi ve yorumlayamama
- Örgüt kültürünü değiştirme konusundaki yetersizlik
- Uygun olmayan, dolayısıyla yanlış yapılmış planlama
- Sürekli eğitimin eksikliği
- Organizasyonu geliştirecek olan örgütün tam olarak tanınması ve tanımlanamamaması
- Uygun olmayan örgüt yapısı
- Kaynakların yetersizliği
- Uygun olmayan ödül sistemi
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları paketinin örgüte adapte edilememesi
- Etkin olmayan değerleme sistemi ve doğrultuda kesin sonuçlara ulaşamama
- Kısa dönemli odaklanmalar
- İç ve dış müşterilere yetersiz ilgi
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları için uygun olmayan bir ortamın varlığı
- Yetki devrinin ve takım çalışması bilincinin yetersiz düzeyde olması.

2.6. TKY'nin Unsurları

Her kuruluş kendi toplam kalite yönetimi uygulama şeklini kendisi bulmalı ve bunu yönetim stratejisi ile bütünleştirmelidir. Bununla birlikte, bir işletmede toplam kalite yönetimi stratejisi ve uygulamalarından söz edilirken bazı unsurların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Toplam kalite yönetiminin unsurları teknik (hard) ve insan odaklı (soft) olarak değerlendirilebilir.

2.6.1. Teknik (Hard) Yaklaşım Unsurları

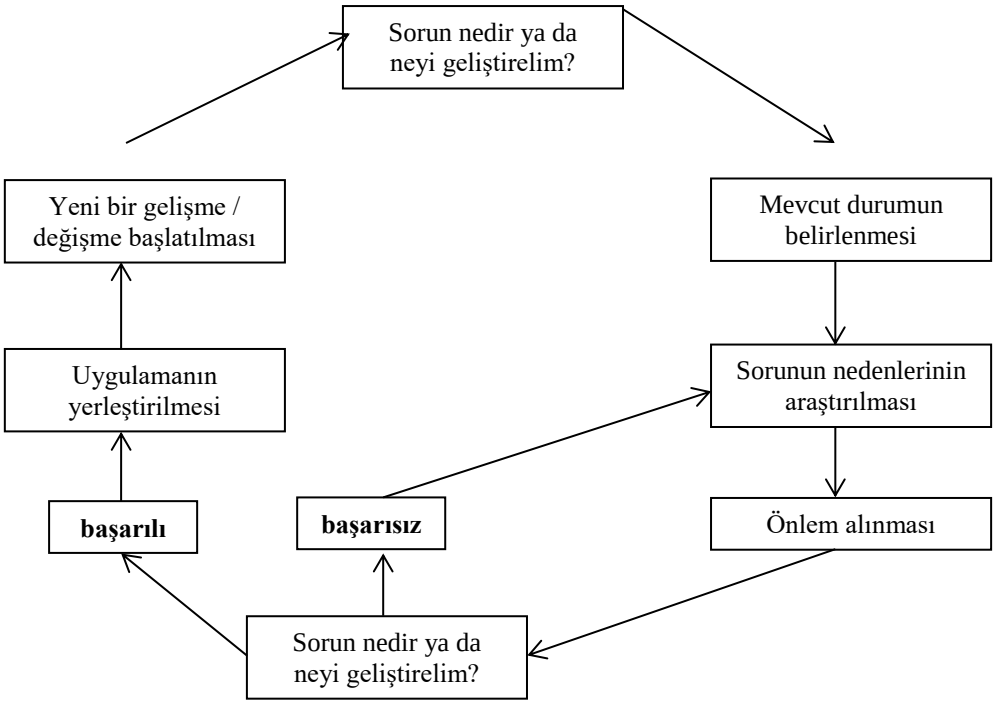
Kalitenin doğru şekilde geliştirilmesi, hataların önlenmesi, düzeltici uygulamalara ihtiyaç duyulması, üretimin artırılması, gecikmelerin ortadan kaldırılması, aşırı stokların önlenmesi amacıyla kullanılan TKY tekniklerinden bazılarına bu bölümde yer verilmiştir.

3.6.1.1. Kalite Araç ve Teknikleri

Toplam kalite yönetiminde kullanılan araç ve teknikler aşağıdaki gibidir;

Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKO) Döngüsü;

Sürekli gelişme ya da Kaizen, TKY'nin temelini oluşturan ilkelerden biridir. Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri (prosesleri) iyileştirmek gerekir. Bir diğer özelliği de herkesin katılımını gerektirmesidir. Gelişme kolektif olarak topluca ekipler vasıtasıyla sağlanacaktır. Sürekli gelişmeyi sağlamada PUKO döngüsünden yararlanılmaktadır (Tekin, 2002). Bu yöntemle sürekli gelişmenin nasıl sağlanacağını, neler yapılması gerektiğini, hangi aşamaların takip edilmesi gerektiği açıklanmaktadır. PUKO döngüsü TKY'nde en çok kullanılan araç ve tekniklerden biridir.



Şekil 2.6. Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al (PUKO) Döngüsü.
Kaynak: Tekin, "Kalite Güvence ve Standartları" Günay Ofset, 2006.

Planın içeriğinde; *işi kim yapacak, işi nasıl yapacak, işin yapılmasındaki amaç nedir, iş nerede yapılacak, işin yapılma süresi ne kadardır*, bunlar kararlaştırılır. Planlama aşamasında yukarıda sayılanlara titizlikle dikkat edilmesi gerekmektedir. Görev dağılımı çok iyi yapılmalıdır. PUKO döngüsünün son aşaması olan *önlem al* aşamasında yapılacak olanları minimuma indirecektir. Planlama aşamasına gereken önem verilmezse *kontrol et, önlem al* aşamalarında yapılan faaliyetler çok pahalı olacaktır. Bu yüzden ilk başta çok yüksek hedefler konmamalıdır. Bunlar gerçekleştirilemediği taktirde motivasyon düşer ve verimsizlik başlar (Yatkın, 2003).

Kalite kontrol çemberleri;

Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biri olan takım çalışmasının, belirli bir sorun üzerinde odaklanarak uygulanması olarak çok genel bir şekilde tanımlanan "*kalite çemberleri*", sorunları sistematik bir şekilde değerlendirdiğinden, her zaman olumlu sonuç alınan bir çalışma şeklidir (Tekin, 1999).

Kalite çemberleri, aynı bölümde çalışan kişilerden oluşur. Kalite kontrol faaliyetlerinde bulunan gönüllülerden oluşan küçük gruplardır. Bu küçük gruplar işletme çapında kalite kontrol faaliyetlerinin bir parçasıdır. Bu gruplar, üyelerinin kendilerini ve birbirlerini geliştirmelerini sağlar. Ayrıca bütün üyelerin katılımıyla da bölümde sürekli gelişmeyi sağlar. Kalite çemberleri işletmelerde çalışan bireylerin karşılaştıkları ve karşılaşabilecekleri sorunları belirleyerek, tahmin ederek ve bu sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları ve katılımın gönüllülük esasına dayandığı düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır (Tekin, 1999).

Kalite çemberlerinin amaçları şöyle sıralanabilir (Pekdemir, 1994):

- Çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları sorunları belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir çalışma ruhunu gerçekleştirmek,
- Bireylerin motivasyonunu arttırmak,
- Kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlamak,
- Bireyleri etkin bir katılmayla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması yönünde teşvik etmek,
- Örgüt içinde iletişimi daha etkin hale getirmek,
- Yönetici-işçi ilişkilerini arttırmak,
- İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak.

Kalite çemberlerinin işletmede uygulanacak olan kalite yönetiminde rolü büyüktür. Kalite çemberleri bir rekabet ortamında olan birçok işletme tarafından bu olumsuzluklardan kurtulmak için bir araç olarak kullanılabilir. Çemberlerin başarılı olmasında düzenli bir şekilde bir araya gelerek çalışmak esastır. Çember toplantılarının arası açıldığında motivasyon azaldığından, sonucun olumlu olması beklenmemelidir. Kalite çemberlerinde hataların sonuçları düzeltmeye uğraşılmaz, sorunların nedenlerini araştırma ve çözüm bulma üzerinde odaklanılır. Bu çalışmaların daha etkin olması için çember dışı kişi ve kuruluşlardan da destek alınabilir (Kavrakoğlu, 1994).

Kontrol çizelgeleri;

Kontrol çizelgeleri, bir kuruluştaki bölümlerin kalite gelişmelerini takip etme amacıyla kullanılmaktadır. Kuruluşun çalışmalarının planlandığı gibi devam edip etmediğinin izlenmesi amacıyla kullanılmaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2008). Genel değişken etkenin özel değişken etkenden ayırarak süreçte oluşabilecek anormal değişiklikleri engellemeyi amaçlamaktadır. Kontrol çizelgeleri belirli bir olayın ne kadar sıklıkta tekrarlandığını araştırır. Uygulanış şekli ise (Çelik, 2006);

- Bir fikir birliği sağlanarak hangi olay gözlemlenecek belirlenir.
- Verilere ulaşmada bir plan yapılmalıdır. Verileri kimin toplayacağı, hangi zamanda nereden toplanacağı belirlenmelidir.
- Kullanılması kolay net bir form tasarlanmalıdır.
- Veriler tutarlı olmalıdır. Verileri toplarken dürüst olunmalıdır.
- Kontrol çizelgelerinin kullanılmasının amaçları ise (Çağlar ve Kılıç, 2008);
- Sistemdeki mevcut sürecin yeterliliğini belirlemek,
- Süreçlerdeki değişiklikleri analiz etmek,
- Bir sürecin istatistiksel olarak kontrol altına alınıp alınamayacağını izlemek,
- Süreçlerde meydana gelen değişkenlerin müşteri ihtiyaçları üzerindeki etkisi ile süreç performansı ve müşteri beklentileri arasındaki ilişkinin izlenmesidir.

Beyin fırtınası;

Beyin fırtınası, bir grup insanın bir araya gelerek, her birinin kendi fikirlerini beyan etmesidir. Her açıklana fikir diğer kişi için ilham kaynağı olabilmektedir. Farklı fikirlerin ortaya atılmasıyla, birbirinden etkilenen kişilerin düşünce gücü gelişecek, ufku, bakış açısı genişleyecek, fikir üretkenliği artacaktır. Kalıcı ve orijinal fikirler birçok hedefin gerçekleşmesi adına gerekli olmaktadır.

Beyin fırtınasının uygulanma amaçları şu şekilde sıralanabilir (Halis, 2000);

- Düzenli toplantıların yapılması,
- Toplantıda bulunan herkese fikirlerini söyleme ortamı sağlanmalıdır, böylece yararlı ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasının sağlamak,

- Toplantı yapılırken zaman en verimli bir şekilde değerlendirilmelidir,
- Mevcut sorunların hepsini ortaya çıkarmak,
- Sorunların çözümüne yönelik hangi veriler toplanacak belirlenmelidir,
- Sorunu ortadan kaldıracak önerileri belirlemek ve uygulanmasını sağlamak,
- Yeni planlanan bir süreçte olası problemleri önceden belirlemek,

Beyin fırtınası yönteminin de bir konu üzerine fikir oluşturulur. Bu konu çözüme kavuşturulacak sorunlar ise grupta çözüm odaklı fikirler üretilir. Önerilen fikirler tek tek değerlendirilir. En fazla kabul gören çözüm önerileri değerlendirilir. En son ikinci oylama yapılır. Bu oylama sonucu belirlenen öneriler önem derecelerine göre değerlendirilir, planlanır, uygulanır. (Ishikawa, 1997)

Pareto diyagramı;

Pareto diyagramı, bir çeşit kalite grafikleridir. İtalyan ekonomist Wilfredo Pareto tarafından 1897 tarihinde gelir dağılımının eşit olmadığını göstermek amacıyla geliştirilmiştir. Amerikan iktisatçı M.C. Lorenz 1907 yılında Pareto'nun teorisine benzer bir teoriyi grafik olarak kullanmıştır. Bu iki iktisatçının kullandığı bu orana 20/80 oranı adı veriliştir. M. Juran ise bu 20/80 hipotezini kalite kontrol alanında kullanmıştır (Efil, 1999). Pareto analizi, maliyetlerin hesaplanması ve hataların belirlenmesi için kullanılan bir yöntemdir.

Pareto analiz grafiğinin amacı, süreçlerdeki hataların ve hata çeşitlerinin belirlenmesi ve kalite denetçilerine yol göstermede kullanılmasıdır. Pareto diyagramının faydaları şunlardır (Halis, 2000);

- İsabetli kararlar verilmesini sağlar,
- Hataları önlemede gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar,
- Bütün sorunların listesi çıkarılır,
- Sorunların hangi oranda olduğu saptamak ve bu sorunların önemlilik derecesi belirlemek,
- Takım çalışmasını yönlendirmek,
- Uygulamada kolaylığın sağlanması,
- Sorunların ana kaynağını belirler,

- Sürekli gelişme adına yürütülen faaliyetlerin, harcanan emeğin sonuçlarını görmek.
- Pareto diyagramının sorunların analizinde ve çözümünde kullanılması aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Tekin, 2006):
- Pareto analizinde belirlenen sorunların sınırlandırılarak araştırılabilir hale getirilmesi,
- Sorunlarla ilgili bilgi ve verinin toplanması,
- Sorunları oluşturan nedenlerin listelenerek belirlenmesi,
- Sorunların nedenlerinin yüzdelik olarak belirlenmesi,
- Elde edilen verilerin XY çizelgesi üzerinde grafik olarak ifade edilmesidir.

2.6.1.2. Süreç Yönetimi

Süreç yönetimi, süreçleri yönetmek, süreçlerle yönetim ise, yönetim işini süreçlerle yani süreçlere odaklanarak gerçekleştirmek olarak değerlendirilmektedir (Çatalca, 2003). Bir yönetim tekniği olarak benimsenen süreç yönetimi hem geleneksel hem de yeni yönetim bakış açıları çerçevesinde uygulanabilir. Süreçlerle yönetim ise, yönetim algılayışını, bir yönetim yapısını belirtmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2008). Bu algılayışın uygulanabilmesi, yeni yönetim prensiplerine uyumlu bir yapısal dönüşümü gerektirmektedir.

Süreç yönetimi, girdilere değerini arttıran etkinlikler olan süreçlerin tanımlanması, planlanması, gelişim için tasarlanması, uygulanması, denetimi gibi birçok etkinlikleri kapsamaktadır. Her yönetim yaklaşımında olduğu gibi, süreçlerin yönetiminde de yönetim işlevleri yer almaktadır. Süreç geliştirme projesi için organize olma, sorumlulukların belirlenmesi ve delegasyon, planlama ve kontrol, iletişim kanallarının belirlenmesi ve geri besleme için etkin kullanımı, liderlik niteliğinin çalışmaları aktif şekilde yönetmek için kullanılması, yönetim işlevlerinin süreç yönetimi içerisinde nasıl kullanıldığına yönelik örneklerden sayılabilir (Çelik, 2006).

Süreçleri tanımlamakla süreçte yer alan kişi ya da kişileri ve bunların gerçekleştirdikleri etkinlikler ve performans hedefleri de belirlenmektedir. Bu suretle süreçleri geliştirmek için bir çıkış noktasına sahip olunmaktadır. Süreçlerin anlaşılıp tanımlanmasında operasyonel anlamda iş akışlarını gösteren çeşitli süreç haritaları, akış diyagramları, kontrol şemaları kullanılır. Kullanılan bu araçların temel amacı süreç içerisinde yürütülen faaliyetlerin net bir şekilde tanımlanıp, iş akışına göre sıralanmasının sağlanmasıdır (Demirci, 2008). Böylece

süreç akışı herkesin anlayabileceği yalın bir şekilde ifade edilmiş olacaktır. Akış diyagramları ve kontrol şemalarına, analizi güçlendirecek süreç içerisindeki durumu gösterici zaman, miktar vb. gibi verilerin eklenmesi, iş aktivitelerini ve birbirleri ile olan etkileşimlerini gösterecektir. Bu suretle sürecin işleyişi ve yapılan işlerin hangi sonuca ulaşma amacı ile gerçekleştirildiği somut şekilde ortaya konulur.

2.6.2. İnsan Odaklı (Soft) Yaklaşım Unsurları

Modern bir yönetim tarzı olan toplam kalite yönetimi felsefesi ilkeleri hususunda temelde aynı düşünce ve ilkeler öne sürülmektedir. Bu ilkeler; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, toplam katılımcılık, sürekli gelişme ve çalışanların eğitimi olmaktadır. Toplam kalite yönetiminin unsurları birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturmaktadır (Bolat, 2000). Bunları ayrı ayrı düşünmek ve uygulamak mümkün değildir. Şayet kuruluşlar bu unsurlardan birini ya da birkaçını uygulamazlarsa tam bir başarı elde edemezler, dolayısıyla bu unsurları bütün olarak ele almak ve uygulamak gerekmektedir.

Bu bölümde insan odaklı (soft) yaklaşım unsurları olarak; üst yönetim, örgüt kültürü, takım çalışması, müşteri odaklılık, stratejik planlama, tedarikçi yönetimi, yetki verme, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve alıştırma ve çalışan katılımı değerlendirilecektir.

2.6.2.1. Üst Yönetim Desteği

Bu unsur toplam kalite yönetiminin ana düşüncesidir. Kıdemli yöneticiyi liderlikte ve bireyselliği stratejik talimatlarda ve inşasında ve bir liderlik sistemini sürdürmede incelemektedir. Öğrenen örgüt ve bireysel gelişme, yüksek örgütsel performansı kolaylaştırır (Rodoplu, 1998).

Liderin temel becerisi, kurum içindeki insanları harekete geçirip, çabalarının koordinasyonunu içerir. Toplam kalite yönetiminin temel unsurlarından olan liderlik, bu sistemin başarıya ulaşması için gerekli çabayı göstermeyi, diğer çalışanları toplam kalite yönetiminin amaçları doğrultusunda motive edebilme ve sürükleme karizmasına sahip olmayı, toplam kalite yönetiminin kültürünün örgütü kuşatmasını sağlayan aksiyoner davranışların sergilenmesi şeklinde anlatılabilir. Bu modelde liderler, yönetimin başarıya ulaşması ve kalite kültürünün yaygınlaşması, diğer çalışanların toplam kalite yönetiminin amaçları

doğrultusunda harekete geçirilmesinde etkili olan ve aldığı eğitimi diğerlerine yansıtma özelliklerine sahip olan kişilerdir (Şimşek ve Nursoy, 2002).

Üst yönetimin toplam kalite yönetimi çalışmalarına seyirci kalmayıp, bu çalışmalara fiilen katılmaları ve orta kademe yöneticiler ve diğer personele örnek teşkil ederek, onları motive edecek şekilde kalite liderliği yapmaları, toplam kalite yönetiminin gerçekleşmesinde en büyük zorunluluklardan birisidir (Bolat, 2000). Yöneticiler ancak astlarını kendi kontrollerini yapabilecekleri bir sistem ve iklim yaratabildiklerinde kontrol edebilirler. Daha sonra tüm alanlarda açık performans standartları yaratabilir ve bu standartlara ulaşıldığına emin olunmasını sağlayacak uygun iş tanımları ve eğitimiyle desteklenerek sağlanabilir.

Toplam kalite yönetimi uygulama kararı veren liderler öncelikle bu yönetim felsefesini anlamaları ve uygulamaları gerekir. Lider, çalışan için önder ve izlenecek bir kişidir. Liderin inanmadığı, anlamadığı, anlatmadığı ve sahiplenmediği bir şeyin uygulama aşamasında başarısız olması kaçınılmazdır. Uygulama kararı veren lider, uygulamanın bizzat içinde bulunacağı gibi, kurumun kültürünü değiştirmek için çaba sarf edecek, bu yeni felsefeyi işletme kültürü haline dönüştürmesi gerekecektir. Toplam kalite yönetiminin başarısında kilit rol oynayan üst yönetimin temelde yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir (Efil, 2006);

- Toplam kalite yönetiminde görünür biçimde yer almak
- İşletme içerisinde paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak
- Tutarlı bir toplam kalite kültürü oluşturmak
- Çalışanları toplam kalite yönetimi konusunda yetkilendirmek
- Bireylerin ve grupların çabalarını ve başarılarını zamanında tanımak ve takdir etmek
- Gerekli kaynak ve yardımı sağlayarak toplam kalite yönetimi uygulamalarını desteklemek
- Müşteri ve tedarikçilerle sürekli ilişki içinde bulunmak
- Öğrenen bir örgüt yaratmak

Yöneticiler, kurumlarının misyonu konusunda vizyon sahibi olmalıdırlar. TKY çalışmalarına bizzat katılmalı ve orta düzey yöneticileri ile diğer çalışanlara önderlik ederek onları motive etmelidir (Ersen, 1997). Çalışanlar, yöneticilerin uyguladığı ya da

uygulanmasını istediği kurallar doğrultusunda hareket ederler. Bu sebeple kurumlarda ilk önce eğitilmesi ve toplam kalite felsefesini benimsemesi gereken üst yönetimdir.

