

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖZEL SAĞLIK  
KURULUŞLARINDA İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ:  
ELAZIĞ MEDİKAL PARK HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Deniz GÖK**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**ARALIK 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖZEL SAĞLIK  
KURULUŞLARINDA İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ:  
ELAZIĞ MEDİKAL PARK HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Deniz Gök**

**1203812131**

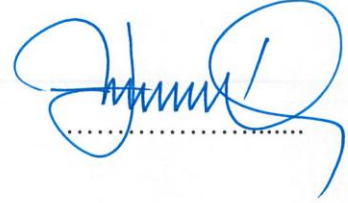
**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN**

THK Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203812131 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Deniz GÖK, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı tarafından hazırlanan "TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: ELAZIĞ MEDİKAL PARK HASTANESİ ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı** : **Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



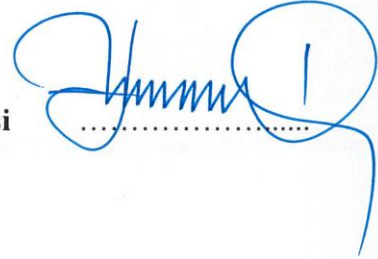
**Jüri Üyeleri** : **Yrd. . Doç. Dr. Adnan GÜZEL**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Yrd. Doç. Dr. Onur BALKAN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi:** 24 Aralık 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Deniz GÖK

17/12/2014



## ÖNSÖZ

Tez çalışmalarım süresince değerli yardım ve katkılarıyla beni bilgilendiren ve yönlendiren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN'e, anket çalışmasını yaparken yardımcı olan Elazığ Medikal Park yöneticilerine, ankete katılan tüm çalışanlarına, bu süreç de maddi ve manevi desteğiyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili eşim Üzeyir Gök'e, anlayış gösteren, destek olan değerli kardeşim Mehtap Yıldızhan a sevgili çocuklarım Hilal, Büşra, Abdülkadir ve Mustafa Gök'e teşekkür ederim.

Aralık 2014

Deniz GÖK

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR .....	ix
ÖZET .....	x
ABSTRACT .....	xii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	12
<b>1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ</b> .....	12
1.1 Toplam Kalite Yönetimi Tanımları .....	12
1.2 Toplam Kalite Yönetiminin Dünyada ve Türkiye’de Gelişimi .....	14
1.3 Dünyada ve Türkiye’de Kalite Kuruluşları .....	16
1.3.1 Dünyada ve Türkiye’de Kalite Modelleri ve Ödülleri .....	17
1.3.1.1 Deming modeli ve ödülü .....	17
1.3.1.2 Kanada, toplam kalite faaliyetlerinde mükemmellik ödülü .....	20
1.3.1.3 Amerikan Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü .....	20
1.3.1.4 Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı kalite ödülü (EFQM) .....	21
1.3.1.5 TUSİAD-KALDER ulusal kalite ödülü (Türkiye mükemmellik ödülü) .....	22
1.4 Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri .....	23
1.4.1 Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu .....	24
1.4.2 Müşteri Odaklılık .....	26
1.4.3 Sürekli Gelişim .....	27
1.4.4 Tam Katılım .....	27
1.4.5 Ölçmeye, Verilere, İstatistiklere Dayalı Yaklaşım .....	28
1.4.6 Önlemeye Dönük Yaklaşım .....	29
1.4.7 Toplumsal Sorumluluk .....	29
1.5 Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi .....	30
1.5.1 Hizmet Kavramı, Tanımı ve Kapsamı .....	31
1.5.2 Hizmetleri Özgün Kılan Özellikler .....	32
1.5.3 Hizmetlerin Sınıflandırılması .....	34
1.5.3.1 Hedef Pazara Göre Sınıflandırma .....	34
1.5.3.2 Hizmet üreticisine göre sınıflama .....	35
1.5.3.3 Hizmet alıcısına göre sınıflama .....	36
1.5.3.4 Ürün veya hizmete bağımlılığına göre sınıflama .....	36
1.5.3.5 Mülkiyete göre sınıflama .....	37
1.5.4 Hizmet İşletmeleri .....	37
1.5.5 Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları .....	39
1.5.6 Hizmet Kalitesinin Ölçümü .....	41

<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	43
<b>2. İŞLETMELERDE VERİMLİLİK VE VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ</b> .....	43
2.1 Verimlilik .....	45
2.2 Verimliliğin Önemi .....	47
2.3 Verimliliği Etkileyen Faktörler .....	48
2.3.1 Yönetim Faktörü .....	49
2.3.2 İnsan Faktörü .....	50
2.3.3 İş Gücü Faktörü .....	50
2.3.4 Ücret Faktörü .....	52
2.3.5 Sistem Faktörü .....	53
2.4 Verimliliğin Bazı Kavramlarla İlişkisi .....	54
2.4.1 Verimlilik ve Çevresel Koruma-Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi .....	54
2.4.2 Verimlilik ve Sosyal Ortaklık İlişkisi .....	55
2.4.3 Verimlilik ve Rekabet Gücü İlişkisi .....	55
2.4.4 Verimlilik ve Yetenek-Yeterlilik İlişkisi .....	56
2.4.5 Verimlilik ve Sağlık-Güvenlik İlişkisi .....	56
2.4.6 Verimlilik ve Örgütsel Organizasyon İlişkisi .....	56
2.4.7 Verimlilik ve Teknoloji İlişkisi .....	56
2.4.8 Verimlilik ve Büyüme İlişkisi .....	57
2.4.9 Verimlilik ve Demografik Yapı İlişkisi .....	57
2.4.10 Verimlilik ve İstihdam İlişkisi .....	57
2.4.11 Verimlilik ve Kalite İlişkisi .....	58
2.4.12 Verimlilik ve Maliyet Kısıntısı İlişkisi .....	58
2.4.13 Verimlilik ve Kâr İlişkisi .....	58
2.4.14 Verimlilik ve Ücret İlişkisi .....	59
2.4.15 Verimlilik ve Gelir Dağılımı İlişkisi .....	59
2.4.16 Verimlilik ve Enflasyon İlişkisi .....	60
2.5 Verimliliğin Ölçümü .....	60
2.6 Verimliliğin Arttırılması .....	62
2.7 Özel ve Kamu Hastanelerinde TKY ve Verimlilik .....	63
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	66
<b>3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: ELAZIĞ MEDİKAL PARK HASTANESİ ÖRNEĞİ</b> .....	66
3.1 Araştırmanın Amacı .....	66
3.2 Araştırmanın Önemi .....	66
3.3 Araştırmanın Modeli .....	66
3.4 Evren ve Örneklem .....	71
3.5 Veri Toplama Aracı .....	72
3.6 Veri Analizi .....	72
3.7 Bulgular ve Yorum .....	72
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	93
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	93
4.1 Sonuç .....	93
4.2 Öneriler .....	98
<b>KAYNAKÇA</b> .....	99
<b>EKLER</b> .....	104
Ek-A: Anket Formu .....	105
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	109