TKY'nin başarısında üst yönetimin desteği çok önemlidir. Çünkü, sadece üst düzey yöneticiler, işletmenin yeni becerileri kazanması için gerekli zaman ve para kaynaklarını harekete geçirebilir ve kalite iyileştirmeyi örgütsel bir strateji haline getirebilirler. Bu kaynakların olmadığı, imkanların elverişli bir şekilde kullanılmadığı kurumda TKY'nin uygulanmasında ciddi sıkıntılarla karşılaşılır. "Etkin ekip çalışması da ancak yöneticilerin yönlendirme ve destekleriyle sağlanabilir. Diğer taraftan bir kurumun kalite sistemi, kalite uğruna çaba sarf eden insanların başarısı ve özverisi kadar güçlüdür. Bu çabada en büyük katkı ise kurum yöneticileri tarafından sağlanmalıdır. Liderlik ve üst yönetimin rehberliği olmadan kurumların tüm çabaları başarısız olur. Yöneticiler kurumdaki atmosferi belirler, bu da tüm çalışanların davranışlarını belirler" (Gültekin, 1996). Çalışanlarına karşı anlayışla yaklaşan ve çalışanları daha iyiyi yapma yönünde motive eden yöneticinin tutumu TKY'nin de gelişimine katkı sağlayacak bir tutumdur.

2.6.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir işletmenin değer sistemi, politikaları, programları ve tepe yöneticinin aksiyonları ile desteklenen günlük inançlarının bir toplamıdır. Bu inanç yapısı tüm işletmeyi kapsar ve çalışanların davranışlarına etki eder (Kovancı, 2001).

Örgüt kültürü, ortak birtakım değerlere sahip olma anlamında önem kazanmaktadır. Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt elemanlarının örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi görmesi, örgütün kural ve değerlerini benimsemelerini sağlar. Dolayısıyla bu durum da işletmelerin verimliliğine önemli bir etki yapar. Kişi ve örgüt kültürü arasındaki uyum, daha yüksek iş verimi, daha fazla müşteri tatmin ve işletme başarısı getirir (Halis, 2004). Güçlü örgüt kültürünün olduğu işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal göstergeler oluşur. Ancak zayıf örgütsel kuruluşa sahip bir çalışanlar ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini saptamaya çalışarak zaman yitirirler. Başka bir ifadeyle, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olamayan zayıf kültürler, saptanan örgüt stratejisinin yürütme evresinde güçlü kültüre sahip organizasyona oranla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalır (Eren, 1998).

Toplam kalite yönetiminden söz edebilmek için her şeyden önce örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları anlamlar dünyasına ihtiyaçları vardır. Bazı kavramlara ortak anlamlar verilmediği takdirde, ortaklaşa eylemlerden söz etmek de olası değildir. (Şişman ve Turan, 2001). Toplam kalite yönetimi, sürekli gelişmeyi ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için bütünleşik bir yaklaşımı kullanan, bütünsel bir kültürün içine yayılan bir felsefedir. Söz konusu felsefenin işletme içine yerleştirilebilmesi için kaliteye ilişkin inançların, değerlerin, kuralların ve ilkelerin paylaşımını sağlayan bir kültür yaratılması ön koşul niteliği taşımaktadır (Şimşek, 2000a).

Toplam kalite yönetimi, en üst yönetim seviyesinden en alt seviyeye kadar herkesin bir grup halinde, sürekli iyileştirme yoluyla hataları ortadan kaldırmak için çalıştığı bir kültür değişimini gerektirmektedir (Şimşek, 2004) Değişen işletme ortamları, işin yapılma şekli, daha hızlı hizmet beklentisi, takım çalışması, örgütsel davranış biçimlerinde dolayısıyla örgütsel kültür değişimini zorunlu kılmaktadır. TKY'nin uygulanması, işletmede nitelikli bir kalite ortamının oluşturulmasına bağlı olduğundan, kaliteye uygun ve kaliteyi destekleyici nitelikte bir kalite kültürü oluşturma çabası, sürecin işlevini büyük ölçüde arttırmakta ve kalitenin bir felsefe kültürünün tespit edilmesi, toplam kalite yönetimi sürecini desteklemeyi gerekli kılan yönetim davranışı, işletme politikaları ve işletme programlarında oluşan değişiklikleri belirlemeye yardımcı olacaktır. Yönetim, ılımlı ve uygun bir kültürel görüş benimsemezse, toplam kalite yönetimi süreci çok zayıf bir yapı üzerine inşa edilmiş olur. Bu da faaliyetlerin daha bir etkin yaşama geçmeden yok olması tehlikesini doğurur (Kovancı: 2001).

TKY'nin bir örgüt içinde yerleşmesi daha önce değinilen örgüt kültürünün değiştirilmesi sürecini gerektirmektedir. TKY'nin bir işletmede yerleşebilmesi öncelikle o firmada örgüt kültürünün kalite kültürüne uygun hale getirilmesi gerekmektedir (Güney, 2001). Kalite kültürü, TKY felsefesi içinde hareket eden bir işletmenin, kaliteye ilişkin değerleri öğrenmesi, bu değerleri yerleştirmesi ve sürekli uygulanabilir kılması sürecindeki çabaları kapsayan ve çalışanlar tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir (Şimşek, 2000a). Kalite kültürü, yaptıkları iş ne olursa olsun kalitenin öncelikli değer olduğu düşüncesinin ve bu doğrultudaki tavırların organizasyondaki bütün çalışanlar tarafından paylaşılmasıdır. Juran kalite kültürünü, insanların kaliteye ilişkin inançlarının, alışkanlıklarının ve davranışlarının bir kalıbı olarak tanımlamıştır (Güney, 2001).

İşletmelerde kalite kültürünün oluşturulması, TKY sürecini desteklemeyi gerekli kılan yönetim davranışı, politikaları ve işletme programlarında meydana gelen değişiklikleri saptamaya yardımcı olmaktadır (Özveren, 2000). Arzu edilen bir kalite kültürünün oluşturulması için; iyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyon ve hedeflerine, tutarlı bir organizasyon yapısına, kurulacak ödül sistemlerine, uygun teknoloji ve iş tasarımına, önemli bireysel sorunlara dikkat edilmesine gerek vardır (Efil, 1999). Toplam kalite kültürünün oluşması sürecinde, kurumsal kalite kültürünün yaratılmasında gerekli olan kalite değerleri ortaya konduktan ve benimsendikten sonra, kurumun ana hedefleriyle geleceğe yönelik politikalarını tüm kademelere aktarması ve öğretmesi gerekmektedir (Yatkın, 2003).

Başarılı toplam kalite örgütleri kendi kültürlerini oluştururken büyük bir değişim hareketi ile karşı karşıya kalacaklarından sürekli değişim ile yeniliklerden haberdar olarak sistemlerini kurmaları; zamanla ve kalite inancı ile olasıdır. Değişmenin olabilmesi insanların değişmeye karşı tutum ve bilgisi ile başlar (Uzunçarşılı, 2000). Teorik olarak bütün kurumlar kurumsal kültürün önemli olduğunu belirtirlerken uygulamada kurumsal kültürün en önemli unsuru olan insan faktörü sürekli ihmal edildiğinden, beklenen örgüt kültürü hiçbir zaman oluşmamaktadır. Bu durumda TKY uygulanmasına geçilmesinin hep teorik kalmasını ve başarısız olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir (Yatkın, 2003). Organizasyon bünyesindeki herkes, değişen işletme kültürüyle, tutarlı, kişisel kültür değişimine gereksinim duyacaktır. Bu değişimin sağlanabilmesi için de:

–Kalite için bir taahhüt verilmeli ve zamanında yerine getirilmelidir.

–Çalışanlar dikkatle dinlenmeli ve onlara sorular sorularak iletişim kurulmalı ve deneyimler paylaşılmalıdır.

–Herkese ihtiyaç duyulduğu hissettirilmelidir.

–Küçük gelişmelerin birleşerek büyük gelişmelerin yaratıldığına inanılmalıdır.

Yönetim, en üst kademeden başlamak üzere çalışmaları hem desteklemeli, hem de bizzat çalışmalara katılıp çalışanları da motive etmelidir. Yönetim kalitenin gelişmesi ve sürekliliğin sağlanması için uygun bir kurumsal kalite kültürün oluşması zorunluluğuna inanmalı ve bunun gerçekleşmesinde en önemli sorunluluğun kendisinde olduğunu bilmelidir (Yatkın, 2003).

2.6.2.3. Takım Çalışması

Çağdaş davranış bilimleri, bireylere etkili iş grupları içinde birleşme, becerilerini ve örgüt içi ilişkilerini geliştirme, grup içinde istenen bir kişiliğe sahip olma gibi yönlerden yol gösterici olma eğilimindedir (Erdoğan, 1994). Dolayısıyla, bireysel çalışma yerine grup çalışmasıyla kişinin daha gelişeceği savunulmaktadır. Etkili bir takımla bireylerin birleşik beyin gücü, bireysellerin kapasitelerinden daha üstündür. Ayrıca, hızlı değişen teknoloji ve karmaşık sorunlar bir işi tek başına yapmayı olanaksız kılmıştır (Güney, 2001).

Günümüzde kişisellik yerine takım çalışmalarının önem kazanması gibi, toplam kalite, grup başarısının getirdiği gelişmeler üzerine kuruludur. Toplam kalite kavramının temelinde yatan başlıca unsur, mükemmelin arayışı içinde olan yaratıcı ve bilinçli "takım ruhu" çalışmasıdır. Etkili bir yönetim için kuruluş içinde takım ruhunun iş görenler tarafından benimsenmiş olması gerekir. Komutların bireysel olarak yerine getirilmesi çoğu kez beklenemez. İnsanların amaçlara ulaşmak için önemli bir araç olarak düşünürsek işletme içinde grup birliği ve düşüncenin önemi açığa çıkar (Erdoğan, 1994).

Gerçek bir takım ortamında, üyeler kendi sınırlarının ötesine geçerek diğer becerilerini göstermekte özgürleşmektedir. Bunun için takımın her bireyine sorumluluk düşmektedir. "Öncelikle takımı oluşturan bireylerin kendi kişisel güçlerinin farkında olmaları ve bu güçlerini takım içinde nasıl kullanabileceklerini bilmeleri gerekir" (Şimşek, 2004). Diğer üyelerle de birlikte uyumlu çalışmayı öğrenmeli ve etkili fikir geliştirmelidirler.

İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara işletme içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilir. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması ise işletmelerin performanslarını ve rekabet güçlerini arttırır. Çalışanların katılımının sağlanmadığı bir örgütte toplam kalite yönetiminden söz edilmesi mümkün değildir. Toplam kalite yönetimi, kalitenin tüm unsurlarını kapsayan bakış açısı ile her düzeydeki çalışanın katılımının gerekliliğini öngörür. Çalışanların yaratıcı enerjilerinin devreye sokulması, kalitenin tüm unsurlarının katılımı ile insan unsurundan yararlanma, toplam kalite yönetiminin mutlak bir öngörüsüdür (Tekin, 2002).

Toplam kalite yönetiminde çalışanlar pasif katılımcılar değil aktif sorun çözücüler ve uygulayıcılardır. Toplam kalite yönetiminde tam katılımın hedefi, sadece üst yönetimin

düşünüp diğer çalışanların bu düşüncelere katkıda bulunup uygulaması değil, örgütteki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. Herkesin kalite geliştirilmesinde sorumluluk almasıdır. Toplam kalite yönetimi açısından katılım sürekli gelişimin sağlanmasının yanı sıra motivasyonu arttırıcı ve eğitim işlevi açısından da önem arz etmektedir (Efil, 2006). Sürekli eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi, her kademedeki iş görenlere hem temel konularda (teknik, temel ve mesleki bilgiler) hem de toplam kalite yönetimi etkinliklerini içeren konularda sürekli eğitim verilmesi ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmelerini sağlamaktır. Her alanda ve her aktivitede sürekli gelişmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

2.6.2.4. Müşteri Odaklılık

Toplam kalite yönetimi; müşteri odaklı ya da müşteri öncelikli bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetiminin en önemli anlayışlarından biri olan müşteri önceliği üreticileri "yaptıkları her şeyi satan" olmaktan çıkarıp "satılabilir olanı üreten" kişiler durumuna getirirken, müşteri de odak noktasına alınmaktadır (Bayrak, 1999).

Toplam kalite yönetimi sistemi her şeyden önce kaliteye bakış açısıyla ilişkili olup "kalite müşteri tatminidir" felsefesinin kuruluşun iç süreçlerinde benimsenmesi sağlanmalıdır. Dolayısıyla, iş görenlerin yaptığı işi devrettiği kişi ya da birimi müşteri olarak görmesi ve işini başlangıçta doğru yaparak müşterisine transfer edilmesi gerektiğini kabullenmelidir. Müşteri odaklılık ile anlatılmak ise müşteri gereksinim ve beklentilerini anlamak ve müşteri tatminini sürekli geliştirmeye çalışmak şeklinde özetlenebilir (Demirci, 2008).

Toplam kalite yönetimi anlayışında, müşteri tanımının da değiştiği ifade edilmektedir. Buna göre müşteri kavramı, iç ve dış müşteri olarak değerlendirilmektedir. Dış müşteri işletme dışındaki mal veya hizmetleri alan ve kullanan kişilerdir. Toplam kalite yönetiminin işletme yönetimine kazandırdığı belirtilen iç müşteri kavramına göre ise, kurum içerisindeki birimler de eğer birbirlerinden mal veya hizmet alıyorlarsa birbirlerinin müşterisidirler (Göztaş ve Baytekin, 2009). Örneğin üretim satın almanın, pazarlama üretimin müşterisidir. İç müşterinin tatmini de dış müşteri kadar önemlidir. İşletme içindeki bütün bölüm ve halkalar birbirlerinin gereksinimlerini bir müşteri gibi görerek, bu gereksinimleri memnun etmeye de çalışmalıdırlar. İç ve dış müşteriyle olan ilişkide aynı dili konuşmak, daha iyi bir dinleyici

olmak, anlaşmaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve sıfır hataya ulaşmak esastır (Güney, 2001).

İç müşterilerin istek ve gereksinimleri, dış müşterilerde olduğu gibi dikkatlice tanımlanmalıdır. Bunun için öncelikle kuruluştaki süreçlerin, diğer süreçlerle olan ilişkileri belirlenmelidir. Bu işlem ise, bir sürecin çıktısının hangi sürecin girdisi olduğunun tanımlanmasıdır. Girdileri ve çıktıları tanımlandıktan sonra, bu girdileri kullananlarla, karşılıklı görüşmelerle ya da anketle, işlerin daha iyi yapılabilmesi için neler istendiği belirlenmeli, süreçlerde bu isteklere uygun değişiklikler yapılmalıdır (Tekin, 1999). Dikkate alınması gereken bir nokta müşteri odaklılık ilkesinin sadece ürünün oluşturulması ya da üretilmesi aşamasıyla ilgili olmadığı, bunun dışında gerek satış gerekse satış sonrası hizmetlerle de ilgili olmaktadır (Bolat, 2000). Örgütte çalışan herkesin birbirini müşteri olarak görmesi son derece önemlidir. Bu düşünce tarzının öncelikle üst yönetimden başlayarak diğer tüm yönetim kademeleri ve çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

2.6.2.5. Stratejik Planlama

Strateji kavramı artık günümüzde birçok alanda kullanılmaktadır. Yönetim biliminde strateji, seçilen ve tespit edilen amaçlara ulaşmak için yönetimin hareket tarzı veya planı olarak tanımlanırken; iktisadi bir işletme açısından, değişen dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilmek için yapılması gerekenler ile rekabete dayalı ekonomik ortamda kârını en yüksek düzeye çıkarmak için alınan "tercihe dayalı kararları" içerir şeklinde tanımlanmıştır (Eren, 2003). Stratejik planlama kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır (Yüksel, 1998). Stratejik planlama örgütsel misyon, yapı, büyüme ve gelişme kavramları çerçevesinde yeni bir duruma ulaşabilmek için yön gösteren bir yöntemdir.

Stratejik planlama amaçları belirleme, alternatif stratejileri geliştirme ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak stratejileri belirleme olarak da tanımlanabilir. Bu açıdan ele alındığında stratejik planlamanın işlevi yöneticilere daha iyi bir karar almalarına yardımcı olmak amacıyla alternatif faaliyetlerinin uzun dönemli değerlendirilmesi olarak da ifade edilmesi mümkün olabilir (Yüzbaşıoğlu, 2004). Stratejik

planlar, genel amaçlara erişmek için örgütsel faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirlemek ve örgütsel kaynakları (maddi ve beşerî) bu faaliyet alanına ayırma çabaları ile ilgilidir (Eren, 2003).

İşletmenin ihtiyacı olan iş gücünün planlaması işletmenin stratejisine ortalama beş yıl sonra kendini nerede görmek istediğine bağlıdır. Stratejik planlamanın "işletmeyi bir bütün olarak değerleyip en yüksek yönetim düzeylerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü amaçların belirlenmesiyle ilgili olduğu belirtilmektedir (Efil, 1999). Ek olarak, stratejik planlama geleceği tahmin etmek değil gelecekte oluşabilecek riskleri ortadan kaldırmak için şimdiden yapılan planları kapsar çünkü "stratejik planlama, geleceği şekillendirmek için yapılan aktif bir çalışmadır" (Bumin, 2003).

Stratejik kalite planlaması organizasyonun tüm kalite geliştirme çabalarını bir arada tutan en önemli karakteristiklerden biridir. Kalitede mükemmelliğin başarılması ve pazar liderliği ileriye dönük bir planlamaya ve müşteriye, çalışana, ortaklara, paydaşlara, tedarikçilere ve topluma karşı uzun vadeli olarak kendini adama arzusuna ihtiyaç duymaktadır. Başarılı bir kalite planlamasının yapılabilmesi eğitime, çalışanların ustalıklarının geliştirilmesine, tedarikçilerin geliştirilmesine, teknolojik gelişime ve kaliteye etki eden diğer faktörlerin geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadır (Kaya, 2007). Sistematik stratejik planlamanın çok sayıda karakteristik özelliği vardır. Yazarların çoğunluğu stratejik planlamanın daha iyi anlaşılması için onun birkaç değişik görüş açısından karakteristik özelliklerinin bilinmesi gerektiği üzerinde mutabıktırlar (Erdoğan, 1999).

- Bu özeliklerden birincisi stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilidir. Gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşma yollarını tasarlamaktır.
- İkincisi, stratejik planlamanın devamlılık gösteren bir süreç olmasıdır. Stratejik planlama ile kurumun amacı belirlendikten sonra, izleyeceği politikalar ve strateji belirlenir. Bunun için detaylı planlar yapılır. Çevredeki değişikliklerin sürekli olması sebebiyle bu işlemler sürekli yapılır.
- Üçüncüsü, stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir. Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, kurumdaki yönetici ve çalışanlarca inanılması gereklidir.

- Dördüncüsü de sistematik bir stratejik planlama ile üç ana plan tipini birbirine bağlayan bir yapıdadır. Bu planlar; stratejik planlar, orta vadeli programlar ve kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.

Stratejik kalite planlaması, organizasyonun performansının ölçülmesi ve geliştirilmesi için oluşturulmuş bir çerçevedir. Stratejik planlamayı destekleyecek ve stratejik planlamanın izlenmesi için gereken girdileri sağlayacak yapıda tasarlanır. Stratejik planlamadaki hedeflere ulaşmak ve bu hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemek açısından önemli bir unsurdur (Kuruşçu, 2003).

Stratejik planlamada temel noktalardan biri üretim ve stok alanındaki organizasyonun diğer işlevsel alanlarla uyumunu sağlayacak kararların alınmasıdır. Üretim alanında stratejik kararlar hangi ürünlerin üretileceği (maliyet, kalite, güvenilirlik ve esneklik boyutlarına göre şirketin rekabet gücünü arttıracak biçimde), tesislerin nerede kurulacağı, hangi üretim donanımlarının ve malzemenin gerektiği, enerji ihtiyacı ve işgücü yeteneklerini kapsar (Özveren, 2000). Kalite yönetimi, bir örgütlenmenin kalite amaçlarına ulaşması için gerek duyduğu etkinliklerin belirlenmesi ve yönetilmesi sürecidir.

Stratejik planlamanın etken ve başarılı olabilmesi için aşağıdaki koşulların sırayla ve bir arada bulunması gereklidir (Çetin vd., 2001).