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	: Yıllar itibarıyla TKY'nin olgunlaşma süreci .....	15
<b>Tablo 1.2</b>	: Klâsik yönetim ile toplam kalite yönetimi ilkelerinin karşılaştırılması. ....	24
<b>Tablo 1.3</b>	: Araştırmacılara göre hizmet kavramı .....	31
<b>Tablo 2.1</b>	: Verimlilik tanım tablosu.....	46
<b>Tablo 2.2</b>	: Özel ve kamu hastanelerinde TKY ve verimlilik ölçümleri .....	63
<b>Tablo 3.1</b>	: Evren büyüklüğü ve örnekleme hatası bulguları.....	71
<b>Tablo 3.2</b>	: Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bulgular .....	72
<b>Tablo 3.3</b>	: Sağlık sektöründe çalışma yılına ilişkin bulgular .....	73
<b>Tablo 3.4</b>	: Katılımcıların bulunduğu hastanede çalışma yılına ilişkin bulgular.....	74
<b>Tablo 3.5</b>	: TKY'ye ilişkin sorular .....	75
<b>Tablo 3.6</b>	: İş verimliliğine ilişkin sorular .....	84
<b>Tablo 3.7</b>	: Verimlilik ve cinsiyet algısı t testi.....	89
<b>Tablo 3.8</b>	: Verimlilik ve sektörde çalışma yılı algısı F testi.....	90
<b>Tablo 3.9</b>	: Verimlilik ve bulunduğu hastanede çalışma yılı algısı t testi.....	90
<b>Tablo 3.10</b>	: TKY uygulamalarının iş verimliliğine etkileri pearson korelasyon testi.....	91



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	:	Deming döngüsü .....	17
Şekil 1.2	:	Müşteri ve pazar odaklılık faaliyet planı .....	21
Şekil 1.3	:	EFQM Modeli .....	22
Şekil 1.4	:	TKY ilkeleri .....	24
Şekil 1.5	:	Hizmetlerin sınıflandırılması .....	34
Şekil 1.6	:	Hizmet üreticisine göre sınıflama .....	35
Şekil 1.7	:	Hizmet alıcısına göre sınıflama .....	36
Şekil 1.8	:	Ürün veya hizmete bağımlılığına göre sınıflama.....	36
Şekil 1.9	:	Hizmet işletmeleri.....	38
Şekil 1.10	:	Hizmet kalitesinin ölçümü .....	41
Şekil 2.1	:	Verimliliği Etkileyen Faktörler.....	48
Şekil 2.2	:	Verimlilik çiçeği .....	54
Şekil 2.3	:	Verimlilik ölçümü.....	61
Şekil 3.1	:	Katılımcıların cinsiyet dağılımı .....	73
Şekil 3.2	:	Katılımcıların çalışma süreleri oranları .....	74
Şekil 3.3	:	Katılımcıların buldukları hastanedeki görev süreleri .....	74

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AMA</b>	: Amerikan Pazarlama Birliği
<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hasıla
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>ISO</b>	: Uluslararası Standardizasyon Örgütü
<b>JIT</b>	: Tam Zamanında Üretim Sistemi
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi

## ÖZET

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: ELAZIĞ MEDİKAL PARK HASTANESİ ÖRNEĞİ

GÖK, Deniz

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN

Aralık-2014, 123 Sayfa

Sağlık kurumları, toplum hayatı için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle çalışanların iş verimlilikleri oldukça önemlidir. Çalışanların iş verimliliklerini arttırmada en önemli etkenlerden biri toplam kalite yönetimidir. Bu çalışmada toplam kalite yönetimi uygulamalarının özel sağlık kuruluşlarında iş verimliliği üzerinde etkisi incelenmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, toplam kalite yönetiminin özel sağlık kurumlarında iş verimliliği üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmada yöntem olarak betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Mevcut bilgiler anket tekniği ile toplanmış ve analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın evrenini Elazığ ilindeki Medikal Park Hastanesi'nde çalışan 580 personel oluşturmaktadır. Araştırmada kademeli örneklem yönetimi kullanılmıştır. Sağlık personeline daha rahat ulaşabilmek adına kademeli örneklem yöntemi seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise 100 kişi oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında katılımcıların sorulara cevap vermede gönülsüz olmaları, anketlerin daha fazla kişiye uygulanmasının önüne geçmiştir. Veri analizi EXCEL ve SPSS 16 paket programları ile yapılmıştır. Veri analizi sırasında frekans, yüzde, t testi, Anova testi ve pearson korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmada

TKY uygulamaları ile zaman yönetimi verimliliği ve örgüt üyelerinin verimliliği algıları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet Sektörü, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF SPECIAL HEALTH ORGANIZATION PRACTICES ON JOB PRODUCTIVITY OF PRIVATE HEALTH ORGANISATION: ELAZIG MEDİKAL PARK SAMPLE**

GÖK, Deniz

Master, Department of Management

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. A. Emin SERİN

December-2014, 123 Pages

Health institutions, community is critical for life. Therefore it is very important that employees work efficiency. One of the most important factors in increasing their productivity employees total quality management. In this study, total quality management practices of private health care facilities are explored the impact on business productivity.

The main purpose of this study, total quality management in the private health care institutions is to investigate the impact on business productivity. Model has been used as a descriptive survey research methods. And analysis of existing information collected by questionnaire technique has been subjected to. The research population in the province of Elazig 580 staff are working at Medical Park Hospital. Management sample was used in the research stage. Health personnel in order to achieve a more comfortable stage sampling method was chosen. The sample of the study consists of 100 people. The scope of work to be reluctant to respond to questions from the participants, the survey has prevented the implementation of more people. Data analysis was performed with EXCEL and SPSS 16 software package. During data analysis, frequency, percentage, t-test, ANOVA and Pearson correlation analysis was utilized. Special Health Organization practices in research and time

management efficiency and significant relationship between perceptions of members of the organization have been identified efficiency.

**Keywords:** Service Sector, Total Quality Management, Productivity

## GİRİŞ

TKY, belli bir yönetim modeli olarak, işletmenin sosyal, teknik ve finansal tarafının ele alınıp, müşteri memnuniyetini odak noktası yapan ve değişimlere göre esnek bir yönetim yapısını hedefleyen bir tarz şeklinde ortaya çıkmaktadır. TKY açısından, kalite yaklaşımındaki gelişmelere istinaden, işletmelerde yönetim ve işgören konusunda yaşanan gelişmeleri ön plana alıp, bunları bir araya getiren sistemdir.

TKY, işletmelerde önemli oranda rekabet üstünlüğü ve gücü sağlar. Ancak TKY'nin tüm ilkeleri benimsenir ve de uygulamaya konulursa o zaman başarı sağlanabilir. İşletmelerde var olan yönetim yaklaşımı, yöntem, organizasyon ve sistemleri içine alan bu ilkeler, odak noktasını insan olarak seçmektedir. Hizmet işletmelerinde ise kalite kavramının standart bir formda ifade edilmesi bir hayli zordur. Hizmetin soyut niteliğe sahip olması, önceden tecrübe edilmemesi tüketici beklentilerini farklı kılmaktadır. Dolayısıyla, kaliteli hizmet ürettiğini zanneden işletmecinin tüketici tatmin edilmesini gerçekleştirememesine sebebiyet verebilmektedir. Hizmet sektöründe kalitenin en iyi ölçüm şekli verimlilikle ilişkilendirilmesidir. TKY'nin atacağı ilk adım üst yönetimin davranış ve felsefelerini ilerletip, değişim göstermesini sağlamaktır. Üst düzeyden alt düzeye akışın gerçekleştirilmesinde orta düzey yönetiminin rolü önemli bir konumda yer almaktadır. Bununla birlikte alt düzeyde gerçekleştirilen kalite araştırmalarında üst düzey yönetimi bilgilendirmek de aynı şekilde orta düzey yönetimin sorumluluğu dahilinde olmaktadır. Başarılı ve sağlıklı yürütülen bir iyileştirme programına başlanması ve neticelendirilmesi için üst düzey yönetimin kalite hususunda gerekli donanım ve bilgiye sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda üst düzey yönetimden bir kişinin yapılan bu işi sahiplenmesi gerekli kılınmaktadır. TKY yapmış olduğu çalışmalarda üst düzey yönetimin başından sonuna dek yeterli seviyede bağlılık sergilemelidir. Uygulama sırasında karşı karşıya kalınan

problemlerin çözümünde üst yönetimde yer alan personel yalnız bırakılmamalı ve verdiği desteği işgörenlere hissettirmelidir.

Bir işletmenin faaliyette bulunma şekli o işletmenin verimliliğine etki eden tek faktördür. Bunun haricinde kalacak faktörler bu kapsam içinde şekil almakta ve adlandırılmaktadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi kalite yönetiminde olan üst yönetimin gereken sorumluluğu, her seviyede ve her alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetleri, kalite geliştirmenin gerekli şekilde sürekli olmasının sağlanması, kalite kontrol çemberleri içinde tüm iş gücünün kalite pekiştirme faaliyetlerine katılmalarının sağlanması şeklinde ifade edilebilir.

İşletmeler müşterilerinin isteklerini gerekli şekilde karşılayabildikleri sürece daha iyi şekilde ayakta durabilmektedirler. Müşteri taleplerine cevap verebilmek, toplumun değişik ihtiyaçlarını kaliteli bir üretimle en uygun ve en kısa zamanda karşılayabilmektir. Kalite anlayışını işletmenin bütün birimleri ve iş görenlerine yayarak toplam kalite anlayışını gerçekleştirmek mümkün olacaktır. Bunun için de işletme kendi açısından kaliteli üretimin ne kadar önemli olduğunu bilecek ve uygulayacaktır. Bunu çevre örgütlerine ve topluma sezdirecektir. İleride gerekirse kalite ile ilgili felsefesini geliştirecek politikalar belirleyecek ve üretimin düzenli bir biçimde sürmesini ve kontrolünü yapmaya devam edecektir.

Verimlilik olgusunun ulusal refah seviyesini yükseltmedeki önemi genel kabul gören bir kanıdır. Verimlilik oranının yükselişinden faydalanamayan hiçbir insanın etkinliğinden söz edilemez. Verimliliğin makro ölçüde şöyle ortaya çıkmaktadır, GSMH’de yaşanan artış, emek kullanımı ya da ek sermaye kullanımı neticesinde değil, işgücünün kalitesi ve etkinliğindeki artıştan meydana geldiği için önemlidir. Özetle verimlilik yükselişinde GSMH’de otomatik olarak artacaktır. Bu sebeple verimliliğin, sosyal gelişmenin, ekonomik kalkınmanın ve yaşam standartlarında meydana gelen artışındaki sebeplerden en önemlisidir. Gelişen yeni teknolojilere yönelik olarak kurulan yeni şirketler veya ekonomilerini arttırmak ve geliştirmek arzusunda olan şirketler en etkin araç olarak verimlilik yönetimini şirketlerinde uygulamaktadırlar. Verimliliğin üretim olan yakın ilişkisi nedeniyle planlama, üretim ve kontrol tekniklerinin saptanması, çalışan stratejisinin ve üretim biçiminin uygulanması, üretimde standardizasyonun uygulanması ve teknolojisinin seçimi vb. dallarla verimliliğin ön plana alınması gerekli olmaktadır. Bir işletmenin



faaliyette bulunma şekli o işletmenin verimliliğine etki eden tek faktördür. Bunun haricinde kalacak faktörler bu kapsam içinde şekil almakta ve adlandırılmaktadırlar.

Bir işlemin verimliliği girdi kaynaklarının etkili bir biçimde nasıl müşteri değerine dönüştürülmesine bağlıdır. Fiziksel ürün imalatçılarının ihtiyaçları için kullanılan pek çok verimlilik kavramı ve ölçü teknikleri bulunmaktadır. Fakat hizmet sektörü için bu kavram ve ölçü teknikleri tam olarak geçerli değildir. Örneğin imalatçılara göre üretimde kullanılan girdi kaynaklarının değiştirilmesi çıktılarda kalite değişimlerine dönüşmemektedir. Ama servis sunan işletmelerde üretim kaynakları ve tekniğinde yapılan değişim algılanan hizmete de yansımaktadır. Bu yüzden imalat sektöründe kullanılan verimlilik teknikleri, hizmet sunan işletmelerin yöneticilerine yanlış yol göstermektedir. Hizmette verimlilik üzerine yapılan araştırmaların halen nadir bulunabilinir olmasının nedeni uygulanabilinen modellerin az oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu metnin amacı hizmette verimlilik kavramının ihtiyaçlarının analizidir. Bu analize göre bir *hizmet verimlilik modeli* oluşturulmuştur. Bu modele göre hizmet verimliliği fonksiyonu; girdi kaynaklarının nasıl etkili bir şekilde hizmet çıktısına dönüştürülmesi, hizmetin ne kadar kaliteli olduğu ve çıktısının nasıl görüldüğü, hizmet kapasitesinden ne kadar yararlandığından oluşmaktadır. Ek olarak, hizmet verimliliği öğrenilen bir tecrübe olarak ve hizmet verimliliği modellerini geliştirme de ele alınmıştır.

Öğrenen örgüt olma yolunda faaliyette bulunan bir işletme bakımından verimli olabilmeyi öğrenmenin ortaya çıkaracağı sonuçlar şeklinde algılanması hiç de yanlış bir ifade şekli olmayacaktır. Dolayısıyla sezgisel bağlamda öğrenen örgütler, verimliliği yükseltme yönünde bir harekette bulunurlar ve maliyetleri minimize ederek karlılığı, başarıyı ve verimliliği maksimum düzeye getirebilir.

Öğrenen örgüt olma yolunda faaliyette bulunan bir işletme bakımından verimli olabilmeyi öğrenmenin ortaya çıkaracağı sonuçlar şeklinde algılanması hiç de yanlış bir ifade şekli olmayacaktır. Dolayısıyla sezgisel bağlamda öğrenen örgütler, verimliliği yükseltme yönünde bir harekette bulunurlar ve maliyetleri minimize ederek karlılığı, başarıyı ve verimliliği maksimum düzeye getirebilir.