- İşletmenin amaçları ile ana hedefleri ve bölümlere ait hedefleri çok iyi ve doğru bir şekilde saptanmış olmalıdır.
- İşletme içi ve dışı politik gelişmelerin, işletmenin faaliyetlerini etkileyebilecek genel ekonomik faktörlerin, vb. analizleri yapılmalıdır.
- İşletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmalı, organizasyonun mevcut kaynaklarının bu konuda ortaya çıkardığı kısıtlamalar ve işletmenin genel yapı içerisinde hassas noktaları incelenmelidir.
- İşletme dışındaki kısıtlar, riskler ve tehlikeler sistematik bir biçimde incelenmelidir.
- Bu organizasyonun hedeflere ulaşmasını sağlayacak iş programları hazırlanmalıdır.

Bu koşullar arasında iyi bir uyum sağlayarak, bu uyum ve tutarlılıktan programı yararlandırmak stratejik yönetimin amacı olmalıdır.

2.6.2.6. Tedarikçi Yönetimi

Tedarik zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar. İş süreçleri açısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreci, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı içine almaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, müşteriye, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimidir (Çizmeci, 2002). Bir başka deyişle zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini artıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasıdır.

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi, işletmenin üretim ve pazarlamaya ilişkin faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecek; daha fazla müşteri memnuniyeti, daha etkin ve verimli bir işletme olunmasını sağlayacak, daha düşük maliyetler ve daha yüksek kâr ile birlikte istikrarlı büyümenin yolunu açacaktır. Tedarik zinciri yönetiminin etkin olması işletme açısından (Çizmeci, 2002);

- Girdilerin teminini garantileyerek, üretimin devamlılığını sağlar,
- Tedarik süresini azaltarak, pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlar,
- Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi artırır,
- Teknoloji kullanarak, yeniliği teşvik eder,
- Toplam maliyetleri azaltır,
- İşletmenin tüm bilgi, materyal ve para akışı yönetilebilir duruma gelir.

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmek için uzun vadede kârlı olmaları gerekmektedir. Bu kârlılığın oluşabilmesi için ya gelirler arttırılmalı ya giderler azaltılmalı veya bu iki yönetimin uzlaşık çözümlerine başvurulması gerekir. Gelirlerin arttırılması "müşterilerin ne istediğinin anlaşılmasından geçmektedir" (Erdoğan, 1994). Bu amaçla son yıllarda firmalar müşterilerine olabildiğince yakın olmaya çalışmak ve müşterilerini daha iyi anlamak adına müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerinden yararlanma yoluna gitmektedirler.

Müşterilerden alınan geri-bildirimler ise tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan nokta bu bildirimlerin incelenmesi ve bildirimden ilgili işlevlerin (Ar-Ge, ürün

ömrü, tedarik zinciri) haberdar edilmesi ve geri bildirime göre hareket edilmesidir. Bu hareket, çoğu zaman firma içindeki kaynaklarla sağlanamamaktadır (Taşkın, 2000). Bu nedenle dış tedarikçilerin de bu sürece dâhil edilmesi gereklidir. Tedarikçilerin sürece dâhil olmasıyla birlikte ortaya alıcı-tedarikçi ilişkisi kavramı çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında tedarik zinciri içerinde bir uçta tedarikçilerin, bir uçta da müşterilerin olduğu söylenebilir. Müşteri kaynaklı veriler nasıl tüm süreci etkiliyorsa, tedarikçide oluşan bir veri de süreç içerisinde işlenerek müşteriyi etkileyen bir uygulama veya ürüne de dönüşebilmektedir (Çizmeci, 2002).

Toplam kalite yönetiminin başarısında önemli bir risk etkeni de, şirkete girdi temin eden tedarikçi kuruluşlardaki süreçlerin de denetim altına alınmasıdır. Malzeme sağlayan tedarikçilerle ilişkilerde devamlılık ve uyum önem kazanmaktadır. Zira kaliteyi etkileyen temel faktörlerden biri de malzemedir. Tedarik edilen malzemenin istenen kalite niteliklerine uygun olması ve bunun için de doğru ölçümler yapılması kalitesizlik maliyetini azaltma bakımından önemlidir (Akın, 2001).

Kaliteli ürün imal etmenin önceliklerinden biri kaliteli girdi sağlamaktır. Bu da ancak şirkete ürün ve hizmet veren kuruluşlarla girişilen ortak kalite geliştirme etkinlikleri sonucunda sağlanabilir (Özevren, 1997).

Tedarik zincirinin iyi ve sistemli bir şekilde kurulması gerekmektedir. Tedarik zincirindeki işletmeler birbirini tamamen yabancı örgütlenme olarak görmemekte daha çok şirketin bir parçası olarak benimsemektedirler. Bu nedenle toplam kalite yönetimi tedarik zincirini oluşturan tüm kuruluşlarda olması gereken bir yönetim biçimidir (Ersen, 1997) Firmalardan herhangi birinin buna uymaması tedarik zincirini rekabet gücünün düşmesine yol açabilmektedir. Dolayısıyla, tedarikçi seçimi ve iş birliği devamlılığı için bu unsurlar önemlidir.

Toplam kalite yönetimi, üretimden sonra ürünün performansını kontrol eden kalite kontrolün de ötesine giden ve istenen sonuçların sağlanması için tedarik sistemlerinin tasarlanmasını, işleyişini, lojistik etkinliklerin yerine getirilmesini ve sonuçların denetlenmesini birbiriyle entegre eden bir sistemdir (Demirci, 2008). Tedarik zincirinde iletişim çok önemli olduğu için girdi sağlayan işletmeler ana endüstri kuruluşuna yakın kurulmaktadır. Bu suretle işletmelerin kendi aralarında karşılıklı ilişkileri artmakta ve ekip

ruhu oluşmaktadır. Böyle bir ortamda pazara yeni ürün sunma hızı da artmaktadır. Toplam kalite yönetimin de Deming'in de önerdiği gibi az ve iyi tedarikçilerle çalışmak öngörülmektedir (Çizmeci, 2002).

2.6.2.7. Yetki Verme

Yetki verme, her kademedeki birey ya da takımların sahip oldukları yeterlilikleri kullanarak problem çözmeye yetkilendirilmeleri ve bu bireylerin bilgi, beceri ve güdülenme düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yetkinliğe kavuşturulmaları sürecidir. Bir işletmede takım elemanlarının karar verme yetkisine sahip olmaları personel güçlendirmenin temelini oluşturmaktadır (Doğan, 2006). Yetki devri en basit anlamda belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesini, aktarılmasını ya da kendi yerine karar alma, bir eylemde bulunma veya bir emir verme hakkını başkasına devretme ve elde edeceği sonuçlardan onu sorumlu kılmayı ifade eder (Eren, 2003). Başka bir deyişle operasyonel ya da yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir ya da birkaç asta verilmesi ve belirli şartlar altında verilen karar verme hakkının gerekli görüldüğünde de geri alınmasıdır (Koçel, 2003).

Yetki verme, çalışanların kendilerini geliştirdikleri ve bunun sorumluluğunu üstlenme yeterliliğini edindikleri ya da kendi problemlerine çözüm üretebildikleri bir işlemdir (Garih, 2001). Yetkilendirme sürecinde bir durum üzerinde eyleme geçme bilgi ve becerisine sahip olup bunu geliştirebileceklerine inanan yetkilendirilmiş bireyler, kendi seçimlerinin ve eylemlerinin kontrolünü kendi elinde tutar, özerklik, sorumluluk, seçim ve otorite elde eder. Yeterliliğin geliştirilip sergilenebilmesine fırsat yaratan yetkilendirilmiş örgütler, demokratik bir ortamın olduğu, bireyin kendi mesleğini uygularken mesleğiyle ilişkili eylemleri kendisinin biçimlendirebildiği yerlerdir (Doğan, 2006).

Yetkilendirme yoluyla çalışanlar yaşamlarını etkileyen örgütlerde kontrollü bir biçimde paylaşımlar sağlayabilecek ve bu durum örgütleri de etkileyecek bir süreç oluşturacaktır. Yetkilendirme üründen çok süreç, varış yerinden çok yolculuktur (Eren, 2003). Bu süreçte yetkilendirme sayesinde iş gören katılımı, örgütsel amaç ve hedeflere bağlılık oluşacak, geleneksel emir ve kontrol yapıları dışında oluşturulan bir yolla iş görenlerin yetenek ve deneyimleri ortaya çıkacaktır. Ayrıca örgütün ürün ve hizmette çıktılarının kalitesi artacak,

iletişim süreçleri gelişecek ve örgütün karar verme politikası örgütün gerçek yüzünü daha iyi yansıtacaktır.

Yetki verme, öncelikle iş görenlerde oluşacak istekle başlayan, dönüşümü zaman alan ve sonuçları hemen görülmeyen bir süreç olmakta ve özünde iki önemli özellik bulunmaktadır; bunlardan birincisi otonomi, seçim, kontrol ve sorumluluğu güçlendiren bir örgüt içerisinde sağlanan deneyimin etkin kılınması, ikincisi iş yapmayı güçlendiren ve destekleyen yeni becerileri öğrenmenin yanı sıra iş görenlerin sahip oldukları becerilerini sergilemelerine izin verilmesidir (Koçel, 2003). Yetkilendirme sayesinde, iş görenlerin sahip olduğu gizli kalmış beceri ve yetenekler fark edilebilmekte ve örgüt yararına işe koşulabilmektedir.

Çalışanın sahip olduğu, gizli kalmış beceri ve yeteneklerin fark edilmesi ve örgüt yararına işe koşulabilmesi için önemli unsurlardan biri de bizzat yetkilendirilecek olan iş görenin kendisidir. İş görenler yetkilendirilmeyi kabullenmez ya da istemezse örgüt istediği kadar uygun, yönetici de istediği kadar istekli olsun, olumlu sonuç almak zordur. Yetkilendirme, işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır (Koparal, 1997). Diğer bir deyişle işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici iş görenin işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratma ve kaynakları bulmayla da ilgili sorumluluklara sahiptir.

Yetkilendirilme yoluyla iş görenler birçok beceri ve yeteneği bir arada kullanabilmekte ve değer gördüklerini hissetmektedir. Bunun sonucunda daha yüksek bir iş tatmini yaşamakta, daha bağlı, daha bilgili ve işe daha odaklı olmakta, kendilerini geliştirip, kendilerine verilen sorumluluk ve sunulan otoriteyle daha yüksek bir sahiplik duygusu kazanmaktadırlar (Yüksel, 1998). Bunun yanı sıra, güç ve kişisel anlamda etkililik sağladığı için, buna sahip iş görenlerin tüm enerji ve becerilerini vizyonun başarılmasında harcayarak, örgüte karşı daha olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlamaktadır (Erdoğan, 1994).

2.6.2.8. Takdir ve Ödüllendirme

Ödüllendirme çalışanların motivasyonlarının artmasında önemli bir unsurdur. İnsanın maddi beklentilerinin yanında psiko-sosyal yönü itibariyle takdir edilme, övülme gibi manevi telkinlere de ihtiyacı vardır. Takdir edilen insan fark edildiğini kendisine değer verildiğini

kavrar ve başarıyı artırır. Özendirme amacıyla kullanılan yöntemler çalışanları motive eder ve harekete geçirir (Koparal, 1997). Yönetimin görevi çalışanları başarılı olmaya motive etmek ve başarılı olmaları için gerekli olanakları sağlamaktır. Çünkü başarı arttıkça çalışma isteği ve çabası da artacaktır. Buna karşın üstün çaba gösterip üstleri tarafından takdir edilmeyen personelin sonraki işlerinde performans düşüklüğü görülebilir, iş verimi azalır ve motivasyon eksikliği görülebilir.

Çalışanların işlerinde kaliteyi arttırması, performansını koruması ve güçlendirmesi için ödüllendirilmeye gidilmesi gerekir. Ödüllendirmede içsel ya da dışsal ödüller sağlanabilir. İçsel ödüller, bireyin yaptığı işle gurur duyması, işinin bir anlamı olduğunu hissetmesi, başarı duygusunu yaşaması ve başarılı bir ekibin üyesi olmanın mutluluğunu yaşamasıdır. Dışsal ödüller ise, para, terfi ve sağlanan çeşitli olanaklardır (Eren, 2003). Toplam kalite yönetiminin insan unsuruna verdiği önem başlı başına bir motivasyon unsurudur. Bunun yanı sıra, grup çalışması ile benimseme ve bağlılık duyguları gelişir, başarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi de güdüleyici etkiye sahiptir (Şimşek, 2004).

2.6.2.9. Eğitim ve Alıştırma

Japon kalite uzmanı Ishikawa'ya göre (1997) kalite kontrol eğitimle başlamakta, eğitimle bitmektedir. Toplam kalite yönetiminde eğitimin, üst yönetimden alt düzeye kadar, firmadaki bütün bireyleri kapsaması gerekir. Eğitim konuları şu şekilde ifade edilebilir:

- Toplam kalite felsefesi ve ilkeleri,
- Takım kurma ve takım liderliği ile takım içinde etkin çalışma teknikleri,
- Kalite geliştirme yöntemleri (istatistiksel süreç kontrol)

Bu unsurlar, toplam kaliteye ilişkin olan konulardır. Bunların yanı sıra, kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanların kendi işleriyle ilgili olarak da eğitmek gerekir. Bilgi, bireylerin kendilerine güvenlerini ve firmanın ilerlemesine yönelik katkı potansiyelini arttıracaktır (Özveren, 2000).

Firmada toplam kalite yönetimi uygulamasının başlamasıyla, mevcut yönetim sisteminden çok farklı başka bir yönetim sistemine geçilecektir. Toplam kalite yönetimine geçilebilmesi için firma mensuplarının davranışlarının değişmesi gerekir. Eğitimin amacı bu

değişimi sağlamaktır (Şimşek, 2004). Toplam kalite yönetimine ilişkin eğitim, kişileri, farkına varma, anlama, tavır, davranış değiştirme sürecinden geçirecektir.

Eğitimde amaç, iş görenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlar (Şişman ve Turan, 2001). Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, halihazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir.

TKY sistemini uygulamaya karar veren bir kuruluş eski yönetim anlayışından ve sisteminden farklı bir sistem ve anlayışı benimseyecektir. Bu sisteme adapte olmak için, çalışanlar mesleki görevlerine hazırlanmalı, eğitim düzeylerinin gelişmesinin sağlanması gerekir. Çalışanların eğitilmesi, yetiştirilmesi, motive edilmesi TKY'nin temel amaçlarından biridir (Bolat, 2000). Eğitilmiş, bilgi ve becerilerle donatılmış çalışanların sorumluluk duygusu da artacaktır. İletişim becerileri gelişecek, pek çok konuda, alanda, istatistiksel yöntemlerde kendilerini geliştireceklerdir.

TKY'de çalışanları eğitmenin anlamı ise; kurumun kalitesinin, çalışanların kalitesine bağlı olmasıdır. Çünkü kuruluşların kalitesini çalışanların kalitesi belirler. Bu yüzden çalışanlar sürekli eğitim faaliyetleri ile mesleki alanda ve kişisel boyutta, bilgi beceri yönünden, ahlak yönünden geliştirilmeleri sağlanmalıdır (Aksu, 2002). Verilen planlı ve etkili eğitim ile kaliteli çalışanlar ile kurumun kalitesi de artacaktır. Bu da çalışanların yaşam kalitesini geliştirecek, çalışma sevgisini arttıracaktır. İşini severek yapacaklardır. Çalışanların ürettiği mal veya hizmetlerin müşteri tatminine de etkisi yansıyacaktır.

Yoğun rekabetin hüküm sürdüğü günümüzde bireysel, örgütsel ya da toplumsal düzeyde başarının temel şartı, bilgi birikiminin bugünü yakalayan ve geleceğe hazırlayan düzeyde olmasıdır. Diğer bir ifadeyle eğitim sonucu elde edilen bilgi birikimidir. Böylesi bir gelişim başarının ve farkı yakalamanın özünü oluşturmuş ve TKY felsefesi içerisinde "kalite eğitimle başlar ve devam eder" cümlesinde şekillenmiştir (Akın, 2001).

Eğitim, insan kaynaklarının işlerini doğru bir şekilde yapmalarını sağlayıcı bilgileri kazandırıcı olmanın yanı sıra, aynı zamanda tüm süreçlere yönelik iyileştirme ve geliştirme fırsatlarını da insan kaynakları tarafından yakalanarak değerlendirmesine olanak tanıyıcı yeni ilave bilgi ve yetenekleri kazandırma da önemli bir rol oynar. Etkili ve sürekli bir eğitim faaliyetleri insan kaynaklarının sadece belirli konularda bilgilendirilip yeteneklerinin geliştirilmesinde değil, aynı zamanda bir iletişim sistemi aracı olarak da işletmede etkili olacaktır. Bütün bunlardan başka işletme çapında katılımı sağlamada ve güçlendirmede eğitim sürekli eğitim etkili olacaktır (Aksu, 2002).

2.6.2.10. Çalışan Katılımı

Günümüz yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını gidermek adına, çıkan fırsatları değerlendirebilmek için çalışanların inisiyatifini kullandığı çalışma ortamları olmalıdır. Tam katılım denildiğinde (çalışanların katılımı) sunulan ürün ya da hizmetin girdi-süreç-çıktı süzgecinden geçerken ve müşteriye sunumunda tüm çalışanların sorumluluğunun olduğu düşünülmeli ve bu süreçlerin işleyişinde, ortaya çıkan sorunların çözümünde tüm çalışanların yeteneklerinden ve bilgilerinden faydalanılmalıdır (Özveren, 2000).

Tam katılımın çalışanlar açısından önemi; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan, başarma, başarılı olma, beğenilme, takdir edilme, toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacı tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde etkili olmuştur (Şimşek, 2002). Tam katılım çalışanlar için bir ihtiyaçtır. Çalışanların katılımı onların yönetimde söz sahibi olmasını, huzurla çalışmasını sağlar ve verimliliğin artmasına katkıda bulunur. Çalışanlar kontrol altındaki bir ortamdan çok, iş birliği ortamında daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi ve daha katılımcı olarak işlerini yürütürler. Katılımcı bir ortamda, değişiklik düşüncelerine karşı daha olumlu yaklaşarak direnç göstermemekte ve toplam kalite hedeflerine daha hızlı yaklaşılmaktadır (Halis, 2004).

Çalışanların tam katılımının sağlanması üst yönetimin yaklaşımıyla yakından ilgilidir. Üst yönetim ve kurumdaki birim amirlerinin çok yönlü iletişimi açık tutması gerekir. Çalışanlar dinlenmeli, düşünceleri paylaşılmalıdır. Yönetim, kuruluştaki çalışanlarına rehberlik etmeli, çalışanlarını motive etmelidir. Takım bilincinin oluşması adına gayret gösterilmelidir.

Tam katılımın temel faydaları ise (Yatkın, 2003);

- Çalışanların öneri ve görüşlerinin değerlendirildiği öneri sistemleri kurmak. Araştırma ve geliştirme anlayışının çalışanlarda davranış haline gelmesini hedeflemek. Başarıya ulaşmasa sınırlı sayıda insanın fikirlerinden faydalanmaktansa kuruluşta çalışan tüm personelin fikirlerinden istifade ederek daha çok çözüm önerileri elde edilir. Çalışanların motivasyonu artar, sadakatli ve katılımcı çalışanların olması,

- Çalışanlar sürekli iyileşme sürecine katılırlar ve katkıda bulunmak isterler,

- Daha yenilikçi ve üretici çalışan grubunun olması,

- Çalışanların tam katılıma teşvikini sağlamak için;
- Çalışanların organizasyona neler katabileceklerinin farkında olması sağlanmalı ve çalışanların organizasyondaki önemini anlamaları sağlanmalı,
- Çalışanların organizasyonun bir parçası olduğunun farkına varmaları sağlanmalı,
- Çalışanların mevcut sorunların çözümünde kendilerinin de sorumlu olduklarının farkına varmaları gerekir,
- Çalışanların belli bir amaç ve hedeflerinin olması sağlanır. Bu amaç ve hedef doğrultusunda performanslarının sınırını çizmeleri gerekir ve kendi performanslarını değerlendirmelidirler,
- Çalışanlar, her an yetkinliğini, bilgisini ve tecrübesini arttırmalıdırlar, bunun gerekliliğine inanmaları gerekir,
- Çalışanlar, bilgilerini ve deneyimlerini paylaşmalıdırlar,
- Çalışanlar, sorunlarını açıkça tartışabilmelidirler.

Tüm çalışanların katılımı TKY yaklaşımının en önemli ilkelerindendir. Ekip çalışması ile işletme çalışanlarının tümünün, problem çözme, sürekli iyileştirme, kaliteyi sağlama ve sürdürme çalışmalarına katılmaları istenir. Amaç çok sayıda fikirlerin ve önerilerin sunulması, sunulan bu önerilerin oluşturulacak ekip çalışmalarında değerlendirilerek işletmeye yararlı hale getirilmesidir (Tokluyüz ve Şenol, 1994). TKY takım çalışması olmadan gerçekleşemeyen bir olgudur. Takım çalışması sadece bir organizasyon şemasından ibaret olmamalıdır. Bunun uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

Bir işletmenin hangi ölçüde mükemmeli yakalama çabasında olduğunun göstergesi, o işletmede çalışan tüm personellerin davranış ve tutumlarıdır. Çalışan katılımının sağlanamamasının asıl sebebi yönetimin hatasıdır. Zira, çalışanların sürekli bu konuda motive edilmesi gerekmektedir. Bu da yönetimin görevidir.