Sağlıkta dönüşüm programıyla birlikte hem özel hastanelerde hem de kamu hastanelerinde TKY ile ilgili olarak çeşitli çalışmalar yürütülmüş ve verimlilik artırılmaya çalışılmıştır. Verimliliği arttırmaya yönelik olarak uygulanan yönetim sistemleri sağlıkta yeni bir oluşumu meydana getirmiştir. Hastaların daha iyi sağlık

hizmetlerine kavuşması, toplam kalite yönetimi ve beraberinden verimlilikle doğrudan ilgilidir.

İçinde yaşadığımız yüzyılda sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda yaşamımızı etkileyen en önemli kavram hiç kuşkusuz kalite olmuştur. Kalite, birey-örgüt-toplum dinamizminin ve sürdürülebilir başarının anahtarı olarak karşımıza çıkmakta ve bir yaşam tarzı olarak önerilmektedir. Bir toplumun yaşayabilmesinde gereksinimlerinin karşılanabilmesi, sorunlarının çözülmesi önem arz etmektedir. Toplumlar gibi toplumsal örgütlerin de kendilerine ait sorunları bulunmakta, bu sorunların çözümü de etkili yönetimi gerektirmektedir. Bu nedenle yönetimlerin sürekli bu değişimleri izlemesi ve değişen toplumsal sistemlere göre amaçlarını geliştirmesi gerekmektedir.

Toplumsal gereksinimlerin değişmesi örgütün ürettiği hizmet ya da niteliğinin ya da bütünü kendisinin değişmesini gerektirebilir. Günümüzde her alanda görülen bu hızlı değişim, sağlık işletmelerini de etkilemektedir. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajını yakalamalarında etkili unsurların başındaysa üretilen hizmetin kalitesi gelmektedir. Bu kaliteyi elde etme ve geliştirmede yöneticilere ve işletmelere yol gösteren yönetim biçiminin de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olduğu artık kabul görmüş bir gerçektir.

Toplam Kalite Yönetimi hasta ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında karşılanması gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle hem çalışanlar, hem de hastalar önemlidir ve organizasyonun daima bu hususu ele almaları gerekmektedir. Sağlık hizmetleri, insanın fiziksel, ruhsal ve toplumsal bakımdan sağlığının korunması, iyileştirilmesi ve bu durumun sürekliliğinin sağlanarak toplumun refah düzeyinin ve mutluluğunun geliştirilmesi amacı ile sunulan hizmetlerdir. Sağlık hizmetleri, hayati öneme sahip hata kabul etmeyen, doğrudan insan hayatıyla ilgili bir hizmet alanıdır. Birçok kamu hizmetiyle karşılaştırıldığında sağlık hizmetlerinin üzerinde daha hassas durulması gerekmekte ve olabildiğince yüksek kalitede üretilmesi kaçınılmaz bir sorumluluk olmaktadır.

Sağlık hizmetlerinin verildiği sağlık kuruluşu, müşteri/hasta ile sağlık ekibini ve doktoru bir araya getiren ve tedavi için uygun ortamı sağlayan bir aracı rolü üstlenmektedir. Güven unsurunun son derece önemli olduğu sağlık etkileşiminde, müşteri sadakati doğrudan doktora yönelik olup, kurum ikinci plânda kalmaktadır.

Sağlık hizmetlerinin sunuluş biçimi, ülkelerin sosyoekonomik kalkınmışlık düzeylerini belirleyen önemli göstergelerdir. Sağlık hizmeti veren kuruluşların; kalite yönetimini sistematik olarak gerçekleştirmesi ile kalite güvence sistemini ve özellikle de toplam kalite yönetimini hizmetin üretiminde ve sunumunda esas almaları gereklidir.

Sağlık kurumlarının hizmet sunduğu toplumun sağlık ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik plan ve düzenlemelerde, hizmet kullanıcılarının memnun edilmesi ya da hizmetten tatmin sağlamalarını ön planda tutmalarının kurumsal başarı ve rekabet edebilme gücü açısından zorunlu olduğu açıktır. Sağlık kurumları yönetiminin temel görevlerinden en önemlisi, topluma verimli ve kaliteli sağlık hizmetleri sunabilmektir.

Kalite sağlık hizmetleri pazarlamasında önemli konulardan biri haline gelmiştir. Sağlık hizmet kalitesinin tanımlanması zor olduğu kadar, ölçülmesi de zordur. Son yıllarda üretim, hizmet sektörlerindeki özel kuruluşlar ile kar amacı olmayan kamu kuruluşları günümüzde performanslarını artırabilmek amacıyla toplam kalite yönetimini uygulama çabası içine girmişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi son yıllarda dünya sağlık sektöründe yaşanan en büyük değişikliklerden biridir.

Sağlık hizmetlerinde kalite konusunun son yıllarda sıklıkla gündeme gelmesinin nedenlerinden önemli birisi de sağlık hizmetlerinin bütün dünyada ağırlıklı kamu tarafından sunulan hizmetler olması ve devletlerin bu konuda etkileyici rol oynamalarıdır. Sağlık kurumları, geçmişe oranla rekabetin daha yoğun olduğu bir ortamda çalışmaktadırlar. Bu kurumlarda çevresel baskılara yanıt vermek, rekabette üstünlük sağlamak, önemli değişimleri başarmak, maliyetleri aşağı çekmek ve verimliliği artırmak amacıyla performans ölçümü ve kalite geliştirme çalışmaları başlatılmıştır. Kurumsal kaliteyi geliştirmeye yönelik olarak tanımlanmış olan yaptırımların bir kısmı uluslararası kabul görmüş hastane kalite ölçütlerini kapsamaktadır.

Birinci basamak sağlık hizmetleri hastaların sisteme ilk giriş noktası olması bakımından önemli olmakla birlikte, günümüz hastaneleri hizmet ettikleri toplumlara temel ve gelişmiş sağlık hizmetlerini sundukları ve aynı zamanda hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde sağlık harcamalarının en büyük kısmını oluşturdukları için büyük bir öneme sahiptirler. Bu nedenle verimlilik, eşitlik ve kalite gibi

hedefleri yakalamayı amaçlayan sağlık sekt6ru reform çalışmalarının 6nemli bir ayağını oluşturmaktadırlar.

Sağlık hizmetlerinde yeniden yapılanma d6şuncesi 1980’li yıllardan itibaren 6ne çıkmış ve t6m 6lkeler sağlığa ayrılan kaynakları ne olursa olsun yeni arayışlara y6nelmişlerdir. Sağlık hizmetlerindeki yeniden yapılanma anlayışı ve sağlık hizmetlerinin kendine 6zg6 6zellikleri sebebiyle, hizmet sunumundan kaynaklanan yetersizlik ve hataların doğurabileceği insan yaşamı ile ilgili ciddi sonuçlar, sağlık hizmetlerinde kalite kavramının 6nemini artırmaktadır.

Toplumsal gereksinimlerin değişmesi 6rg6t6n 6rettiği hizmet ya da niteliğinin, ya da t6m6yle kendisinin değişmesini gerektirebilir. G6n6m6zde her alanda g6r6len bu hızlı değişim, sağlık işletmelerini de etkilemektedir. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajını yakalamalarında etkili unsurların başında ise 6retilen hizmetin kalitesi gelmektedir.

Kalite g6vence sistemi genel olarak; kurumda çeşitli departmanların g6sterdiği kaliteyi geliştirme, koruma, iyileştirme, talep edenlerin tam beğenisini kazanma ve ekonomik d6zeyde bir hizmet sunmayı amaçlayan çabaların birleşimidir. Kalite G6vencesi geniş anlamda “kaliteyi sistematik olarak incelemeyi ve d6ř6k kaliteyi 6nlemeyi amaçlayan herhangi bir faaliyet” anlamında kullanılmakta ve Avrupa’daki 6lkelerin çoğunda uzun bir geçmişe sahiptir.

Sağlık hizmetlerinin sunulış biçimi, 6lkelerin sosyoekonomik kalkınmışlık d6zeylerini belirleyen 6nemli g6stergelerdir. Sağlık hizmeti veren kuruluşların; kalite y6netimini sistematik olarak gerçekleştirilmesi ile kalite g6vence sistemini ve 6zellikle de toplam kalite y6netimini hizmetin 6retiminde ve sunumunda esas almaları gereklidir. Kalite iyileştirme uygulamaları, 6lkelerin sağlık bakım sistemi, sosyal değerleri ve kalite politikalarına g6re değişmektedir. Bununla birlikte bazı kalite y6netimi yaklaşımları d6nyadaki bir çok 6lkede uygulanmaktadır.

Sağlık hizmeti kalitesinin tarihsel s6re içinde birçok tanımı yapılmış ve bu tanımlar, tanımı yapanın bakış açısı ve yaklaşımına g6re farklı bir kavramı ele almıştır. 6rneğin, sağlık hizmeti kalitesini yalnızca tıbbi faaliyetler açısından ele alan bir tanıma g6re kalite; bir hastalık ya da durumun bir fonksiyonu olarak bireyin sağlık durumunda meydana gelebilecek bir gerilemeyi en azından durduracak ya da iyileşme sağlayacak bir biçimde belli faaliyetlerin yerine getirilmesidir.

Sağlık hizmeti kalitesinin daha zor açıklanabilen bir kavram olması, sağlık alanının özelliklerinden ileri gelmektedir. Hizmet kalitesinin çok sayıda değişkenden etkilenmesi ve bunların açık bir şekilde tanımlanmaması, dahası subjektif faktörlerin etkilerine açık oluşu, doğrudan doğruya nesnel ölçütler kullanılarak ölçülmesi ve tanımlanmasını güçleştirmekte ve sağlık hizmeti kalitesinin sezgisel olarak algılanmasını gündeme getirmektedir.

Üretim ve hizmet sektörlerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları ile sağlıkta toplam kalite yönetimi uygulamaları arasında çok fark vardır. Sanayide bir ürün hatalı çıktığında üretimi durdurur, hatayı düzeltecek önlemler alınabilir, imal edilen malzemeler defolu olarak ayrılır. Günümüzün müşteri profili artık değişmiş olup kaliteli hizmeti talep etmektedir. Hizmet sektörlerinde ise müşteri memnuniyeti sağlanmadı ise özür dilenir ve belki müşteri kaybedilir, ancak aynı hatayı tekrarlamamak için önlemler alınır.

Sağlıkta 'PARDON' kelimesi hiç kullanılmayacak bir kelimedir. HATA kelimesi bu sektörde telaffuz bile edilmez. Sağlık hizmetlerinin doğrudan insan yaşamı ile ilgili olması ve yapılacak hataların pahalıya mal olacağı düşüncesi sağlık hizmetlerinde ve dolayısıyla sağlık işletmelerinde kalite sağlamayı kaçınılmaz kılmaktadır.

Sağlık hizmeti sunumu, birçok meslek grubunun yer aldığı makro bir sistemden oluşmaktadır ve yöneticiler, hizmet sunanlar ve hizmet alanlar olmak üzere üç boyuttan bakıldığında da insan ögesine odaklanmaktadır. Bu nedenle hizmeti sunarken, kaynak ve faaliyetleri kontrol altına almakta ve bunu yaparken de verimli, kaliteli, zamanında, ulaşılabilir, süratli ve hatasız hizmet vermek gerekliliği doğmaktadır. Bu ise, sağlık hizmeti sunan kurumların çok daha hassas, dengeli, planlı ve özgün yönetilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu konuda uzun yıllardır, sağlık kurumlarının gösterdiği çaba ve kat ettikleri mesafe değişimin gerçekleşmesi ve kalite kültürünün sağlık alanında yerleşmesinin diğer sektörlerle göre çok daha gerekli olduğunu ve tüm zorluklarına rağmen bu anlayışın uygulanabileceğini göstermiştir.

Hizmet, insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi aktiviteden oluşur. Hizmet, herhangi bir şeyin sahiplenilmesiyle sonuçlanmayan, temelde maddi olamayan, bir tarafın bir diğer tarafa sunduğu fayda veya faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu nedenle insan ilişkilerinin hizmetin önemli bir parçası olduğunu unutmamak, kaliteyi

geliştirmek ve hasta beklentilerini yerine getirmek için, personelin bilgi ve yeterliliğini kabul etmek ve motive edilmesi gerektiğini dikkate almak gerekir. Stephan R. Covey, kalite ya da mükemmelliği deniz feneri gibi değişmez bir ilkeye benzeterek, bu gibi ilkelerin diğer bir ilkeye hizmet etmek ya da katkıda bulunmak görevi olduğunu vurgulamakta ve sürekli yaptıklarımızın bizi yansıttığını, mükemmelliğinde bir eylem değil, bir alışkanlık olduğunu belirtmektedir. Covey'e göre alışkanlık, bilgi, beceri ve arzunun kesişmesidir. Kalite yönetimi girişimleri etkin bir biçimde uygulanması en güç olan konulardan biridir. Bir değişimi gerçekleştirmek için bu üç şartın gerekliliklerinin oluşması, ne yapmalı?, neden?, ve nasıl yapmalı? sorularının cevaplandırılması, bunun içinde gerekli bilgi ve becerinin kazandırılması ve gerçekleştirme arzusuna sahip olunması gereklidir. Özellikle ilk zamanlarda amaç ve hedeflerin belirlenmesi, uygulama planlarının tanımlanması, eğitimin analizlerinin yapılması ve ilerlemenin izlenmesi için önemli miktarda çaba harcanması ve zaman ayrılması hayati bir önem taşımaktadır.

Uzmanlara göre; sağlık hizmeti sunumunda bir değişmeyi gerçekleştirmek için öncelikle şu üç soruya cevap aramak gerekmektedir.

- a) Hizmeti nasıl sunuyoruz?
- b) Sunulan hizmeti nasıl değerlendiriyoruz?
- c) Hizmeti nasıl iyileştireceğiz?