Bozkurt'a (1995) göre, çalışan katılımcılığı ile insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden faydalanılır. Ayrıca örgütün iç bölümlerinin uyumlu bir şekilde çalışmaları sağlanır. Bir işletmede tam katılım yoksa, şirket yalnızca birkaç kişinin yeteneklerine bağımlı kalacak ve elde edilecek sinerjiden mahrum kalacaktır. Peşkircioğlu'na (1995) göre, TKY'de herkesin katılımı önemlidir. Katılım, sadece kalitenin sürekli gelişimi için yapılmamalıdır. Tam katılım, motivasyonu artırmak için de önemlidir. Karar alma sürecinde ise, sadece danışılarak da olsa iş görenlerin katılımının sağlanması durumunda, çalışanlar alınan kararları daha dikkatli olarak uygulamaya çalışacaklardır.

Katılım, çağdaş yönetim düşüncesinin temel taşlarından biridir. Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde, denetim ve kontrol sürecinde tüm çalışanların düşünce ve fikirlerinden yararlanmak anlaşılmaktadır. Günümüzde neredeyse bütün organizasyonlarda çalışanlar, kendilerini ve kurumlarını ilgilendiren bütün kararlarda etkin bir biçimde katılıp düşüncelerini ifade etmek istemektedirler (Güney, 2001). Kaliteye ulaşmak, ürünün veya hizmetin tasarlanmasına, yapılıp sunulmasına kadar işletmedeki herkesin sorumluluğunu gerektirir. Organizasyondaki herkes kalite olgusunun olduğunu anlamak ve ona ulaşmak zorundadır.

Her kurum ve organizasyonun kendine has bir kültürü vardır. Önemli olan kurum içinde, yönetim anlayışından kaynaklanan farklı kültürü benimsemek değil, bu farklılığa rağmen takım ruhunun yaratılmasıdır. Böylece bir birlikteliğin oluşturulduğu bir kurumda hatalı ürün ya da verimsiz hizmet olmaz. Kalite çalışmalarında takım ruhunun oluşturulması yalnızca kaliteyi artırmakla kalmaz. Takım ruhu aynı zamanda kişilerde yüksek bir moral de sağlar. TKY'de herkesin etkin katılımı sadece kalitede sürekli gelişim için önemli değildir. Tam katılım aynı zamanda motivasyonu arttırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir (Yatkın, 2003).

TKY'nin temelinde insan faktörü yatmaktadır. Bu bağlamda istenilen kalite seviyesine ulaşılması için, tüm kurum çalışanlar ortak amaç ve stratejiler oluşturmalıdır. TKY sürecinde

yer alan sürekli gelişme ve kalite sağlama gibi görevlerin kurum çapında yayılması ise tüm çalışanların katılımıyla olur (Yatkın, 2003). TKY programının başarıya ulaşmasında, tüm çalışanların bu felsefeye bağlı kalmaları gerekir. Organizasyonun tüm üyelerinin, içinde çalıştıkları süreçleri sürekli iyileştirmeye çalışmaları ve kararlara katılmaları, TKY'nin temel esaslarından biridir.

3. ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI

Modern insan kaynakları yönetiminin başlıca dayanaklarından biri, toplumsal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalardır. Toplumsal bilimler asıl olarak, bireylerin toplum içinde nasıl işlev gördükleriyle ilgilenir. "İnsanlar neden böyle davranıyor?" sorusuna cevap bulmak için yapılan araştırmalar, genel olarak yönetimin ve özellikle de insan kaynakları yönetiminin teorisine ve pratiğine çok büyük katkıda bulunur. İnsanların neden çalıştığının ortaya çıkarılması, doğrudan doğruya çalışmanın anlam ve önemiyle ilgilidir. İşi yapanların ihtiyaç ve amaçları ile ilgilenmek, çalışanı motive edecek politika ve programlar geliştirmek için bakış açısı kazanabilme de oldukça önemlidir.

Davranış kavramı, canlı organizmanın, iç ve dış etkilere karşı gösterdiği bilinçli tepki olarak değerlendirilmektedir. Davranışı hareketten ayıran temel unsur, davranışın bir etkiye karşı "bilinçli tepki" olma özelliğidir. Bilinçli davranış temelde bir nedene dayalıdır ve mutlaka bir amacı vardır. Hareketten farklı olarak bilinçli davranış, davranışta bulunanın iradesi ve bireysel güdülerini yansıtır (Şimşek vd., 2001).

Birçok davranış bilimcisi, insan davranışları üzerine belli varsayımlarda bulunur. Birincisi insan davranışının hem rasyonel hem de rasyonel olmayan yönlerinin bulunduğu, çoğu davranışın bu iki özelliği birlikte taşıdığı ve bazı davranışlarda birinin bazılarında diğerinin ağır bastığı yönündedir. İkincisi her davranışın bilinçli ya da bilinçsiz olduğu, Üçüncüsü insanların iç eğilimlerine ve çevreden gelen etkilere göre davrandığı, dördüncüsü de her insanın değişik bir kişiliği olduğu şeklindedir (Palmer ve Winters, 1993).

Davranış kavramı psikoloji ekolleri tarafından farklı biçimlerde değerlendirilir ve tanımlanır. Yapısal psikolojiye göre davranış insanın bilinçli etkinliğidir. Davranış psikolojisi davranışı devinimsel bir yaklaşımla uyarıcı-tepki zinciri olarak tanımlar. Bütünlük psikolojisi ise insan ile çevresini bir bütünlük içerisinde görür ve davranışı insan ile çevresinin etkileşiminin ürünü olarak ele alır. Fonksiyonel psikolojiye göre davranış, insan güdülerini doyurma faaliyetidir. Diyalektik kuram davranışı, insanın kendisini geliştirmek ve çevresini değiştirmek için yaptığı etkinlikler olarak niteler. Dinamik psikoloji ise davranışın, insanın bireysel çatışmasının ve başkaları ile olan ikili çatışmasının çözümünde bir araç olduğunu savunur (Başaran, 2000).

Davranışın tanımında psikoloji ekollerinin birbirinden bazı açılardan ayrılması doğaldır; zira her ekol, insan davranışını değişik yönden ele almakta, bazıları davranışın oluşum sürecine, bazıları davranışın amacına, bazıları da her ikisine birden bakmaktadır. Bu farklı yaklaşımlar, farklı davranış tanımlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Tanımlardaki farklılıklara rağmen psikoloji okullarının davranışı tanımlamada birleştikleri bazı ortak noktalar vardır. Bu noktalar şunlardır (Başaran, 2000):

- Davranış, insanın yaptığı etkinliklerdir.
- Bu etkinliklerin başkaları tarafından gözlenmesi veya organizmanın kendisi tarafından algılanması mümkündür.
- Yapılan etkinlikler bilinçlidir.

Agresif davranış gösterenler yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ailelerine karşı olumsuz davranırlar; zira, algılama-tutum-davranış ilişkisi, örgütsel ve bireysel yaşamın belirleyici unsurlarıdır. Bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirir ve bu yönde de davranma eğilimine girerler. Önemli olan örgüt içinde gerçekte yanlış davranışların olup olmaması değil, bunun bireyler tarafından nasıl algılandığıdır. Örgütsel kültür ve normlara uygun olmayan davranışların algılanma derecesi, agresif davranışın boyutlarını ortaya koyar (Silah, 2005).

Bireysel ve örgütsel yaşamda sosyal ilişkiler bir grup içinde başlar ve genişler. Sosyal ilişkilerin merkezinde her zaman bireyin kendisi bulunur. Bu ilişkilerin çevresinde önem sırasına göre diğer kişiler, gruplar ve dış sosyal çevre yer alır. Grupsal davranışta grup üyeleri birbirleri için, bir değere ve role sahiptirler. Dolayısıyla, grup üyeleri birbirleriyle karşılıklı ilişki içindedirler. Grup üyeleri grup davranışlarından ve özelliklerinden etkilenir kendi davranış ve kişilik özellikleriyle grubu etkileyebilirler. Söz konusu karşılıklı etkileşime grup 100 dinamiği denir. Birey sosyal davranışlarını, formel ve enformel grup dinamiği içinde sürdürür (Cüceloğlu, 1992).

Bireyin mensup olduğu toplumun gelişimine paralel olarak, sayıca artıp farklılaşan sınırsız ihtiyaçlarının çoğu bir defa karşılanmakla ortadan kalkmaz. Çünkü bu ihtiyaçlar belirli aralıklarla tekrar etmektedirler. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da insan bu ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmek durumunda kalmaktadır.

Bağımsız ya da bir amaç etrafında bir arada insanları çalışmaya iten güç ihtiyaçtır. İhtiyaç organizmanın içindeki bir eksikliktir. İnsanda bir eksiklik olduğu zaman, bu eksikliği gidererek tatmin olmak ister. Bunun için de "iş" adı verilen amaçlı eylemleri gerçekleştirir. Amaçlı eylemler, ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Bu ihtiyaç-eylem-amaç süreci, bütün insanlarda aynı şekilde işler. Ancak söz konusu ihtiyaç, amaç ve eylemlerin türü ve şiddeti insandan insana değişmektedir (Şimşek, 1993).

Tatmin edildiği zaman insana zevk, edilmediği zaman acı ve elem veren ve organizmada çeşitli gerilimlere neden olan itici güç olarak tanımlanabilecek ihtiyaçlar davranışların temelini oluşturmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde ihtiyaçların, yalnızca, isteklendirme, motivasyon ve moral gibi temel değişkenlerin ağır bastığı iş dünyasında değil, tüm insan yaşamında önemli rol oynadığı göz ardı edilemeyecektir (Şimşek, 1993).

İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini gösterme gereksinimi en fazla etkili olanlardır. Bir işyerinde, çalışanın insanları sevme ve sevilme gereksiniminin tatmin edilmemesi uyumsuzluğa yol açar. Kendine değer verme ya da saygı duyma gereksinimi sağlanmadığında güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşur. Çalışan, kendi becerilerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda memnuniyetsizlik ve tedirginlik yaratır. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan kimi üstün yetenekli kişilerde, bıkkınlık, yaşamla olan bağlarda gevşeme, gövdesel-zihinsel gerilme gibi belirtiler görülür (Filiz, 2004). İşyerleri bu gereksinimleri tatmin edecek biçimde düzenlendiğinde, çalışan da uyumlu, güvenli ve huzurlu olacak bu durum çalışanın davranışlarına olumlu yönde katkı yapacaktır.

3.1. İşe Bağlılık

İşe bağlılık terimi hem deneysel hem de alan çalışmalarında kullanılmaktadır. Deneysel çalışmaların çoğu, işe bağlılığın algıdaki ve akılda tutmadaki etkileri ile alakalıdır. Alan çalışmalarında ise dört farklı yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar; merkezi yaşam ilgisi olarak iş, işe aktif katılım; öz saygısının merkezi olarak iş, psikolojik özdeşleşme olarak sıralanmaktadır. Diğer yandan işe bağlılık ilk kez önemli bir örgütsel tutum olarak Lodahl ve Kejner (1965) tarafından "moral" ve "benlik bağlılığı" kavramlarını birbirlerine entegre hale getirerek "işe bağlılık" kavramını ortaya çıkarmışlardır. Lodahl ve Kejner (1965) bireysel

değer bağlamında işin önemi veya işin erdemleri hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi biçiminde tanımlamıştır (Karacaoğlu 2005).

Lawler ve Hall'un (1970) işe bağlılık tanımı, merkezi yaşam ilgisi temeline dayanmaktadır. Bu araştırmacılara göre işe bağlılık, "iş durumunun özbenliğin merkezinde olma derecesidir (Kuruüzüm vd., 2010). Allport, konuya "benlik bağlılığı" şeklinde yaklaşmıştır. Allport'a göre işe benlik bağlılığı bireylerin özsaygılarının işlerindeki başarılarından etkilenmesiyle oluşmaktadır. Vroom'a göre işe benlik bağlılığı, bireyin performans düzeyinin öz saygısını etkilediği ölçüde artan bir olgudur. Bu araştırmada kabul edilen işe bağlılık tanımı Kanungo (1982) tarafından yapılan "Bireyin psikolojik olarak işiyle özdeşleşmesi ile ilgili bilişsel durumudur" şeklindeki tanımdır (Çakır, 2001).

Mesleğe ilişkin bir tutum olarak ele alınan mesleğe bağlılık, bireylerin mesleklerini yerine getirmek için gerekli bilgi, becerilerini geliştirmek için gereken bilgi becerilerini geliştirmek, daha fazla deneyim kazanmak için çaba harcamaları ve zaman ayırmalarıdır (Çakır 2001). Bununla birlikte başka bir tanımda mesleğe bağlılık, çalışanın mesleğindeki gelişim ve ilerleyiş isteğinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu gelişim örgütle bağlantılı olmayıp, tamamen kişisel bir süreci kapsamaktadır (Cohen 2000).

Mesleğe bağlılık ile meslekten ayrılma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş, mesleğe bağlılığın, çalışmaya bağlılık, işe bağlılık ve örgütsel bağlılıktan bağımsız bir tutum olduğu ifade edilmiştir. Mesleğe bağlılık, bireyin çalıştığı alanın veya mesleğin değerlerini kabul etmesi ve inanması, bu mesleğin üyesi olmayı sürdürmede gönüllü olması şeklinde tanımlanırken aynı zamanda, mesleğe duygusal tepkilere dayalı olarak ortaya çıkan, meslek ve birey arsındaki psikolojik bağ olarak da ele alınmaktadır (Çakır 2001).

Mesleğe bağlılığın işe bağlılıktan farklı olduğu nokta, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere gerçekleştirdiği araştırmalar neticesinde, "mesleğin" yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir konuma sahip olduğu ile ilişkilidir (Karacaoğlu 2005). Genelden özele gidildiğinde bireyin ilk olarak çalışma kararlılığı içerisinde bulunması ile meslek ve işe yaklaşımı ve uyumundan söz edilebilir. Bireyin çalışma kararlılığında olması ve bu kararlılığı sürdürebilmesi, bireyin çalışmaya olan bağlılığını ortaya koymaktadır. Ancak insanların yaşamlarını sürdürmeleri için işlerini eksiksiz yerine getirmeleri zorunluluğu çalışmaya bağlılığı ifade etmez.

Çalışmaya bağlılıkta da işe bağlılıkta olduğu gibi psikolojik özdeşleşme söz konusudur. Çalışma kararlılığında olması yani çalışmanın bireyin yaşamında önemli bir yere sahip olması, çalışmaya bağlılıktan söz edilebilmesi için esastır. Dolayısıyla, çeşitli zorunluluklardan ötürü çalışmaya yönelme durumlarında, bir bağlılıktan söz edilemez Çalışmaya bağlılık ve işe bağlılık kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Çalışmaya bağlılık genel olarak bireyin meslek sahibi olma ve bunu icra etme ile ilgili olan bağlılığının ifadesidir (Özkalp ve Kırel, 1996). Yani, çalışmaya bağlılıkta birey için esas olan yerine getirebilme yeterliliğine sahip olduğu herhangi bir işi yapabilme ile ilgili bir bağlılık vardır. İşe bağlılıkta ise söz konusu yeterliliğe sahip olunan ve yerine getirilen belirli bir işe karşı duyulan aidiyet duygusu sonucu oluşan bağlılıktan söz edilmektedir. Çalışmaya bağlılık, genellikle bireyin yaşamında çalışmanın değeriyle ilgili normatif bir inanç şeklinde ele alınmakta ve daha çok bireyin geçmiş kültürel ve sosyal koşullarının bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Çakır 2001).

İşe bağlılık, bireylerin iş deneyimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. İş deneyimleri olumlu sonuçlanır ise bireylerin işlerine bağlılıkları kuvvetlenecek, mesleğini icra ettiği işteki olumlu deneyimleri bireyin mesleki bağlılığını da etkilemektedir. Aksi durumda, yani işe bağlılığın düşük olması durumunda, örgütsel ve mesleki bağlılığın düzeylerini de azaltmaktadır. Böylece işe devamsızlık, ayrılma eğilimi ve işten ayrılmalar baş göstermektedir. Buna göre, işe bağlılığın bu sonuçlar ile doğrudan ilişkisi yerine, örgütsel bağlılık yoluyla ilişkisi bulunduğunu kabul etmişlerdir (Çakır 2001).

Özetle, çalışmaya bağlılık ve grup bağlılığı, işe bağlılığı güçlendirmekte, işe bağlılığın yüksek olması da örgütsel bağlılığın ve mesleki bağlılığın düzeyini yükseltmektedir. İşe bağlılığı ortaya çıkaran ve güçlendiren etkenler, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık için de olumlu etkiler yaratabilir. Ancak bir bireyin örgütsel bağlılığı yüksek, fakat işe bağlılığı düşük olabilir. Dolayısıyla, işe bağlılığın anahtar rolünü açıklamada sınırlı kalma durumu söz konusudur (Çakır 2001, 72).

3.2. Kariyer ve İş Tatmini

Kariyer kavramı gündelik yaşamda oldukça sık kullanılan ve bireylerde farklı çağrışımlar yapan bir kavramdır. Bazen kişinin bir uzmanlık alanında ilerleme yolunda ilerlemesi, ya da aralarında ilişki bulunan işlerde çalışmak olarak, bazen de çok düzenli, uzun

vadede planlanmış ve bireyin sadece işini değil, ailesini, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal faaliyetlerini de kapsayacak şekilde kullanıldığı görülmektedir. Birey yönünden kariyer kavramı işten çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Kariyer kavramı hem bireyler bakımından hem de dış çevre içinde bir ölçüde başarı derecesini çağrıştırmaktadır. Kariyer, başarılı olma gereksiniminden kaynaklandığı için kişiye başarıya ulaşma azmi ve başarı duygusunu verir. Kişinin karşılaşabileceği olanakları, fırsatları psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklar (Aldemir vd., 2001).

Kariyer, bireylerin mesleklerini yaparken koydukları hedefler doğrultusunda iş deneyimi kazanmaları, gerekli eğitimleri alıp mesleki ve bireysel açıdan kendilerini geliştirmeleri sürecidir. Hızlı gelişimlerin yaşandığı dünyamızda, bireylerin kendilerini geliştirerek, çalışma hayatına ayak uydurmaları gerekmektedir. Çünkü kariyer sonu olmayan bir yoldur (Tengilimoğlu vd., 2009).

Kariyer, yaşam boyunca devam eden dinamik bir süreçtir. Kişinin bir mesleği seçmesi ile başlayıp, o mesleğe girmesiyle sona ermemektedir, zira kariyer kavramı bir bütün olarak gelişimi kapsayan bir kavramdır. Kariyer kavramı, hem çalıştıkları kurumda başarılı olabilmek için uğraşan bireyler hem de çalışanlarının kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan kurumlar için önemlidir (Yılmazer, 2010). Kariyer, bir insanın çalıştığı işte sürekli olarak ilerlemesi, bu ilerleme sürecinde de deneyim ve yetenek kazanarak bunları geliştirmesidir (Tortop, 1994).

Kariyer yönetimi programlarının hedefi genelde, çalışanların gereksinimlerini, yeteneklerini ve amaçlarını örgüt içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Dolayısıyla bu programlar sayesinde, doğru zamanda, doğru insanları yetiştirme olanağına sahip olur. Dinamik bir ortamda, heyecan ve motivasyonu kaybetmeden doğru hedeflere doğru zamanda ulaşacak, şimdiki ve gelecekteki görevleri etkili bir şekilde yerine getirecek kişileri bulmak, yerleştirmek, sürekli geliştirmek ve muhafaza etmek için planlı bir kariyer yönetimine ihtiyaç vardır (Türk, 2007). Böyle bir kariyer yönetimi sayesinde kurumlar, şimdiki ve geleceğe ilişkin işgücü ihtiyacını kendi içinde karşılama fırsatını yakalamış ve geleceğe daha fazla güvenle bakmış olur.

Diğer yandan örgütler, genel olarak insan kaynakları politikaları ve süreçleri aracılığıyla başta yönetsel ve profesyonel personel olmak üzere yükselme arzusuna sahip hırslı üyelerinin

üst kademelere doğru engelsiz bir ilerleme olanağını ve geniş bir geliştirme faaliyetini ortaya koymak suretiyle kariyer arzularına cevap vermektedir. Böylece çalışanlar, yükselme ve terfi yoluna doğru, umutla bakabilirler. Kariyer yolunda ilerleyebilme umuduna sahip olan çalışanlar; bunun sonucunda, yaptıkları iş için daha çok çaba gösterirler ve iş performanslarını arttırabilirler. Aynı zamanda, kariyer geliştirme faaliyetleri sayesinde, bireylerin kazanım güçleri artar, kuruma bağlılık düzeyleri yükselir, iş tatminleri artar ve iş güvencesine sahip olurlar (Şimşek, 2001).

Toplam kalite çalışmalarının bir sonucu olarak, yeni kalite, politika, örgüt yapısı, etkinlik süreçleri oluşmakta ve gösterilen performans yeni yöntemlerle değerlendirilmektedir. Bu durum, iş görenlerin işlerini ve işlerinden aldıkları tatmin derecesini etkilemektedir. TKY, çalışanların çalışma koşullarını iyileştirerek iş tatminlerini etkilemektedir (Türk, 2007). Kariyer yönetimi, kurumun bir unsuru olarak hem çalışana hem de işletmeye büyük faydası vardır. Kariyer fırsatları olan örgütlerde çalışanlar, daha fazla sorumluluk üstlenmekte ve daha çok çalışmaktadırlar. Örgüt ve birey, çalışanlara yönelik kariyer sorumluluğunu paylaştıkları zaman, her iki taraf fayda görmekte, işler doğru zamanda, doğru yerde ve etkili bir biçimde yapılmaktadır.

İş tatmini, örgütsel davranışa doğrudan etkisi nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir. İş tatmini kavramı çalışanın yaptığı işe karşı geliştirdiği genel tutum olarak tanımlanabilir (Tınaz, 2005). Bu tanımlardan yola çıkarak yüksek tatmin düzeyine sahip olan bireyin işine karşı olumlu bir tutum içinde olduğu, iş tatmini düşük olan bir bireyin ise işine karşı olumsuz bir tutum içinde olduğu söylenebilir. Çalışma ortamında çalışan bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır (Bingöl, 2006). Eğer gerçekleşen durum beklenenden düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş tatminsizliği gündeme gelmektedir. İş tatmini, algılanan işe atfedilen değer, işte öğrenme fırsatları ve yeteneklerin kullanımı olarak da tanımlanır (Keser, 2011). Çalışma yaşamında yer almak isteyen bireylerin yaptıkları işin niteliği ve çalışma ortamı ile ilgili bazı gereksinimleri vardır. Kişinin karakter özellikleri, eğitim ve tecrübeleri, yaşı, cinsiyeti gibi unsurların şekillendirdiği bu gereksinmelerle işin uyumlu olması durumunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır (Çetinkanat, 2000).

İş tatmini, yönetim ve çalışma psikolojisi alanlarında en çok tartışılan konulardan biridir. Bunun iki nedeni vardır (Tınaz, 2005);

- İş tatmini, çalışma koşullarının sorumluluk, görev çeşitliliği, iletişim gibi öznel değerlendirmesi ile ilgilenenler için önemli bir konudur. Çünkü iş tatmininin sayılan bu koşullardan doğrudan etkilendiği varsayılmaktadır.

- İş tatminsizliği ise, işe devamsızlık, işten ayrılma, dalgalanma, örgütsel verimliliğin azalması gibi çalışma hayatına ilişkin problemlerin ana sebebi olarak görülmektedir.

Bu iki yaklaşım bir arada düşünüldüğünde iş tatmini, çalışma koşulları ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında bağlantı kurması açısından çalışma psikolojisi ve yönetim psikolojisi alanlarında temel bir kavram olarak yerini almaktadır (Eroğlu, 1998).

İş tatmini çalışan performansına ve verimliliğine etki etmektedir. İş tatmini, organizasyona bağlılığı arttırmakta, bununla birlikte işçi devri ve işe devamsızlık oranlarını azaltmaktadır (Şimşek, 1995). İş tatmini düşük olan çalışanlar psikolojik rahatlığa ulaşamamakta, kendi yeteneklerini gösterememekte ve bu durum da verimsizliğe yol açabilmektedir (Tanrıverdi, 2006). Ayrıca iş tatmini düşük olan bireylerde ortaya çıkan işe yabancılaşma ve beraberinde getirdiği ilgisizlik ve uyumsuzluk hem çalışan hem de işletme verimliliği açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. İş tatmini, bireyin yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından ilgilendiren bir olgudur (Doğan, 2006). İşinden beklentilerini elde eden çalışanlar daha mutlu olmakta ve memnuniyetleri bireysel performanslarına olumlu yansımaktadır. İş tatmini düşük olan çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık durumları olumsuz etkilenmektedir.

Çalışanları kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatmini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır (Eroğlu, 1998). İş tatmini, çalışanın işine karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre, işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri, iş tatmini yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır. Bazı araştırmacılar iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ayırmaktadır. Bireyin beklentileri, kişiliği, cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi gibi boyutlar bireysel faktörler olarak değerlendirilirken; işin genel görünümü, zorluk derecesi, çalışma koşulları, ilerleme olanağı, çalışanların kararlara katılım derecesi gibi boyutlar da iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak değerlendirilmektedir (Kırel ve Özkalp, 1996).

Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin iş tatmininin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu belirlenmiştir (Doğan, 2003). Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamında, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır (Şimşek, 1995). Eğitim düzeyi ile iş doyumu arasındaki ilişki çok net olarak ortaya çıkmayan, karmaşık bir ilişkidir. Genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe doyumun artmasıdır. Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği söylenemez. İyi eğitim alan her kişinin beklentilerine uygun işe yerleşmesi mümkün olmadığı gibi; iyi bir ücret düzeyi ile çalışma olanağına sahip olamayabilir. Bu durum bireyde tatminsizlik yaratabilir (Keser, 2006).

Türkiye'de gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucu ise öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, öğrenim düzeyi göreli olarak yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; yani bu bireyler işle ilgili unsurlar konusunda fazla yakınmaz iken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgili oldukları ifade edilmektedir (Yelboğa, 2007).

Tatmin ile ilişkili bir diğer faktör de işin kendisidir. Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür. (Davis, 1998).

Mesleki düzey yükseldikçe, tatmin düzeyi de yükselmektedir. Farklı mesleki düzeylerin, farklı ihtiyaçların tatminini sağladığına yönelik kimi araştırmalar vardır. Örneğin yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumlarda bulunanlardan daha fazla benlik tatmini sağladıkları bulunmuştur (Karaman, 2010). Erdoğan (1994) da benzer şekilde yaptıkları işte üst düzeyde bulunan kişilerin işlerinden daha fazla tatmin olduklarını belirtmektedir. Bu kişiler mesleki açıdan üst düzeyde olmakla bir sosyal itibar kazanırlar, ücretleri yüksektir, çalışma koşulları daha iyidir, işleri yeteneklerinin daha fazla kısmını kullanmalarına olanak verir. Bu nedenle tatmin olmak için daha fazla nedenleri vardır. Bununla birlikte çok çeşitli meslekler olduğundan her bir meslekteki iş doyumunu belirlemek zordur. Her meslek için farklı doyumlar söz konusu olabilir, bir meslekteki iş doyumu çok

yüksek, bir diğerinde ise çok düşük olabilir. Her düzeydeki iş görenin başarılı olması halinde yükselme imkânı bulması, yaptığı işteki tatmini artıracaktır. İşletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, çalışan başarılı olsa dahi yükselme imkânı bulamazsa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır (Erdoğan, 1994).

Çalışanların tatmininde oldukça önemli bir unsur olan kariyer olanakları, çoğu zaman bireylerin iş değiştirme gerekçelerinin başında gelmektedir. Çalıştığı işyerinde kariyer olanaklarının zayıf olduğunu anlayan birey, çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği işyerine geçmektedir. Yani bulunduğu işyerinde terfi edememesi durumunda işyerini değiştirme yolunu seçer. Bu noktada bireyin çalıştığı işletmede kariyer yollarının açık olması ve bunun çalışan tarafından bilinmesi, iş tatmini açısından önemlidir (Özgüven, 2003).

3.3. Örgütsel Bağlılık

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, çalışan bireyin kabul edilmesi ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe alınmasıyla başlar, örgütün bir üyesi olarak amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinilmesiyle de gelişir. Bu noktadan hareketle, örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu bir güç birliğidir (Gökmen, 1996).

Bireyin çalışacağı yer olarak seçtiği işletmenin kendisine sunduğu imkân ve fırsatları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı pekiştiren örgütsel bağlılık, çalışanlar ve kurum açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir. Bir kavram olarak bağlılık, toplumsal duygunun oluştuğu her yerde olan, toplum içinde var olan içgüdünün duygusal bir anlatım şekli olmaktadır (Ergun, 1975).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de en son hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan kişiler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede bağlılık ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından çok daha fazlasını ifade etmektedir. Örgüte ait olma, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı etkileşim ve değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Bireyin örgütle bütünleşmesi ve kendini adaması için örgütten belli ödül ya da çıkarlar sağlaması gerekmektedir (Balcı, 2003).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda, "işletmeye bağlılık, bireyin örgütte çalıştığı zaman içinde harcadığı emek, zaman, gayret, edindiği konum ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşuna olduğu korkusu sonucu oluşan bağlılıktır" (Gökmen, 2001). Dolayısıyla kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmazsa da kaybedeceklerini düşündüğünden örgüte bağlanır ve çalışmayı sürdürür. Örgütsel bağlılık, örgütün yararı ile ilgili olan amaç ve değerlere, çalışan bireyin duygusal yönden taraflar gibi bağlanmasıdır. Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde eyleme geçmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak görülen örgütsel bağlılık değerlendirmesine göre, bu tür bağlılık bir kez oluştuktan sonra ödüllendirmeye ya da cezalandırmaya bağlı olarak, davranışlar üzerinde uzun süreli etkiler oluşturabilmektedir (İnce ve Gül, 2003).

Bu bağlılık, araçsal bir değerden ziyade, bireyin rolünü sadece örgütün iyiliği için örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmektedirler. Çalışanlar, amaçların gerçekleşmesi için gerektiğinden fazla çaba göstermekte ve örgüt içinde kalmayı arzu etmektedirler (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık gösteren kişiler; işe etkin olarak katılır, işini yaşamının merkezinde görür, işini özsaygısının temeli olarak algılar ve kendisini işinde başarılı olarak tanımlar. Çalışan bireyler, kendilerini örgütleriyle tanımlamaya başladıkça, işlerine daha çok katılmakta ve örgütün bir parçası haline gelmektedirler. Bunun sonucunda ise çalışanlar tatmin olur ve başarıya ulaşırlar (Balcı, 2003).

Örgütsel bağlılığın bir modeli olan duygusal yönden ait olma, bir örgütte çalışan bireylerin duygusal olarak kendi seçimleri ile örgütte kalma isteği olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2007). Çalışan bireyin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla entegre olmasını açıklayan bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir.

Örgütsel bağlılığa yönelik bu sınıflandırma, çalışanların örgütte kalma arzusu ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı göstermektedir. Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Yani çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000).

Duygusal bağlılığın oluşmasında çalışan bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi etkili olmaktadır. Bu tür bağı güçlü olan çalışanlar, kendi işleri olmasa bile, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip yerine getirmek için gerekli olan yardımı vermekten çekinmemektedirler. Kuruluşuna duygusal olarak bağlanmış birey, alt düzeyde çalışan iş arkadaşların görevlerini zamanı gelince yapmaktan da kaçınmayarak yardımseverliğini göstermektedir.

Duygusal bağlılık etkenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Demir, 2007);

–*İşin Zorluğu:* Çalışan bireye verilen işin coşku yaratıcı veya uğraştırıcı nitelikte olması,

–*Rol Açıklığı:* Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça ortaya koyması,

–*Hedef Açıklığı:* Çalışan bireyin örgüt için yaptıklarının nedenleri konusunda bilgilendirilmesi,

–*Örgütün Yeni Fikirlere Açıklığı:* Örgüt yöneticilerinin çalışandan gelen her yeni düşünceye önem vermesi,

–*Arkadaş Bağlılığı:* Çalışanlar arasında yakın ilişkiler kurulması,

–*Örgüte Bağlılık:* Çalışan bireyin örgütün verdiği sözlere ve aldığı kararlara güvenmesi,

–*Eşitlik:* Çalışanların eşit düzeyde olması,

–*Kişisel Önem:* Bireyin yaptığı işin örgütün amaçlarına yardımcı olduğu duygusunu sağlamaya yönelik özendirmelerin olması,

–*Geri Bildirim:* Çalışanın performansı hakkında bilgilendirilmesi,

–*Katılım:* Bireyin iş ağırlığı ve performans standartlarına yönelik kararlara katılması.

Bu etkenler incelendiğinde, çalışan bireylerin ruhsal durumlarıyla, işin nitelikleri ve iş hayatıyla ilgili olduğu görülmektedir. Bu tür bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak belirtilmektedir. Bu husus da üç unsurda toplanabilir (Baysal ve Paksoy, 1999):

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla gayret göstermeye eğilimli olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme isteği.

Çalışan bireyin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgüte çalıştığı süre içinde örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bireylerin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği konum, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında en önemli özellik örgütte kalma gereksinimidir (Özkalp ve Kırel, 1996). Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır.

Örgüt bağlılığının gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı güçleştirecek değerde bireysel özveriler ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir. Birey, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmaktan daha yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı kârlı bulduğu takdirde bağlılık gösterecektir. Çalışan birey, kendisi için kazançlı olan durumların örgütteki yerinin devamına bağlı olduğunu ve örgütteki konumu ile ilgili olduğunu algıladığında, örgütüne ve rolüne bağlanacaktır (İnce ve Gül, 2003). Başka bir deyişle, bireyler bir örgütte kalmak için önemli derecede özveriler yapmışlarsa, sistemin kalıcılığı için önemli ölçüde bağlılık gösterirler.

Örgütlerdeki yönetim ve liderlik davranışları da örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biridir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntem olarak ifade edilebilir (Eren, 1998). Örgütler bünyelerinde barındırdıkları üyelerin örgütsel değer ve amaçları benimsemelerini, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etmelerini ve örgütte kalmaya devam etmelerini isterler. Liderler, izleyicilerini etkileme gücüne ve iş ortamını şekillendirme yeteneğine sahip kişilerdir. Liderlik tarzı bireylerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle olumlu liderlik davranışlarının, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağladığı varsayılmaktadır.

Liderlerin tutum ve davranışları çalışanların düşüncelerini ve beklentilerini etkilemektedir. Liderini takdir eden, seven, örnek alan, destekleyen çalışanların olduğu bir örgütte bağlılık düzeyinin yüksek olması beklenebilir. Örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi bekleniyorsa, liderlerin çalışan beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir. Örgüt

içerisinde cezalandırıcı bir tutum yerine destekleyici bir tutum çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu arttırmaktadır. Örneğin, çalışanını hem okuyup hem de çalışması için teşvik eden ve çalışanına derslerine zaman ayırabilmesi için olanak tanıyan liderler, çalışanın örgütsel bağlılıklarını geliştirebileceklerdir. Liderler, sahip oldukları özellikler ile çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırabilecek ve incelenecek olan diğer örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarını da (örgütsel iletişim, kararlara katılım gibi) kullanarak, çalışan bağlılığının yüksek düzeyde oluşmasını sağlayabilecek kişilerdir (İşçan, 2006).

Örgüte üye olma duygusu, bireylere örgüt içinde bir rol benimseyerek sosyal ihtiyaçlarını tatmin etme olanağı sağlar. Uyumlu bir grubun oluşması çalışan moralini yükseltir ve belirli hedeflere doğru birlikte çalışma isteğinin ortaya çıkmasına yol açar (Dinçer, 1998). Bu nedenle, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin gelişmesine olanak sağlayacak bir örgütsel iklimin oluşturulması, örgütsel bağlılık düzeyinin arttırılmasında oldukça önemlidir.

3.4. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi rol gereksinimlerinin ötesinde karşılık beklemeksizin sergilenen örgüte fayda sağlayan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Çetin, 2004). Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt üyelerinin herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan gerçekleştirdikleri resmi olmayan katkılardan oluşmaktadır. Bunun yanında, örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkân tanımaktadır. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün etkinliğine katkıda bulunacak gönüllü davranışları ifade ettiğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllülük esasına dayandığı için sergilenen vatandaşlık davranışının ödüllendirilmesi söz konusu değildir. Burada gönüllü olmaktan kasıt, örgütsel vatandaşlık davranışının, rol veya iş tanımlarının ötesinde ve çalışanların örgütle olan iş sözleşmelerinin dışında gerçekleştirilen davranışlardan oluştuğudur (İçerli ve Yıldırım, 2012). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, sergilendiğinde ödül gerektirmeyen, sergilenmediğinde ise cezai bir yaptırımın söz konusu olmadığı bir davranış şeklidir (Sezgin, 2005). Bireyler, örgütsel vatandaşlık davranışını örgütle yaptıkları psikolojik sözleşme doğrultusunda, bireysel bir seçim olarak sergilemektedirler. Böylece, örgütsel vatandaşlık davranışında bireysel bir seçim durumu söz konusudur. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı

çalışanların iş tanımlarında bulunmamaktadır. Bu anlamda, bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak addedilebilmesi için iş tanımlarının ötesinde karşılık beklemeksizin sergilenen gönüllü işe ilişkin bir davranış olması gerekmektedir.

Sosyal değişim teorisi çerçevesinde, örgüt üyelerinin iş tanımlarının ötesinde davranmaları ve böylece "iyi bir örgütsel vatandaş" olmaları beklenmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Örgüt üyesi "iyi vatandaşların" sergileyeceği davranışlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Çalışma grubu ve örgütle ilgili yapıcı davranışlarda bulunma,
- Gereksiz çatışmalardan kaçınma,
- Örgüt üyesi olan herkese yardımcı olma,
- Ekstra görevler için gönüllü olma,
- Örgüt içi kural ve düzenlemelere saygılı olma.

Bu tarz davranışlar sergileyen çalışanlar, örgüt üyesi iyi birer vatandaş olarak addedilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı birçok boyuttan söz edilmesine rağmen genellikle Organ'ın beş boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı kabul görmektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2011).

Özgecilik, çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardım etmesini (yeni iş görenin oryantasyonuna, ağır iş yükü olan iş arkadaşına, ekipmanı kullanmasına, sunumların hazırlanmasına yardımcı olmak gibi) ifade etmektedir.

Vicdanlılık, çalışanların işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını (işe erken gelme, geç gitme; uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, görevlerini zamanından önce tamamlama, yapıcı önerilerde bulunma gibi) ifade etmektedir (Bolat ve Bolat, 2008).

Centilmenlik, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoş görülü olma, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme, diğerlerinin

düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışları içerir. Hemen hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanılmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Köse vd., 2003).

Nezaket, çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını içerir. Bir başka açıdan nezaket, iş bölümünün bir gereği olarak birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Özdevecioğlu, 2003).

Sivil erdem, bir bütün olarak ve en üst düzeyde örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder. Kişisel maliyeti fazla olsa da örgüt yönetimindeki aktif katılıma isteklilik, (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken strateji ile ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek), örgütün ortamındaki fırsat ve tehditleri gözlemek, örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etmek gibi faaliyetler bu boyut kapsamındadır (Özkalp ve Kırel, 1996).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ele alınırken temel bakış açısı, örgütsel vatandaşlık davranışının, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının bir yansıması olduğu şeklindedir (Bolat ve Bolat, 2008). İş görenler, örgütlerinin kendilerine sunduğu olanaklar ölçüsünde, örgütlerine bağlılık duymakta ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler.

Örgütsel vatandaşlık, örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve benimseme; örgüt için yüksek düzeyde gayret gösterme isteği ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde, örgütüne bağlı olan iş görenler, görev ve sorumluluklarını düzenli yapan, kimi zaman bunların ötesinde çaba gösteren, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan kişiler olarak ele alınmaktadırlar. Bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarı sonuçlarından dolayı içsel olarak güdülenirler. Bu yönleriyle örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir (Sezgin, 2005).