Kalite yönetimi çalışmaları aslında bir eylemler bütünüdür. Her bir eylem diğer bir eylemi tetikler, sistemin bütününe başarı ya da başarısızlığında rol oynar. Kurumların değişiklik yaratma hızı ve başarı kazanması, uygulamalarda bazı bileşenlerin bir araya getirilmesi, her bir bileşenin teker teker ve birlikte ele alınmasına bağlıdır. Başlangıç aşamasında dikkate alınması gereken faktörler:

- 1) Güçlü bir organizasyon şemasının oluşturulması
- 2) Özgün yorum
- 3) Kesin ve bağlayıcı yöntem kullanımı
- 4) İletişim
- 5) Değişimin dikkatle izlenmesi
- 6) Kurum Kültürü

Kaliteyi sağlama, onu sürekli güvence altında tutma ve kaliteyi geliştirme rastlantılarla değil sistemli çalışmalarla gerçekleşir. Bu çalışmaların kapsamına şu ana başlıklardan oluşur.

1. Personele sorumluluk verme yönündeki çalışmalar.
2. Eğitimin sürekliliğini sağlamak
3. Kalite sisteminin oluşturulması
4. Satın alma konusunda ayrıntılı çalışma
5. Malzemenin korunması ve yerinde kullanılması
6. Muayene ve testlerin doğru ve güvenilir olmasını sağlayan düzenlemelerin yapılması
7. Düzeltici faaliyetler
8. Kurum içi denetimlerin periyodik olarak yürütülmesi ve olumsuzlukları giderici düzeltmelerin yapılması

ISO 9000 sistemi tıbbi süreçleri tam olarak içermediğinden sağlık personeli özellikle doktorlar tarafından tam olarak benimsenememiştir. Bu bağlamda özellikle tıbbi hizmetlerde dünyada olduğu gibi ülkemizde de “Akreditasyon standartları”nın benimsenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. ISO 9000 standart serisinin 2000 revizyonu’nun temel nedeni; kullanıcıların faaliyetlerine katma değer kazandırma ve kuruluştaki performansı sürekli artırma olanağını sağlamasıdır. Bu ilkelerin temel kavramları; müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, süreçlerle ve verilerle yönetim, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme, sonuç odaklılık, toplumsal bir sorumluluk olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) mükemmellik modeli ile büyük ölçüde örtüşmektedir.

Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları, teşhis, tedavi ve bakım süreçleri doğrudan ilişkilidir. Sağlık işletmelerinin bir yandan bilimsel norm ve standartlara uygun teşhis ve tedavi prosedürleri uygulaması, diğer yandan hizmet sunum süreçlerinde hastaların beklenti ve isteklerini göz ardı etmemesi gerekmektedir. Günümüzde sağlık hizmet kalitesi konusunda henüz kesin bir tanımlamaya ulaşılamamasına rağmen, tartışmalarda hizmeti alanların sosyal kültürel ve ekonomik açıdan tatmini konularında odaklandığı belirtilmektedir. Sağlık üreten sistemlerde hasta haklarını ve beklentilerini doğru tanımlamak ve bu amaca yönelik bilgi, insan, yöntem, cihaz, malzeme, karar gereksinim ve akışlarının doğru tespit edildiği sistem tasarımları ile başlar.

Hasta hak ve beklentilerinde en öncelikli konu doğru teşhis ve tedavidir. Teşhis ve tedavinin kontrol altında bulundurulması yönetimi, tasarımı da kapsayan ISO standartlarının yanı sıra akreditasyonu gündeme getirmekte, akreditasyon ise sağlık

kurumlarını işletim sistemlerinde doğru teşhis ve tedaviyi de ölçülebilir ve iyileştirilebilir bir dizi kriterle ele almamızı öngörmektedir. Hastanelerin akreditasyonuna gittikçe artan bir ilgi vardır. Bunun çeşitli nedenleri vardır; sağlık hizmetlerinin özelleştirilmesi yönündeki çalışmalar, artan maliyetler, sağlık bakım harcamalarıyla elde edilen değerlere ilişkin endişeleri, bakımın kalitesiyle ilgili konulardaki bilginin artan erişebilirliğidir.

Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, hastanelerin kendi yetersizliklerini tanıma ve tanımlama ile hizmetin kalitesini geliştirmek için uygulanacak olan politika ve stratejileri belirleme de hastaların geri bildirimini almaya yöneltilmektedir. Hastaneler artık yatakları hastalarla doldurmak amacıyla değil verimi artırmak, maliyetleri düşürmek, varlığını devam ettirebilmek, hastalara daha kaliteli sağlık bakım hizmeti verebilmek amacıyla çözümler araştırmakta ve yeni anlayışlar geliştirmektedirler.

Sağlık bakımı kaynakları ve aktivitelerinin özel geleceğini kalite oluşturmaktadır. Kalite güvence sistemi olmadan sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimini uygulamak mümkün değildir. Sağlık sektöründe hizmeti talep edenlerin belirleyiciliği ön plana çıkmakta ve kalite yönündeki talepleri sektörün yapısal olarak değişmesine neden olmaktadır.

Ülkemizde de sağlık hizmetlerinin kalitesini iyileştirme çalışmalarına artan bir ilgi vardır. Birçok sağlık kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları sürdürülmektedir. Sağlık Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi' nin kurum bünyelerine yerleştirilebilmesi için 30 Ekim 2001 tarihinde "Yataklı Tedavi Kurumları Kalite Yönetimi Hizmet Yönergesi" ni yürürlüğe koymuştur. Bu çerçevede 15 kurum ISO 9000 Kalite Güvence Belgesi almış, 28 kurum ise Türk Standartları Enstitüsü ile görüşmelere devam etmektedir.

Sağlık Bakanlığı kurumlarında yürütülen bu çalışmalar kapsamında, söz konusu faaliyetlerin desteklenmesi amacıyla, Toplam Kalite Yönetiminin kurum bünyesine yerleştirilmesi sürecinde yapılacak olan harcamaların döner sermayeden karşılanması uygulaması getirilmiştir. Ayrıca, üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi konusunda bilgilendirilmesi amacıyla, Bakanlık tarafından bölgesel eğitim toplantıları başlatılmıştır.



Bu çalışmada da toplam kalite yönetiminin işletmelerde verimliliğe olan etkisi incelenmektedir. Bu bağlamda TKY ve verimlilik kavramları detaylı olarak incelenmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Günümüzde pazarlama stratejisi artık “üretileni satmak” yaklaşımı yerine “tüketici gereksinim ve isteklerine göre üretim yapmak” yaklaşımı olmuştur. Böyle bir durumda devam ettirilebilir rekabet avantajı elde etmenin önemli şartlarından bir tanesi, müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin giderilebilmesi amacıyla, müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine uygun mal ve hizmetlerin, minimum maliyet ile hızlı ve kaliteli bir biçimde sunulması gerekli olmaktadır. Günümüz dünyasında global rekabetin ana unsuru müşteri olmuştur. Farklılaşan müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretim gerçekleştiren, hizmet veren ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla gayret gösteren işletmeler rekabet avantajını ellerinde bulunduracaklardır. Yönetim alanında yaşanan bu gelişmeleri izlemek ve gerekenleri yapmak işletmeler bakımından artan rekabet piyasasında mevcudiyetlerini devam ettirebilmek ve başarıyı sağlamanın ön şartıdır (Şimşek, 2007, 375-376).