4. İNSAN ODAKLI (SOFT) TKY FAKTÖRLERİN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

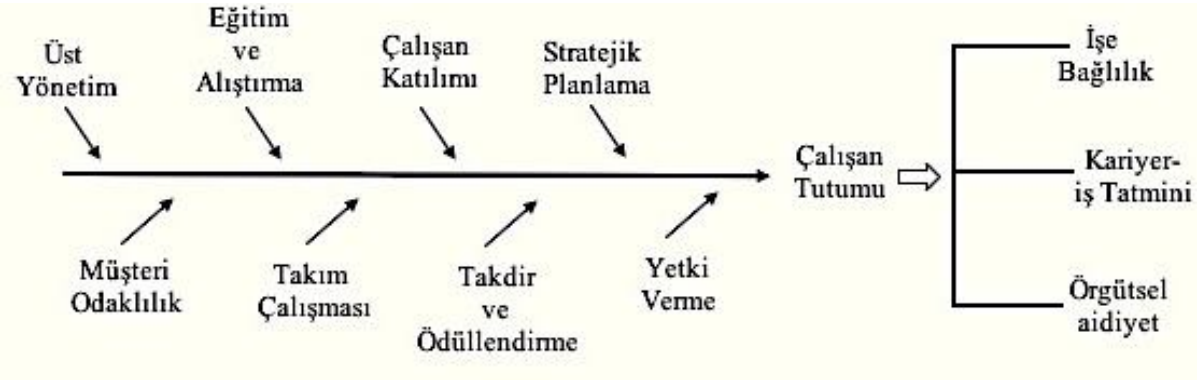
Toplam kalite yönetimi, kalite anlayışını kurumda yer alan tüm kişilere yaymakta ve insanı kalite ve gelişimi sürdürmekle sorumlu tutan bir yönetim anlayışını yaygınlaştırmaktadır. Böylece işletme bir bütün halinde etkin duruma gelmekte, esnekleşmekte ve tüm bunların neticesinde de rekabet karşısında daha güçlü hale gelebilmektedir. Bütüncül bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi nihayetinde de örgüt içindeki tüm yönetimsel süreçlerin kalitesini yükseltmeyi amaç edinmektedir. Bu bütüncül anlayış içerisinde de insan unsuru önemli bir konuma sahip olmaktadır.

Bu bilgilerden hareketle bu çalışmanın amacı toplam kalite yönetiminde yer alan soft faktörlerin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek olarak ifade edilebilecektir. Daha geniş olarak ifade edilirse, çalışmanın amacı bahsi geçen soft faktörlerden üst yönetim, takım çalışması, müşteri odaklılık, stratejik planlama, yetki verme, takdir ve ödüllendirme çalışan katılımı, eğitim ve alıştırma faktörlerinin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini belirlemektir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Türkiye genelinde imalat sektöründe hizmet veren işletmelerin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemin ana kütleyi olabildiğince rasyonel bir biçimde temsil edebilmesi adına olabildiğince her kademeden çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Söz konusu ana kütleden meydana gelen örneklemdeki çalışanlardan en iyi verimin sağlanabilmesi için araştırmanın anket yöntemi ile gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Anket yolu ile verinin elde edilebilmesi için anket online ortamda uygulanmıştır. Anket uygulaması 10.01.2012 – 10.05.2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin yöneticileri ve çalışanlarına 450 anket gönderilmiş 150 ankete dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %33'tür. İncelenen anketlerin tamamı analize alınmıştır.

Çalışmada, TKY'nin insan odaklı yaklaşım unsurlarından (soft faktörler) üst yönetim, eğitim ve alıştırma, çalışan katılımı, stratejik planlama, müşteri odaklılık, takım çalışması, takdir ve ödüllendirme, yetki verme unsurlarıyla oluşan çalışan tutumlarının çalışanların işe bağlılık, kariyer ve iş tatmini, Örgütsel bağlılık davranışları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma amacından hareketle geliştirilen model Şekil 4.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, araştırma modelinde de izlenen soft faktörlerin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Söz konusu etkileri ortaya koymak için araştırma modelinde yer alan sekiz değişken (soft faktörler) üzerinde hipotezler geliştirilmiştir.

H_1: Üst yönetim çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_2: Üst yönetim çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

H_3: Üst yönetim çalışanların örgütsel aidiyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.

H_4: Eğitim ve alıştırma çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_5: Eğitim ve alıştırma çalışanların kariyer-iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

H_6: Eğitim ve alıştırma çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_7: Çalışanların tam katılımının sağlanması işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

H_8: Çalışanların tam katılımının sağlanması kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

H_9: Çalışanların tam katılımının sağlanması örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{10}: Stratejik planlama çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{11}: Stratejik planlama çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{12}: Stratejik planlama çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{13}: Müşteri odaklılık çalışanların iş bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{14}: Müşteri odaklılık çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{15}: Müşteri odaklılık çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{16}: Takım çalışması çalışanların işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{17}: Takım çalışması çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{18}: Takım çalışması çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{19}: Takdir ve ödüllendirme çalışanların işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{20}: Takdir ve ödüllendirme çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{21}: Takdir ve ödüllendirme çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{22}: Yetki verme çalışanların işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{23}: Yetki verme çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{24}: Yetki verme çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırma literatür taraması yöntemiyle oluşturulan teorik bölümlerin ardından, anket yöntemi ile desteklenerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin yöneticileri ve çalışanlarına anket uygulanmıştır.

Anket 11 ölçeğe ilişkin soruları içermektedir. Söz konusu ölçeklere ilişkin bilgiler şöyledir. TKY'nin insan odaklı fakörlerine ilişkin ölçeklerden üst yönetimin desteği, çalışanarın katılımı, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve alıştırma, müşteri odaklılık ve kariyer ve iş tatmini soruları Zhang (1999)'ın yaptığı çalışmadan, yetki verme ve takım çalışması soruları Prajogo ve Cooper'ın (2010) yaptığı çalışmadan, Stratejik planlama soruleri Ooi ve ark. 'nın (2011) yaptığı çalışmadan, örgütsel aidiyet soruları Mowday ve ark. 'nın (1979) yaptığı çalışmadan, işe bağlılık soruları Kanungo'un(1982) yaptığı çalışmadan uyarlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler SPSS veri analiz programı ile değerlendirilmiştir. Ölçekte bulunan soruların ilgili faktörlere yüklenip yüklenmediğinin belirlenmesi için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları için tanımlayıcı istatistiklerden, her bir değişkenin diğer değişkenlerle olan ilişkisini belirlemek maksadıyla da korelasyon analizinde faydalanılmıştır. Geliştirilmiş olan hipotezlerin test edilmesinde ise regresyon analizi kullanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Bulguları

Ankete dahil olan 150 kişiden elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Çalışmada faktör analizi, güvenilirlik analizi, temel istatistikler, korelasyon matrisi ve hipotezlerin test sonuçlarını gösteren regresyon analizi istatistiki teknikleri kullanılmıştır.

4.3.1. Demografik Bulgular

Ankete dahil olan bütün katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili frekans değerleri Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Değerleri

Cinsiyet	**Frekans**	**Yüzde**	**Çalışılan Pozisyon**	**Frekans**	**Yüzde**
Erkek	132	88,0	İşçi	45	30,0
Kadın	18	12,0	Usta	2	1,3
Toplam	**150**	**100,0**	Ofis çalışanı	83	55,3
Medeni Durum	**Frekans**	**Yüzde**	Orta düzey yönetici	18	12,0
Evli	98	65,3	Üst düzey yönetici	2	1,3
Bekar	52	34,7	**Toplam**	**150**	**100,0**
Toplam	**150**	**100,0**			
Eğitim Düzeyi	**Frekans**	**Yüzde**			
Lise	65	43,3			
Ön lisans	1	0,7			
Lisans	82	54,7			
Lisansüstü	2	1,3			
Toplam	**150**	**100,0**			

Araştırmaya katılan çalışanların %88,0'i erkek, %12,0'si kadınlardan meydana gelmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %65,3'ünün evli, %34,7'sinin ise bekar olduğu görülmektedir. Çalışanların işletmede yer aldıkları pozisyona bakıldığında

%30,0'unun işçi, %1,3'ünün usta, %55,3'ünün ofis çalışanı, %12,0'sinin orta düzey yönetici ve %1,3'ünün ise üst düzey yönetici olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığındaysa %43,3'ünün lise, %0,7'sinin ön lisans, %54,7'sinin lisans ve %1,3'ünün lisansüstü seviyede eğitim aldıkları görülmektedir.

4.3.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirlerinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu veya olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplandırarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşuma etki eden değişkenleri gruplandırmak, majör ve minör faktörleri tanımlamak maksadıyla kullanılan bir yöntemdir. Başka bir ifadeyle, faktör analizi birimlerin çok sayıdaki birbirleriyle ilişkili özellikleri arasından, birlikte ele alınabilen, birbirleriyle ilişkisiz ancak bir oluşumu açıklamada faydalanılabilecek olanlarını bir araya getirerek yeni bir isimle, faktör olarak tanımlamaya yarayan bir yöntemdir. Faktör analizinin; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkiden faydalanarak yeni yapılar ortaya koymak olmak üzere iki temek amacı bulunmaktadır (Özdamar, 2002).

Gerçekleştirilen faktör analizinin sonucunda toplam kalite yönetimi ölçeğinde ortaya çıkan sekiz soft faktör Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere toplam varyansın %67,9'unu açıklamaktadır. Her bir değişkenin ilgili faktöre pozitif ce yüksek bir korelasyonla yüklendiği görülmüş ve en uygun faktör yapısına erişilmiştir. Buna göre anket formunda yer alan sorulardan yetki vermeyle ilgili 3 soru, çalışan katılımıyla ilgili 3 soru, üst yönetimle ilgili 3 soru, stratejik planlamayla ilgili 3 soru, eğitim ve alıştırmayla ilgili 3 soru, takdir ve ödüllendirme ile ilgili 3 soru, müşteri odaklılık ile ilgili 3 soru ve takım çalışmasıyla ilgili 2 soru ilgili faktöre yüklenmiştir.

Tablo 4.2. Toplam Kalite Yönetimi Soft Faktörler, Faktör Yükleri Matrisi

	Yetki Verme	Çalışan Katılımı	Üst Yönetim Desteği	Takdir ve Ödüllendirme	Stratejik Planlama	Müşteri Odaklılık	Eğitim ve Alıştırma	Takım Çalışması
Üst yönetim kalite yönetim ve iyileştirme süreçlerine etkin katılım gösterir.			0,762					
Üst yönetim kalite ile ilgili kavramları ve becerileri öğrenir.			0,802					
Üst yönetim çalışanların kalite yönetim ve iyileştirme süreçlerine katılımını fazlasıyla teşvik eder			0,591					
Şirketimiz farklı kalite çemberlerine sahiptir.		0,708						
Şirketimiz yaygın olarak öneri faaliyetleri gerçekleştirmektedir.		0,823						
Çalışanların çoğunun önerileri değerlendirildikten sonra uygulanır.		0,649						
Şirketimizde görev terfileri iş kalitesine dayalı olarak yapılır.				0,751				
Çok iyi öneriler mali olarak ödüllendirilir				0,510				
Çalışanların ödüllendirileceği ve cezalandırılacağı durumlar açıkça belirtilmiştir.				0,765				
Çalışanların eğitimi ve gelişimi için gereken kaynaklar şirketimizde mevcuttur.							0,612	
Çalışanların çoğu kalite yönetim metot ve araçlarını kullanmakta yetkindir.							0,743	
Her işin için gereken beceri eğitimi tüm çalışanlara verilir.							0,558	
Şirketimiz müşteri şikâyet bilgilerini kapsamlı olarak toplamaktadır.						0,680		
Şirketimiz müşteri memnuniyeti anketlerini her yıl gerçekleştirmektedir.						0,726		
Şirketimiz sattığı ürünler için müşterilerine garanti vermektedir.						0,677		
Çalışanlara gördükleri kalite problemlerini düzeltmeleri için gereken kaynaklar verilmektedir.	0,754							
Çalışanlara kalite problemlerini çözmede yardım etmesi için gereken teknik destek verilmektedir.	0,634							
Çalışanların kalite ile ilgili problemleri çözmeleri için bir problem çözüm ağı mevcuttur.	0,693							
Şirketimiz, kısa ve uzun dönemli hedefleri düzenli olarak gözden geçirilip güncellenen; planlı ve kapsamlı bir planlama sürecine sahiptir.					0,634			
Sürekli kalite iyileştirmeler, planlama sürecine dahil edilir.					0,670			
Şirketimizde stratejik ve taktik planların kalite değerlerine bağlı olduğuna inanıyoruz.					0,553			
Çalışanlar kalite iyileştirme takımları içerisindedirler.								0,740
Kalite ile ilgili takımları destekleyecek kaynaklar mevcuttur.								0,591

Açıklanan Toplam Varyans: %67,9

Gerçekleştirilen faktör analizinin sonucunda çalışan davranışları ölçeğinde ortaya çıkan üç faktör Tablo 4.3.'de görüldüğü üzere toplam varyansın %51,85'ini açıklamaktadır. Her bir değişkenin ilgili faktöre pozitif ce yüksek bir korelasyonla yüklendiği görülmüş ve en uygun faktör yapısına erişilmiştir. Buna göre anket formunda yer alan sorulardan işe bağlılıkla ilgili 5 soru, kariyer- iş tatminiyle ilgili 5 soru ve örgütsel aidiyetle ilgili 5 soru ilgili faktöre yüklenmiştir.

Tablo 4.3. Çalışan Davranışları Faktör Yükleri Matrisi

	İşe Bağlılık	**Kariyer- İş Tatmini**	**Örgütsel Bağlılık**
İşimi iyi yaptığımda büyük bir kişisel tatmin duygusu hissederim.		0,640	
Bu iş içerisinde yaptığım çalışmalar beni genellikle memnun eder.		0,746	
Bu işte ciddi miktarda kişisel gelişim ve ilerleme kaydettim.		0,715	
İşim bana kayda değer bir başarı duygusu veriyor.		0,638	
İşimde bir miktar bağımsız düşünce ve eylem gerçekleştirebiliyorum.		0,564	
İnsanlara rahatlıkla söyleyebilirim ki bu şirket çalışmak için çok iyi bir yer.			0,544
Bu şirkette çalışmaya devam etmek için her sorumluluğu kabul ederdim.			0,839
Benim değerlerimin şirketin değerleri ile çok benzer olduğunu görebiliyorum.			0,685
İnsanlara bu kurumun bir parçası olduğumu gururla söylerim.			0,455
Çalıştığım şirket beni iş performansı açısından en iyi şekilde motive etmiştir.			0,599
Vaktimin çoğunu işte geçirmeyi severim.	0,623		
Kişisel hedeflerimin çoğu işimle alakalıdır.	0,629		
Hayatta en çok işimden doyum alıyorum.	0,744		
Para kazanmaya ihtiyacım olmasa bile çalışmaya devam ederdim.	0,663		
İlgimi çeken şeylerin çoğu işimle ilgilidir.	0,641		

Açıklanan Toplam Varyans: %51,85

4.3.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanmaktadır. Ancak söz konusu ilişki bir neden sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir (Eymen, 2007).

Aynı popülasyondan seçilen, aynı büyüklükteki örneklemlerin ortalamalarının yayılımını gösteren ölçüt, "ortalamanın standart hatası" olarak ifade edilmektedir. Standart sapma değerinin katılımcı sayısının kareköküne bölünmesiyle elde edilen değerdir.

Ortalamanın standart hatası, ortalamanın dağılımındaki varyasyonu göstermektedir. Örneklem sayısının artması ile standart hata küçülmektedir (Özbek vd., 2007).

Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçları incelendiğinde, p<0,01 seviyesinde hem değişkenlerin kendi aralarında hem de işe bağlılık, kariyer- iş tatmini ve örgütsel aidiyet ile aralarında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. incelendiğinde faktörler arasındaki ilişkinin en yüksek eğitim ve alıştırma ile örgütsel aidiyet faktörleri arasında (r=0,568, p<0,01) düzeyinde var olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte işe bağlılık ile örgütsel aidiyet arasında (r=0,567, p<0,01), kariyer- iş tatmini ile örgütsel aidiyet arasında (r=0,509, p<0,01), takım çalışması ile örgütsel aidiyet arasında (r=0,554, p<0,01), stratejik plan ile örgütsel aidiyet arasında (r=0,543, p<0,01), takdir ve ödüllendirme ile örgütsel aidiyet arasında (r=0,511, p<0,01), çalışanların katılımı ile örgütsel aidiyet arasında (r=0,506, p<0,01), stratejik plan ile kariyer- iş tatmini arasında (r=0,506, p<0,01), stratejik plan ile takım çalışması arasında (r=0,515, p<0,01) ve üst yönetim ile eğitim ve alıştırma arasında (r=0,550, p<0,01) ilişki düzeyleri bakımından en yüksek ilişki düzeyleri görülmüş ve yüksek korelasyonu olan faktör çiftleri olarak tespit edilmiştir.

Buna karşın, müşteri odaklılık ile takım çalışması (r=0,285, p<0,01), müşteri odaklılık ile örgütsel aidiyet (r=0,255, p<0,01), takdir ve ödüllendirme ile müşteri odaklılık (r=0,261, p<0,01) ve çalışanların katılımı ile müşteri odaklılık (r=0,244, p<0,01) faktörleri arasında ilişki düzeyi bakımından en düşük seviyeler tespit edilmiştir.

Tablo 4.4.'te Croanbach's Alpha güvenilirlik katsayıları gösterilmiştir. Literatürde bir ölçeğin güvenilir olması için kabul edilen kabul gören değer 0.70'dir (Nunnally, 1978). Değişkenlerin Croanbach's Alpha değerleri 0,61 ile 0,74 arasında değişmektedir. Her ne kadar 0,70'den küçük değerler olsada ölçekleringüvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4.4. Faktörlere Ait Korelasyon Analizi

		Ort.	SS	Alfa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	**Üst Yönetim**	3,63	0,83	0,74										
2	**Çalışanların Katılımı**	3,42	0,82	0,72	,308(**)									
3	**Takdir ve Ödüllendirme**	3,53	0,83	0,71	,550(**)	,493(**)								
4	**Eğitim ve Alıştırma**	3,66	0,72	0,64	,413(**)	,409(**)	,409(**)							
5	**Müşteri Odaklılık**	3,76	0,7	0,61	,364(**)	,244(**)	,261(**)	,359(**)						
6	**Yetki Verme**	3,4	0,8	0,7	,354(**)	,382(**)	,353(**)	,363(**)	,408(**)					
7	**Stratejik Plan**	3,63	0,76	0,68	,447(**)	,415(**)	,449(**)	,494(**)	,323(**)	,462(**)				
8	**Takım Çalışması**	3,5	0,8	0,69	,395(**)	,425(**)	,479(**)	,381(**)	,285(**)	,449(**)	,515(**)			
9	**Kariyer- İş Tatmini**	3,86	0,71	0,74	,363(**)	,369(**)	,336(**)	,380(**)	,403(**)	,471(**)	,506(**)	,394(**)		
10	**Örgütsel Bağlılık**	3,68	0,74	0,76	,458(**)	,506(**)	,511(**)	,568(**)	,255(**)	,482(**)	,543(**)	,554(**)	,509(**)	
11	**İşe Bağlılık**	3,48	0,76	0,75	,291(**)	,411(**)	,347(**)	,359(**)	,237(**)	,339(**)	,443(**)	,384(**)	,436(**)	,567(**)

**p<0,05*
***p<0,01*

4.3.4. Regresyon Analizi

Araştırma modeli dâhilinde geliştirilen hipotezleri test etmek maksadı ile çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çoklu regresyon analizi, kestirim ve açıklama maksadı ile pek çok araştırmada kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Çoklu regresyon analizinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende açıkladığı varyans miktarı hakkında bilgi sahibi olunmakla birlikte bağımsız değişkenler bağımlı değişkende açıklandıkları varyans büyüklükleri dahilinde de karşılaştırılabilmektedir (Doğan vd., 2017).

Değişkenlerin birbirleri üstündeki etkilerini ölçme amacıyla oluşturulmuş olan hipotezlerin regresyon analiziyle test edilmesi neticesinde elde edilen bulgular, aşağıdaki kısımda tek tek açıklanmıştır.

Tablo 4.5.'de üst yönetim desteği, çalışanların katılımı, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve alıştırma, müşteri odaklılık, yetki verme, stratejik planlama ve takım çalışması faktörlerinin kariyer- iş tatmini üzerindeki etkisi göstertilmiştir.