#### **1.1 Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Tanımlar**

Toplam kalite yönetimi (TKY), kalite üzerinde durarak, tüketici ve personelin tatmini ve devamlı iyileştirme amacıyla bütün işgörenlerin katılımı esasına dayanan bir yönetim şeklidir. TKY modelinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla, üst kademe yöneticilerin gerçekleştirilen işin içine devamlı ve verimli şekilde dahil olmaları ve tüm işgörelere devamlı eğitim sunulması gerekmektedir. Bununla birlikte tüketici ve işgörenlerin gereksinim ve beklentilerinin tam anlamıyla karşılanması gerekli olmaktadır (Tekin, 2006, 97).

TKY'yi Masaiki İmai, herhangi bir örgütte her seviyede performansın iyileştirilmesine dayalı, tam anlamıyla bütünleşmiş çabalar ile üst düzey yönetimden işçiye kadar bütün işgörenleri içine alan düzenli faaliyet dizisi şeklinde açıklamıştır (Ersen, 1997).

İşletmede kaliteyi, çalışan bütün kişilere empoze eden ve onları bu durumdan sorumlu olmasına neden olan bir sistem şeklinde TKY karşımıza çıkmaktadır. TKY, hedeflenen üretimi bir defada gerçekleştirmeyi ve bunu her seferinde hedef olarak tutan, işletmenin bir bütün şeklinde etkinliğini gerçekleştirmeyi, esnekliğe kavuşmasını ve rekabet avantajını yükseltmeyi hedef edinen bir tekniktir. TKY, esas olarak bir düşünce şekli aynı zamanda bir yönetim felsefesidir diyebiliriz. Bu noktada devamlı iyileşme ve gelişme hedeflenmektedir. TKY'de önemli olan nokta, bazı yöntemleri alıp uygulamaya koymak değil, önce inanç ve tutumlarda bir farklılaşma yaratarak müşteriyi ön planda tutmaktır. Dolayısıyla da bütün işgörenlerin bu süreç içine alınması gerekmektedir (Aksu, 2009, 153).

TKY, belli bir yönetim modeli olarak, işletmenin sosyal, teknik ve finansal tarafının ele alınıp, müşteri memnuniyetini odak noktası yapan ve değişimlere göre esnek bir yönetim yapısını hedefleyen bir tarz şeklinde ortaya çıkmaktadır. TKY açısından, kalite yaklaşımındaki gelişmelere istinaden, işletmelerde yönetim ve işgören konusunda yaşanan gelişmeleri ön plana alıp, bunları bir araya getiren sistemdir, diyebiliriz (Paksoy, 2007, 567-568).

TKY içerisinde geçen “toplam” sözcüğü, işletmede yer alan tüm kademelerdeki ve fonksiyonlardaki işgörenlerin katılım göstermesini, “kalite” sözcüğü müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam anlamıyla giderilmesini, “yönetim” sözcüğü de, kalite yönetim süreci dahilinde gerçekleşen kalite sonuçlarının takip edilmesini, kaliteli hizmet ya da mal için gereken tüm şartların yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. TKY, destek verici ve katılım bir yönetim, optimal seviyede kalite maliyetleriyle tüketicilere en üst düzeyde kalite güvencesi sağlayabilen, işletmedeki finansal, ticari, beşeri ve teknik kaynakları en iyiye götürme anlamındaki faaliyetlerin yönlendirilmesi ve koordinasyonu şeklinde tanımlanabilmektedir (Bayrak ve Göncüoğlu, 2001, 65; Ertuğrul, 2004, 85).

## 1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Dünyada ve Türkiye’de Gelişimi

TKY kavramı ABD’de ortaya çıkan bir sistem olmasına karşın, arzu edilen ilgi ve alakayı görememiş, ancak batı ile rekabete hazır duruma gelen Japonya’da işletmelerin hızlı bir şekilde benimsedikleri, devamlı gelişme yani kaizen şeklinde isimlendirdikleri ve Japon ekonomisinin başarılı olmasının temel dayanağı olan sistem duruma gelmiştir. Başlarda sadece üretim aşamasında ve ürün geliştirme aşamasında kullanılan sistem, her geçen gün yaşam şekli olmaya başlamış, devlet yönetiminde dahi kullanılmıştır (Arslan ve Küçükler, 2011, 2).

1950’li senelerde Japonya’da, 1980’li senelerde ABD’de, 1985 sonrası Avrupa ülkelerinde ve 1990’lı senelerin başlarında ülkemizde işletmelerin önemli bir bölümü TKY’ye yakın olmuşlardır (Kovancı, 2001, 13).

1950’li senelerde, TKY’nin temelleri Japonya’da Deming tarafından atılmıştır. 1951 senesinde Japonya’da ilk kez ulusal kalite ödülü yani “Deming Ödülü” verilmiştir. Juran ve Feigenbaum’un işletme yönetimi ile alakalı fikirleri, 1960 senesinde Japonya’da İshikawa’nın ortaya attığı kalite çemberleri faaliyetleri ile bir araya gelince toplam kalite yaklaşımının oluşumu gerçekleşmiştir. TKY’nin uygulama konusunda başarıya erişmesinde Japonya’daki grup dayanışması ve Japonya’nın sahip olduğu kültürel özellikleri önemli bir faktör olmuştur (Demirci, 2008, 17).

Tablo 1.1’de TKY nin 1931 yılından 1990 yılına kadar olan dönemdeki olaylar sıralanmıştır. 1970’li senelerde Japonya, ürettiği ürünlerle piyasayı etkilemeye başlayınca rekabet avantajını yeniden elde etmek isteyen kimi Amerikan şirketleri (Ford ve General Motors başta olmak üzere), “Japon yapabiliyorsa biz neden yapamayalım” prensibi ile ülke genelinde bir oluşum başlatmıştır. Bu oluşumu besleyen fikir; “Rakibe yönelik başarı sağlayabilmek için onun kullandığı silahı kullanmak” tır (Yenersoy, 1997, 19-20). Kalite gelişim süreci, ABD’de varlığını sürdüren işletmelerde devamlı olarak yukarıdan aşağıya (topdown) olmuştur. İşletmelerde sade organizasyon şekilleri seçilmiş, üretilen ürünlerde de sağlamlık ve fonksiyonellik ön planda olmuştur (Çelik, 2011, 48).