Tablo 4.5. Soft Faktörlerin Kariyer- İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Kariyer- İş Tatmini	
Bağımsız Değişkenler	**β**	**Anlamlılık (p)**
Üst Yönetim Desteği **(H_2)**	0,057	0,510
Çalışanların Katılımı **(H_8)**	0,096	0,245
Takdir ve Ödüllendirme **(H_{20})**	-0,013	0,885
Eğitim ve Alıştırma **(H_5)**	0,046	0,580
Müşteri Odaklılık **(H_{14})**	0,171**	**0,027**
Yetki Verme **(H_{23})**	0,191**	**0,022**
Stratejik Planlama **(H_{11})**	0,252*	**0,005**
Takım Çalışması **(H_{17})**	0,056	0,515
Model F	**10,706**	
R^2	0,378	
(p)	0,000	

**P<0,01*
***p<0,05*

Tablo 4.5. incelendiğinde, çalışanların kariyer- iş tatminleri üzerinde üst yönetim desteği, çalışanların katılımı, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve alıştırma, müşteri odaklılık,

yetki verme, stratejik planlama ve takım çalışması etkilerinin araştırıldığı model istatistiki bakımdan anlamlı (F=10,706; p<0,01) ve modelin açıklama gücü önemli (R2=0,378) olarak tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi neticesinde çalışanların müşteri odaklılık (β=0,171; p<0,01), yetki verme (β=0,191; p<0,01) ve stratejik planlamanın (β=0,252; p<0,01) kariyer- iş tatminleri üzerinde istatistiki bakımdan anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Bu durumda "Müşteri odaklılık çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.", "Yetki verme çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir." ve "Stratejik planlama çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir." şeklinde geliştirilmiş olan **H_{14}** (β=0,171; p<0,01), **H_{23}** (β=0,191; p<0,01) ve **H_{11}** (β=0,252; p<0,01) hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın "Üst yönetim desteği çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir" **H_2** (β=0,057; p>0,01), "Çalışanların tam katılımının sağlanması kariyer- iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir." **H_8** (β=0,096; p>0,01), "Takdir ve ödüllendirme çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir." **H_{20}** (β=-0,013; p>0,01), "Eğitim ve alıştırma çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir." **H_5** (β=0,046; p>0,01), ve "Takım çalışması çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir." **H_{17}** (β=0,056; p>0,01) hipotezlerinin desteklenmediği görülmektedir. Böylece yetki seviyeleri arttıkça, işletmenin müşteriyi merkeze alan anlayışı benimsemesiyle ve stratejik planlama dahilinde süreçlerin idare edilmesiyle birlikte üretim sektöründe çalışan katılımcıların işe bağlılıklarının da arttığı görülmektedir. Ancak üst yönetim desteği, çalışanların tam katılımının sağlanması, takdir edilme ve ödüllendirme, eğitim ve alıştırma ve son olarak takım çalışmasının çalışanların işe bağlılıkları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkileri görülmemiştir.

Tablo 4.6.'da üst yönetim desteği, çalışanların katılımı, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve alıştırma, müşteri odaklılık, yetki verme, stratejik planlama ve takım çalışması faktörlerinin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisi göstertilmiştir.

Tablo 4.6. incelendiğinde çalışanların örgütsel aidiyetleri üzerinde üst yönetim desteği, çalışanların katılımı, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve alıştırma, müşteri odaklılık, yetki verme, stratejik planlama ve takım çalışması etkilerinin araştırıldığı model istatistiki bakımdan anlamlı (F=21,313; p<0,01) ve modelin açıklama gücü oldukça önemli (R2=0,547) olarak tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi neticesinde çalışanların katılımı

(β=0,149; p<0,01), eğitim ve alıştırma (β=0,273; p<0,01), yetki verme (β=0,153; p<0,01) ve takım çalışması (β=0,202; p<0,01) faktörlerinin örgütsel aidiyet üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Tablo 4.6. Soft Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık	
Bağımsız Değişkenler	**β**	**Anlamlılık (p)**
Üst Yönetim Desteği **(H_3)**	0,097	0,189
Çalışanların Katılımı **(H_9)**	0,149**	**0,035**
Takdir ve Ödüllendirme **(H_{21})**	0,094	0,223
Eğitim ve Alıştırma **(H_6)**	0,273*	**0,000**
Müşteri Odaklılık **(H_{15})**	-0,097	0,141
Yetki Verme **(H_{24})**	0,153**	**0,032**
Stratejik Planlama **(H_{12})**	0,117	0,123
Takım Çalışması **(H_{18})**	0,202*	**0,006**
Model F 21,313		
R^2	0,547	
(p)	0,000	

**P<0,01*
***p<0,05*

Bu durumda "Çalışanların tam katılımının sağlanması örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.", "Eğitim ve alıştırma çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.", "Yetki verme çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir." ve "Takım çalışması çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir." şeklinde geliştirilmiş olan **H_9** (β=0,149; p<0,01), **H_6** (β=0,273; p<0,01), **H_{24}** (β=0,153; p<0,01) ve **H_{18}** (β=0,202; p<0,01) hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın "Müşteri odaklılık çalışanların iş bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir." **H_3** (β=0,097; p>0,01), "Takdir ve ödüllendirme çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir." **H_{21}** (β=0,094; p>0,01), "Müşteri odaklılık çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir." **H_{15}** (β=-0,097; p>0,01) ve "Stratejik planlama çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir." **H_{12}** (β=0,117; p>0,01) hipotezlerinin desteklenmediği görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon testi göstermektedir ki; çalışanların toplam kalite yönetimi süreçlerine tam katılımının sağlanması, eğitim ve alıştırma faaliyetleri ile çalışan gelişiminin desteklenmesi, çalışanlara yetki vererek sorumluluk almalarının sağlanması ve takım çalışmasının teşviki örgütsel aidiyete olumlu ve anlamlı etkide bulunmaktadır. Buna karşın ilgili örneklem grubunda üst yönetim desteği, takdir ve

ödüllendirme, müşteri odaklılık ve stratejik planlama faktörlerinin örgütsel aidiyet üzerinde bir etkisi gözlenmemiştir.

Tablo 4.7.'de üst yönetim desteği, çalışanların katılımı, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve alıştırma, müşteri odaklılık, yetki verme, stratejik planlama ve takım çalışması faktörlerinin işe bağlılık üzerindeki etkisi göstertilmiştir.

Tablo 4.7. Soft Faktörlerin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken: İşe Bağlılık	
Bağımsız Değişkenler	**β**	**Anlamlılık (p)**
Üst Yönetim Desteği **(H_1)**	0,009	0,919
Çalışanların Katılımı **(H_7)**	0,192**	**0,031**
Takdir ve Ödüllendirme **(H_{19})**	0,039	0,684
Eğitim ve Alıştırma **(H_4)**	0,087	0,328
Müşteri Odaklılık **(H_{13})**	0,022	0,793
Yetki Verme **(H_{22})**	0,065	0,461
Stratejik Planlama **(H_{10})**	0,207**	**0,031**
Takım Çalışması **(H_{16})**	0,105	0,251
Model F 7,048		
R^2	0,286	
(p)	0,000	

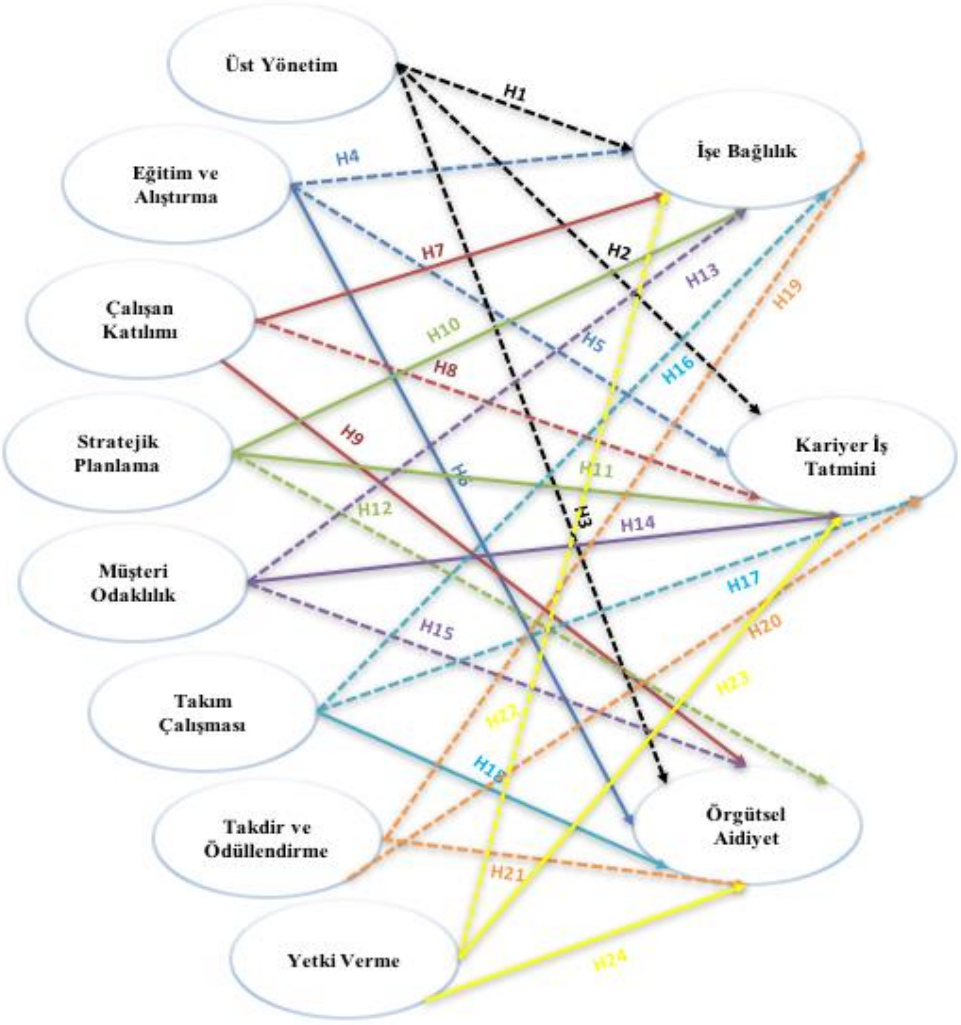
***p<0,01*

Tablo 4.7. incelendiğinde çalışanların işe bağlılıkları üzerinde üst yönetim desteği, çalışanların katılımı, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve alıştırma, müşteri odaklılık, yetki verme, stratejik planlama ve takım çalışması etkilerinin araştırıldığı model istatistiki bakımdan anlamlı F=7,048; p<0,01) ve modelin açıklama gücü oldukça önemli (R^2=0,286) olarak tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda çalışanların katılımı (β=0,192; p<0,01) ve stratejik planlama (β=0,207; p<0,01) faktörlerinin işe bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu durumda "Çalışanların tam katılımının sağlanması işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir." ve "Stratejik planlama çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir." biçiminde geliştirilmiş olan **H_7** (β=0,192; p<0,01) ve **H_{10}** (β=0,207; p<0,0) hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak "Üst yönetim desteği çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir." **H_1** (β=0,009; p>0,01), "Takdir ve ödüllendirme çalışanların işe

bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir." **H_{19}** (β=0,039; p>0,01), "Eğitim ve alıştırma çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir." **H_4** (β=0,087; p>0,01), "Müşteri odaklılık çalışanların iş bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir." **H_{13}** (β=0,022; p>0,01), "Yetki verme çalışanların işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir." **H_{22}** (β=0,065; p>0,01) ve "Takım çalışması çalışanların işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir." **H_{16}** (β=0,105; p>0,01) hipotezlerinin desteklenmediği görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon testi göstermektedir ki; çalışanların tam katılımının sağlanması ve stratejik planlama çalışanların işe bağlılıkları üzerinde pozitif bir etki yaratırken, üst yönetim desteği, takdir ve ödüllendirme, eğitim ve alıştırma, müşteri odaklılık, yetki verme ve takım çalışması faktörleri ise işe bağlılık üzerinde etkili olmamaktadır.

Gerçekleştirilen regresyon analizi neticesinde elde edilen bulgular Şekil 4.2.'de şema halinde gösterilmiştir. Buna göre kesik çizgiler reddedilen hipotezleri ifade etmektedir.



Şekil 4.2. Araştırma Bulgularının Şematik Olarak Gösterimi (Gerçekleşen Model)

4.3.5. Hipotezlerin Kabul Durumu

Araştırma modeli dahilinde geliştirilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediği Tablo 4.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

Hipotezler	**Kabul/ Ret**
H_1: Üst yönetim desteği çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_2: Üst yönetim desteği çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_3: Üst yönetim desteği çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_4: Eğitim ve alıştırma çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_5: Eğitim ve alıştırma çalışanların kariyer-iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_6: Eğitim ve alıştırma çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_7: Çalışanların tam katılımının sağlanması işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_8: Çalışanların tam katılımının sağlanması kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_9: Çalışanların tam katılımının sağlanması örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{10}: Stratejik planlama çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{11}: Stratejik planlama çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{12}: Stratejik planlama çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{13}: Müşteri odaklılık çalışanların iş bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{14}: Müşteri odaklılık çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{15}: Müşteri odaklılık çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{16}: Takım çalışması çalışanların işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{17}: Takım çalışması çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{18}: Takım çalışması çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{19}: Takdir ve ödüllendirme çalışanların işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{20}: Takdir ve ödüllendirme çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{21}: Takdir ve ödüllendirme çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{22}: Yetki verme çalışanların işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{23}: Yetki verme çalışanların kariyer- iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{24}: Yetki verme çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında çevre şartlarına ve değişime bağlı şekilde yönetim anlayışında meydana gelen problemler karşısında yeni yaklaşımların uygulandığı görülmektedir. Teknoloji alanında görülen değişimler, küreselleşme ve benzer etkilerin etkisi ile bireylerin iş yaşamına bakışları değişmiş ve devamında da yönetim düşüncesinde yeni arayışlara sevk olunmuştur. Söz konusu arayış, işletmelerin yaşamlarının devamlılığını sağlayan, kar elde etme ve rekabet güçlerinin belirli seviyelerde gerçekleşmesini sağlayan ve devamlı olarak gelişimi merkeze alan TKY'nin önem kazanmasına neden olmuştur. Temelde üretim ve yönetim süreçlerini, müşteri odaklılık, çalışan katılımı, sürekli iyileştirme, takım çalışması, kalitenin süreç esnasında kontrolü vb. unsurlar paralelinde hareket edilmesine olanak sağlayan bu yönetim modeli, işletmelere yeni bir boyut ve esneklik kazandırmıştır. TKY sayesinde işletmeler nihai amaçları olan kar elde ederek yaşamlarını sürdürmeyi yalnız üreterek ve satarak gerçekleştiremeyecekleri bir zaman döneminde, üzerinde durulması gereken hususları belirleme fırsatı bulmuşlardır.

TKY ile süreçlerini devam ettiren işletmelerde değişimin ana konu olduğunu söylemek olanaklıdır. TKY ile işletmelerde kararlar tüm çalışanlar tarafınca alınmakta ve izlenmektedir. Bu süreç içerisinde, işletmelerde yer alan üst yönetim ve çalışanlar TKY'nin ortaya çıkardığı felsefeye inanmalı ve bu sayede kalite anlayışının oluşması için uygun koşulların sağlanması gerekmektedir. Aynı zamanda TKY unsurlarının bütün iş görenler tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi ve tüm sürecin gelişmeye odaklı bir biçimde planlanması gerekmektedir. TKY unsurları işletmelerce bütüncül bir biçimde uygulamaya alındığında işletmelere oldukça büyük yararlar sağlayacağı aşikardır.

TKY anlayışında yer alan unsurlar içerisinde en öne çıkanı insandır. Zira tüm süreçleri planlayan, uygulayan, denetleyen ve gerekli düzeltmeleri sağlayan insanın kendisidir. Bu nedenden ötürü bir işletme içerisinde uygulamaya alınan TKY süreçlerine tepe yönetimden en alt çalışana değin herkesin tam katılımı zaruridir. İnsan faktörü doğru kullanıldığında TKY'nin başarıya ulaşma ihtimali yükselmekte ve işletme kazanırken çalışanların da pek çok kazanç elde ettiği görülmektedir.

Bu çalışmada TKY'de insan odaklı unsurların öneminden hareketle, söz konusu unsurların çalışanların davranışlarına etkileri araştırılmıştır. Çalışmada özel olarak söz konusu

insan odaklı TKY faktörlerinden müşteri odaklılık, üst yönetim desteği, çalışan katılımı, yetki verme, stratejik planlama, takdir ve ödüllendirme, takım çalışması ve eğitim ve alıştırma faktörlerinin çalışan davranışlarından işe bağlılık, örgütsel aidiyet ve kariyer- iş tatminine olan etkileri incelenmiştir.

Çalışmada konunun teorik bir özetine yer verilmiştir. Teorik bölümlerin ardından ise imalat yapan işletmelerde gerçekleştirilen bir anket araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir. 150 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmanın istatistiksel sonuçları beşinci bölümde paylaşılmıştır. Araştırmada elde edilen neticeleri özetlemek gerekirse:

- Üst yönetim desteği: Araştırmada üst yönetim desteğinin işe bağlılık, kariyer- iş tatmini ve örgütsel aidiyet unsurlarına olumlu bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna göre çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerde üst yönetim desteğinin liderlik davranışları sergileme noktasında sıkıntıları olduğu söylenebilecektir. Aynı zamanda çalışanların harekete geçirilmesi, bir göreve sürüklenmesi, kalite anlayışının yaygınlaşması gibi konularda eksikler olduğu çıkarımı yapılabilir.

- Eğitim ve alıştırma: Araştırmada elde edilen bulgulara göre eğitim ve alıştırma çalışanların işe bağlılıkları ve kariyer- iş tatminleri üzerinde etkili olmazken, çalışanların örgütsel aidiyetleri üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır. Buna göre, kalitenin eğitimle bağladığı bilgisinden hareketle işe bağlılık ve kariyer- iş tatmini bağlamında etkisinin olmaması, işletmelerde uygulanan eğitim ve alıştırma süreçlerinin birtakım eksiklere sahip olabileceğini düşündürmektedir. Eğitimin tüm çalışanlara kapsamaması veya gelişimi destekler yapıda olmaması olası sorunlardan ilk akla gelenlerdir. Eğitim ve alıştırma ile örgütsel aidiyet arasında olumlu ilişkinin tespit edilmesi ise verilen eğitimlerin hedefinde olan davranış değişimini kısmen başardığını göstermektedir. Kalitenin ekonomik bir şekilde devam ettirilebilmesi için çalışan kalitesinin yükseltilmesi gerekliliği araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerde kısmen gerçekleştirilebilmiş görünmektedir.

- Çalışan Katılımı: Analizde çalışan katılımının işe bağlılık ve örgütsel aidiyete etkide bulunduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların iş süreçlerine ve alınacak kararlara katılımının sağlanmasının işlerine olan bağlılıklarını arttırdığını ve dolayısıyla örgüte olan aidiyetlerinin de yükseldiği söylenebilecektir. Nihayetinde çalışanlar inisiyatif alabildikleri bir ortamda çalıştıklarında elde edilen çıktılara daha fazla katkıda bulunduklarını hissedeceklerdir. Çalışan

katılımının sağlanması aynı zamanda denetim yerine iş birliğine ağırlık vermesine neden olmakta ve bu durum da aidiyetin yükselmesine neden olmaktadır. Çalışanların katılımının sağlanması kariyer- iş tatminine ise olumlu ve anlamlı bir etkide bulunmamıştır. Buna göre çalışanların örgütün tüm süreçlerine dahil edilmesi ve alınacak kararlara katılmaları işlerinden duydukları tatmine etki etmemektedir. İşletme içi süreçlerde katılımın tam sağlanması işin niteliğine ilişkin yaklaşıma etki etmiyor görünmektedir.

- Stratejik Planlama: Araştırmada stratejik planlamanın örgütsel aidiyet üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi görülmüştür. Buna karşın işe bağlılık ve kariyer- iş tatmini üzerinde etkisi görülmemiştir. Stratejik planlamanın mevcut durum, örgüt misyonu ve temel ilkelerinin bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesiyle bir vizyon yaratmasından ötürü işletmeler açısından oldukça önem taşımaktadır. Stratejik planlamanın aynı zamanda iş gücünün planlanmasını içermesinden ötürü çalışanlarda kendilerini faydalı hissetme duygusunu oluşturabilecek dolayısıyla da işine bağlanmasını ve işinden tatmin duymasını sağlayacaktır. Stratejik kalite planlaması sürecinde eğitim de önem kazandığından çalışanlarda bağlılık duygusunun ortaya çıkması beklenebilecektir. Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerde stratejik planlamanın doğru bir biçimde uygulandığı söylenebilecektir.

- Müşteri Odaklılık: Araştırmada elde edilen bulgulara göre müşteri odaklılığın işe bağlılık ve örgütsel aidiyet üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Müşteriyi merkeze alarak ihtiyaç ve beklentilerine cevap verme sürecini içeren müşteri odaklılığın işe bağlılık ve örgütsel aidiyete etkide bulunmaması işletmelerdeki iç müşteri yaklaşımının etkin ve etkili olmadığını düşündürmektedir. Buna karşın kariyer- iş tatminine olumlu etkisinden ötürü çalışanların ekipler arası eşgüdümden, gerçekleştirdikleri işin sonuçlarının ölçümünden ve sorunların düzeltilmesi aşamalarında yaptıkları katkılardan hoşnut oldukları söylenebilecektir.

- Takım Çalışması: Araştırmada takım çalışmasının işe bağlılık ve kariyer- iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi gözlenmemiş, buna karşın örgütsel aidiyet üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonucun grup içinde birleşik bir güç oluşturarak iş süreçlerine daha etkin yaklaşan takımlar bağlamında şaşırtıcı olmadığı söylenebilir. Zira takım içinde kendini kurumla daha fazla özdeşleşmiş hissedecek olan çalışanların örgütsel aidiyetleri de yükselecektir. Ancak işe bağlılık ve kariyer- iş tatmini noktasında ilişki kurulamaması araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerde grup başarısının

getirilerinin tam olarak ortaya çıkarılamadığına ve hedeflerin tam olarak gerçekleştirilemediğine işaret etmektedir.

- Takdir ve Ödüllendirme: Gerçekleştirilen araştırmada takdir ve ödüllendirmenin çalışan davranışlarından hiçbiri üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir. Bu durumda söz konusu işletmelerde çalışanların yerine getirdikleri sorumluluklara karşın takdir edilmedikleri ve ödüllendirilmedikleri söylenebilecektir. İşletmeler çalışanların motivasyonunu yükseltmek için birtakım ödül uygulamalarını hayata geçiriyorlarsa da söz konusu uygulamaların çalışanlar nezdinde bir karşılığı olmadığı görülmüştür.

- Yetki Verme: Araştırmada yetki verme unsurunun kariyer- iş tatmini ve örgütsel aidiyet üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüş, buna karşın işe bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. Her kademedeki çalışana yeterlilikleri bağlamında sorumluluk verilmesiyle gerçekleştirilen yetkilendirmenin söz konusu işletmelerde etkin bir şekilde uygulandığı söylenebilecektir. Kendini sorumlu hisseden çalışanların işten duydukları tatmin ve dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da yükselmektedir.

TKY'nin etkin ve etkili olabilmesi için anlayışın felsefesinin kavranması gerekmektedir. Ancak anlayışın temelinin tam olarak kavranmadan aktarılması, işletme çalışanlarının TKY süreçlerine hazırlanmamış olması ve her şeyden önemlisi örgüt ikliminde gereken düşünsel değişimin gerçekleşmemesi vb. nedenlerle uygulamada bazı olumsuzluklarla karşılaşılabilmektedir. Söz konusu olumsuzluklar işletmelerin kalite yönetimi uygulamalarını etkin ve ekili bir şekilde gerçekleştirememesine yol açmaktadır. Gerçekleştirilen uygulamaların başarılı olmamasının temel nedenleri olarak; işletmedeki örgüt kültürü, özellikle yönetim kademesinin sürece dahil olmaması, yöneticilerin değişim karşısında direnç göstermeleri ve tüm paydaşların aynı kalite bilincini taşımamaları gösterilebilir.

Bu çalışmada TKY'nin insan odaklı unsurlarının çalışan davranışlarına etkisi incelenmiş ve sonuçları önceki kısımlarda paylaşılmıştır. TKY'nin başarısız olmasına yol açabilecek temel nedenlerin, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerde de bazı TKY unsurlarının doğru bir şekilde gerçekleştirilmemesine yol açtığı görülmüştür. Bu bağlamda işletmeler açısından TKY bağlamında getirilebilecek öneriler şu şekildedir:

- TKY'nin bütüncül bir yaklaşım olduğunun farkına varılması gerekmektedir. TKY salt üretim ve satışla ilgili bir süreç olmayıp, iç ve dış müşterinin memnuniyetini, teknolojik uyarlanmayı, eğitimi, tedarikçilerle olan ilişkileri vb. pek çok unsuru içermekte ve süreçlere dahil etmektedir. Bu nedenle de TKY anlayışını benimseyen işletmelerin yalnız ürün ve satış çıktılarına değil diğer hususlardaki çıktılara da odaklanabilmeleri gerekmektedir.

- Aynı zamanda TKY'nin toplam katılımı gerektirdiği unutulmamalıdır. En üst kademedeki çalışandan en alt kademedeki çalışana değin katılım etkin kılınmalıdır. Ancak bu sayede anlayışın altında yer alan felsefe anlaşılabilecek ve uygulamanın etkinliği arttırılabilecektir.

- TKY'nin tam katılımı gerektirmesinin yanında çalışanların birer insan olarak ele alınması gerekliliğinin atlanmaması gerekir. Onlara yalnız üretim gerçekleştiren mikro birimler olarak yaklaşılmamalı, eğitimlerle gelişimleri desteklenmeli, motivasyonlarının yükselmesi için takdir ve ödüllendirme araçlarından yararlanılmalı, örgüt içi iletişim sisteminin etkinleştirilerek birimler arası eşgüdüm sağlanmalı ve böylece takım çalışması için uygun bir ortam tesis edilmelidir. Ancak bu sayede TKY'nin başarıya ulaşacağı unutulmamalıdır.

Elde edilen bulgulara göre; müşteri odaklılık, yetki verme ve stratejik planlama, kariyer ve iş tatminini, çalışanların katılımı, eğitim ve alıştırma, yetki verme ve takım çalışması örgütsel aidiyeti, yine çalışanların katılımı ve stratejik planlama işe bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir. Sonuç olarak, TKY'nin insan odaklı faktörlerin çalışan davranışlarını etkilediğine dair bilimsel bir katkı yaptığı düşünülmekyedir.

TKY ile bağlantılı gelecekte gerçekleştirilecek akademik çalışmalarda farklı sektörlere odaklanılması ve daha geniş örneklem grupları üzerinde araştırma yapılması tavsiye edilmektedir. Gelecek araştırmalarda özellikle insan odaklı unsurların kadınlar ve erkekler, mavi yaka ve beyaz yaka gibi demografik olarak farklı gruplardaki etkilerinin konu edinilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmamız ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarının yanında bazı kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak anket uygulaması ağırlıklı olarak Kocaeli bölgesinde yapılmıştır. Daha

homojen bir örneklem kitlesinin seçilmesinin araştırmamızı daha genellenebilir sonuçlara götürmesi muhtemeldir.

Bir diğer kısıtta araştırma bulgularının imalat sektöründen toplanmış olmasıdır. Bu durum sonuçların kıyaslanmasında güçlüklere neden olabilmektedir.

KAYNAKLAR

Akgün, S., (2005) "Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme", Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, 44.

Akın, Ö., (2001), "Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan" Ezgi Kitabevi, Bursa.

Aksu, M.B., (2002), "Eğitimde Stratejik Planlama ve TKY" Anı Yayıncılık, Ankara.

Aldemir, C.; Ataol, A. ve Budak, G. (2001) "Personel Yönetimi" Barış Yayınları, İzmir.

Arslantaş, C.C. ve Pekdemir, I., (2007), "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1:261-286.

Ataman G., (2001), "İşletme Yönetimi" Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Balay, R., (2000), "Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık" Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balcı, A., (2003), "Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler", Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Başaran, İ.E., (2000), "Örgütsel Davranış" Umut Yayınevi, Ankara.

Bayrak, S., (1999), "TKY'nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri" Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları, Ankara.

Baysal, A.C. ve Paksoy, M., (1999), "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (1):7-15.

Biçer, T., (2008), "Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları" Beyaz Yayınları, İstanbul.

Bingöl, D., (2006), “İnsan Kaynakları Yönetimi” Arıkan Basımevi, İstanbul.

Bolat, O.İ. ve Bolat, T., (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (19):75-94.

Bolat, T., (2000), “Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması” Beta Yayınları, İstanbul.

Bozkurt, R., (1995), “Toplam Katılımcılık” Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

Bozkurt, R., (2001), “Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi” Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2001/1:45-74.

Bumin, B., (2003), “İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler” Gazi Kitabevi.

Cohen, A., (2000), “The Relationship Between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models” Human Relations, 53 (3):387-417. SAGE Publications, London.

Coşkun, C.A., (2000), “Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi” Tosyöv Yayınları, Ankara.

Cüceloğlu, D. (1992), “İnsan ve Davranışı” Remzi Kitabevi, İstanbul.

Çağlar İ. ve Kılıç S., (2008), “Kalite Güvence Standartları,” Nobel Yayıncılık, Ankara.

Çakır, Ö., (2001), “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler” Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Çatalca, H., (2003), “Sağlık Hizmetlerinde TKY” Kalder Yayınları, İstanbul.

Çekmecelioğlu, H.G., (2011), “Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İİBF Dergisi, 22 (68):29-47.

Çelik A., (2006), “Kalite Yönetim Sistemi ve CE İşareti Uygulamaları” Gazi Kitabevi, Ankara.

Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001) “TKY ve Kalite Güvence Sistemi” Beta Yayım, İstanbul.

Çetin, Ö. M., (2004), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

Çetinkanat, C., (2000), “Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu” Anı Yayıncılık, Ankara.

Çizmeci, F., (2002), “Tedarik Zinciri Yönetimi” Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Çoruh, M., (1994), “Toplam Kalite Yönetimi, Hastane Uygulamaları Gerekçeler ve Güçlükler” Sağlık Sektöründe TKY’nin Yeri, (Ed. M. Çoruh), Ankara.

Davis, K, (1998), “İşletmelerde İnsan Davranışı” (çev. K. Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Demir, N., (2007), Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Demirci H., (2008), “Toplam Kalite Yönetimi” Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul.

Demirkan M., (1997), “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkiler Sistemine Etkileri” Değişim Yayınları, Sakarya.

Dereli, T. ve Baykasoğlu, A., (2003), “Kalite ve Hayata İzdüşümleri” Nobel Yayınları, Ankara.

Dinçer, Ö., (1998), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası” Beta Yayıncılık, İstanbul.

Doğan, E. ve Eriş, D., (2000), “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi” Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Enstitüsü Dergisi, 2.

Doğan, S., (2006), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi” Alfa Yayıncılık: İstanbul.

Doğan, V. ve Yılmaz, C., (2017), "Yönetim Bilimleri Ve Pazarlama Alanında Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması Ve Bastırıcı Etki Tespiti" Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 13, Sayı 2.

Düğer, İ.H., (1996), "İktisada Giriş" Üniversite Kitabevi, Kütahya.

Efil İ., (1999), "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi" Alfa Yayım, İstanbul.

Efil, İ., (1996), "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç" Uludağ Güçlendirme Vakfı, Bursa.

Efil, İ., (2006), "Toplam Kalite Yönetimi" Alfa Yayınları, İstanbul.

Ensari, H., (1999), "21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi" Sistem Yayıncılık İstanbul.

Erdoğan, İ., (1994), "İşletmelerde Davranış" Beta Basım Yayım, İstanbul.

Eren, E., (1998), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" Beta Basım Yayım, İstanbul.

Eren, E., (2003), "Yönetim ve Organizasyon" Beta Basım Yayım, İstanbul.

Ergun, T., (1975), "Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı", Amme İdaresi Dergisi, c.8, TODAİE, Ankara.

Eroğlu, F., (1998), "Davranış Bilimleri", Beta Yayınları, İstanbul.

Ersen H., (1997), "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi" Sim Matbaacılık, İstanbul.

Eymen E., (2007), "SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri", İstatistik Merkez Yayın No: 1, 2007

Filiz, A., (2004). "Yönetimde İnsan İlişkileri" http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale6.htm (06.01.2014).

Garih, Ü., (2001), “Yönetimin İlkeleri” Hayat Yayınları, İstanbul.

Garvin D.A., (1984), “What Does Product Quality Really Mean” Sloan Management Review, pp. 25-43.

Genç N. ve Demirdöğen O., (1994), “Yönetim El Kitabı” Birey Yayıncılık, Erzurum.

Gökmen C., (2001), “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi” T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara.

Gökmen, S. (1996), “İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, SBE, Ankara.

Göztaş A. ve Baytekin P., (2009). “Kalite Yolculuğunda Halkla İlişkiler” Nobel Yayıncılık, Ankara.

Gültekin, Y., (1996), “Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak TKY” Kalite, KalDer Yayınları, İstanbul.

Gümüşoğlu Ş., (2003), “Kalite Kültürü-Süreç Yönetimi Eğitim İlişkileri” 2. Kalite Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Mayıs.

Güney, S., (2001), “Yönetim ve Organizasyon” Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Halis M., (2000), “Paradigmadan Uygulamaya TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 90002 Kalite Belgesi Çalışmaları” Beta Yayıncılık, İstanbul.

Halis, M., (2004), “Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamalar, Roma Yayınları” Ankara.

Imai M., (1997), “Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı,” Brisa Yayınları, İstanbul.

Ishikawa K., (1997), “Toplam Kalite Kontrol” Kal-Der Yayınları, İstanbul.

İçerli, L. ve Yıldırım, M.H. (2012), "Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (1):167-176.

İnce, M. ve Gül, H., (2003), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık" Çizgi Kitabevi, Konya.

İşçan, Ö.F., (2006), "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü" Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 11:160-177.

Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. Journal of Applied Psychology, 67: 341-349.

Karacaoğlu, K., (2005), "Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama" Yönetim, 16 (52):54-72.

Karaman, F., (2010), "İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik", Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Kartal M., (1999), "İstatistiksel Kalite Kontrolü" Şafak Yayınevi, Sivas.

Kavrakoğlu İ., (1994), "Kalite Cep Kitabı" KalDer Yayınları, İstanbul.

Kavrakoğlu İ., (1994), "Toplam Kalite Yönetimi" KalDer Yayınları, İstanbul.

Kavrakoğlu, İ., (1996), "TKY" KalDer Yayınları, İstanbul.

Kaya E., (2007), "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001" İlke Yayıncılık, İstanbul.

Keklik B., (2012), "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği" Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 15 (1):73-93.

Keser, A., (2006), "Çalışma Yaşamında Motivasyon" Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

Keser, A., (2011), “Çalışma Psikolojisi” Ekin Yayınevi, Bursa.

Kırel, A. Çiğdem ve Özkalp, Enver, (1996), “Örgütsel Davranış” **Anadolu** Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.

Koçel T., (1998), “İşletme Yöneticiliği” Beta Yayımcılık, İstanbul.

Koçel T., (2003), “İşletme Yöneticiliği” Beta Yayımcılık, İstanbul.

Koparal, C. (1997), “Yönetim ve Organizasyon” (Ed. İ. Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.951, Eskişehir.

Kovancı, A., (2001), “TKY Fakat Nasıl” Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 20.

Kuruşçu, M., (2003), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri” IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E.İ. (2010), “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz” Bilig, 53:183-198.

Kutlu S. ve Duran C., (2010), “Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. S.28.

Lodahl, T.M. and Kejner, M., (1965), “The Definition and Measurement of Job Involvement” Journal of Applied Psychology, 49 (11):31-43.

Maviler, Y., “Toplam Kalite Yönetimi 2003’e Doğru”, Kütahya Porselen A.Ş. Yay., Yıl 1, Sayı 2, Kütahya, Şubat 1998.

Mowday, R.T., Steers, R.M.,& Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14: 224 –247.

Nunnally, J. C. (1978), Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Ooi, K., Lin, B., Pei-Lee Teh, P., , Alain Yee-Loong Chong, A. Y., (2011), Does TQM support innovation performance in Malaysia's manufacturing industry?, Journal of Business Economics and Management, Volume 13, Issue 2.

Özbek H. ve Keskin S., (2007), "Standart Sapma mı Yoksa Standart Hata mı?", Van Tıp Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, Nisan 2007.

Özcan S., (2001), "İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama" Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, 2 (2):151-174.

Özdamar K., (2002), "Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi- 2 (Çok Değişkenli Analizler)", Kaan Kitapevi, Eskişehir.

Özdevecioğlu, M., (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, 20:117-135.

Özevren, M., (1997), "Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar ve Uygulamalar" Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Özgüven, İ.E., (2003), "Endüstri Psikolojisi" Sistem Yayıncılık, Ankara.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (1996). "Örgütsel Davranış" Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özveren, M. (2000), "Toplam Kalite Yönetimi" Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Palmer, M. ve Winters, K.T. (1993), "İnsan Kaynakları" Rota Yayınları, İstanbul.

Pekdemir, I., (1994), "JIT (Just in Time) ve Kalite Çemberleri" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 23 (2):55-70.

Peker, Ö., (1993), "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları" Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Peşkircioğlu N., (1995), “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık” Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Peşkircioğlu N., (1997), “Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları” Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Prajogo, D., and Cooper B. K. (2010), The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model, Production Planning & Control, Vol. 21, Issue 1.

Rodoplu, G., (1998), “İşletme Bilimine Giriş” Kocaeli Üniversitesi Yayını, Isparta.

Saraç, Ö., (2000), “Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite” Türk İdare Dergisi, İzmir.

Seyran, D., (2004), “Hizmet Kalitesi”, Kalder Yayınları, İstanbul.

Sezgin, F., (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Vatandaşları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar” Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25 (1):317-339.

Silah, M., (2005), “Sosyal Psikoloji-Davranış Bilimi” Seçkin Yayınları, Ankara.

Soylu, K. ve Suer, A., (1998), “Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü-Terimler ve Tanımlar” Beyaz Yayınları, İstanbul.

Şimşek M.Ş. (2001), “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış” Gazi Kitabevi, Ankara.

Şimşek M.Ş., (2000a), “Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri,” Alfa Yayınları, İstanbul.

Şimşek M.Ş., (2000b), “Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik” Ahi Yönetim Danışmanlık ve Basın Yayın, İstanbul.

Şimşek M.Ş., (2002), “Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü,” Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

Şimşek M.Ş., (2004). “Toplam Kalite Yönetimi” Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Şimşek, M.Ş., (1993), “İşletme Bilimlerine Giriş” Atlas Basımevi, Konya.

Şimşek, M.Ş., (2010), “Toplam Kalite Yönetimi” Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Şimşek, M.Ş., ve Nursoy, M., (2002) “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü” Hayat Yayınları, İstanbul.

Şişman, M. ve Turan, S., (2001), “Eğitimde TKY” Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Taner, B. ve Kaya, İ. (2001), “Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları- Bir Hizmet İşletmesi Örneği”. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1):354-355.

Taşkın E., (2000), “Müşteri İlişkileri Eğitimi” Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Tekin M., (2006), “Kalite Güvence ve Standartları” Günay Ofset, Konya.

Tekin, M. (1999), “Toplam Kalite Yönetimi” Kuzucular Ofset, Konya.

Tekin, M., (1996),“Üretim Yönetimi Cilt 2”, Arı Ofset, Konya.

Tekin, M., (2002),“Toplam Kalite Yönetimi”, Günay Ofset, Konya.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A. ve Bektaş, M. (2009), “İşletme Yönetimi” Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tınaz, P. (2005), Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Yayınları, İstanbul.

Tokluyüz T. ve Şenol G., (1994), “Toplam Kalite Yönetimi” Rota Yayınları, İstanbul.

Top, S. (2009), “Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı” Beta Basım Yayım, İstanbul.

Tortop, N. (1994), “Personel Yönetimi” Yargı Yayınları, Ankara.

Tortop, N., İşbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A., (2007), "Yönetim Bilimi" Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tümer, S., (1995), "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı" Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Türk, M.S., 2007. "Örgüt Kültürü ve İş Tatmini" Gazi Kitabevi, Ankara.

Ulaş, S., (2002), "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama" Uzmanlık Yeterlilik Tezi, T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Uyguç, N. (1998), "Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi" Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası, İzmir.

Uygur, A. ve Göral, R., (2005), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Uzunçarşılı, Ü., (2000), "Şirket Kültürü ve İş Prensipleri" İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

Yatkın A., (2003), "Toplam Kalite Yönetimi" Nobel Yayınları, Ankara.

Yelboğa, A. (2007), "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi" Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (2):1-18.

Yenel, İ.F., Çolakoğlu, T. ve Demir, İ., (2008), "Ortaöğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Yöneticilerin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma" Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2 (2):111-120.

Yenersoy, G., (1997), "Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım", Rota Yayınları, İstanbul.

Yıldız G., (1994), "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi" Sakarya Üniversitesi Yayınları.

Yılmaz, E., (2004), “Üniversite Kütüphanelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Memnuniyeti,” Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 21 (1):203-218.

Yılmazer, A. (2010), “İnsan Kaynakları Yönetimi” Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yükçü, S., (1999), “Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi” Anadolu Matbaa, İzmir.

Yüksel, Ö., (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi” Gazi Kitabevi. Ankara.

Yüzbaşıoğlu, N., (2004,) “2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama” Çizgi Kitabevi, Konya.

Zhang, Z. (1999). Developing an instrument for measuring TQM implementation in a Chinese context. s.n.

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Çanakkale'de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Çanakkale'de tamamladıktan sonra 2001-2005 yılları arasında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Kimya Mühendisliği bölümüde lisans eğitimini tamamladı. 2006 yılında askerlik hizmetini tamamladı ve aynı yıl İÇDAŞ A.Ş. de Teknik Emniyet Mühendisi olarak çalışmaya başladı. 2007 yılında İÇDAŞ A.Ş. 'den ayrılarak OTACI A.Ş. de Üretim Şefi olarak çalıştı. 2008 yılında halen Üretim Müdürü olarak görev yapmakta olduğu Kastamonu Entegre A.Ş.'de çalışmaya başladı. Burada görev yaptığı sırada Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesinde Yüksek Lisans eğitimine başladı.