**Tablo 1.1:** Yıllar itibarıyla TKY'nin olgunlaşma süreci (Yenersoy, 1997, 19-20).

Tarih	Olay
1931	Shewart, İstatistiksel Kalite Kontrol
1940	Standford Seminerleri (ABD)
1950	Deming'in Seminerleri (Japonya)
1951	Deming Kalite Ödülü (Japonya)
1952	Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
1954	Juran, "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur".
1957	Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrol
1960	Taguchi, İstatistiksel Deney Tasarımı
1961	İshikhawa, Kalite Çemberleri
Tarih	Olay
1969	Kobe Stell, Kalite Fonksiyonunun Yayılması
1970	Shingo, Poka-Yoke (Hata önleme yaklaşımı)
1970	Taguchi, Kalitesizliğin, Optimum Değerden Sapma Maliyeti
1976	Ohno, Toyota Tam Zamanında Üretim Sistemi (JİT)
1980	Taguchi, Robust Design (Sağlam ve Ucuz Tasarım)
1987	ABD Ulusal Kalite Ödülü
1988	AB'nin ISO 9000 Standartlarını Kabulü
1990	Sonrası Toplam Kalite Felsefesi

Danimarkalı Claus Möller toplam kalite yönetimi hususunda Avrupa'da öncü kişi olmuştur. Avrupa ülkeleri insana verdikleri değerle, hizmet ve mallarda estetik yapıyı ön planda tutarak rekabet ortamında önemli bir mevki edinmiştir. 1987 semesinde merkez binası Cenevre'de yer alan Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından geliştirilen yayınlanması sağlanan uluslararası nitelikte olan ISO 9000 standartları serisi, 1988 senesinde AB tarafından benimsenmiştir. Bununla birlikte, Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından başlatılmıştır. ISO'nun çevre ile ilişkili ISO 14000 serisi ve ISO 9000 serisi standartları yer aldığı gibi aynı zamanda sosyal sorumlulukla alakalı SA 8000 standartları da bu dönemde geliştirilmiştir (Ersen, 1997, 32-36; Mucuk, 2005, 178).

Türkiye’de TKY’ne dair uygulamalar, Avrupa’da yaşanan yönetim fikrinde yaşanan değişimle orantılı olarak, ancak gecikme ile başlamış ve yaşanan gelişme Avrupa’da olduğu üzere, uluslararası standartlaşma oluşumunun etkisi ön planda olmuştur (Kıngır, 2006, 234-235).

### **1.3 Dünyada ve Türkiye’de Kalite Kuruluşları**

Dünyadaki kalite kuruluşları şu şekildedir,

1. Amerikan Kalite Organizasyonu (ASQC, The American Society for Quality Control- Amerikan Kalite Kontrol Kurumu), Kapsamında 12 teknik komite, 13 teknik bölüm ve 200 bölümle birlikte görevini sürdürmektedir. Görevleri ise (Denizhan, 2008,21),
  - a. Kalite teknolojisinde yaşanan yeni gelişmelerin tanıtımını yapmak,
  - b. Mevcut teknoloji uygulamalarının gelişimini sağlamak,
  - c. Kalite ve kaliteyi meslek edinenler açısından standartlar hazırlamak,
  - d. Kalite ve kalite ile alakalı isimlerde eğitim olanakları sağlamak,
  - e. Seminerler ve konferanslar düzenlemek,
  - f. Bilgilendirme ve yayım programı yürütmek.
2. Avrupa Kalite Organizasyonu, (EOQ, European Organization for Quality- Avrupa Kalite Örgütü), Kapsamına bağlı şu an 500 bin şirket; 40 ülke bulunmaktadır.
3. JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers-Nippon Kagaku Gijutsu Renmei-Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği), 1600 mühendis ve bilim adamıyla işbirliği gerçekleştirerek 250 komite aracılığı ile yürüttüğü çalışmalar aşağıdaki ana başlıklarda toplanabilir (Denizhan, 2008,23),
  - a. Araştırma ve geliştirme
  - b. Eğitim
  - c. Tanıtma
  - d. Uluslararası ilişkiler,
  - e. Sempozyum ve konferanslar,
  - f. Diğer Hizmetler
4. Dünya Kalite Konseyi, 29 üyesi vardır (Denizhan, 2008,23).
5. Türkiye Kalite Derneği (KALDER), 1990 senesinde kurulmuş 23 senelik bir sivil toplum kuruluşudur.

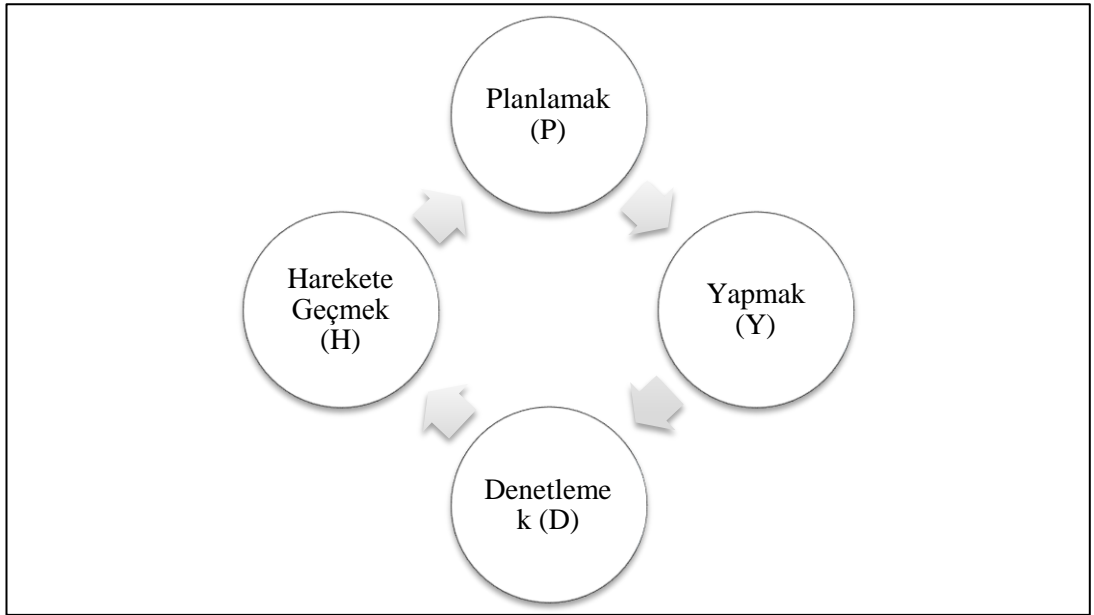
### 1.3.1 Dünyada ve Türkiye’de Kalite Modelleri ve Ödülleri

Dünya’da ve Türkiye’de kalite ödülleri ve modelleri şu şekildedir: Deming Ödülü (1951) Japonya, Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü (Kanada) 1984, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (1988) ABD, Avrupa Kalite Ödülü (1992) Avrupa, KalDer Ulusal Kalite Ödülü (1993) Türkiye (2013 yılında Türkiye Mükemmellik Ödülü adını almıştır).

#### 1.3.1.1 Deming Modeli ve Ödülü

Deming’de göre kalite kontrol faaliyetleri aşağıdaki dört kademeli bir süreçten oluşmaktadır (Kıngır, 2013, 54):

1. Planlamak (P)
2. Yapmak (Y)
3. Denetlemek (D)
4. Harekete Geçmek (H)



Şekil 1.1: Deming döngüsü (Deming, 1996,20 Akt: Mucuk, 2005, 177).

Deming uygulama ödülünün 10 kıstası bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Denizhan, 2008,29-31),

1. Şirket politika ve planlaması
  - a. Yönetim anlayışı, kalite ve kalite kontrole ilişkin politikalar

- b. Politika oluşturmada kullanılan teknikler,
  - c. Amaçların uygunluğu ve tutarlılığı,
  - d. İstatistiksel yöntemlerde yararlanma,
  - e. Politikaların yayılma ve benimsenmesi,
  - f. Politikaların ve uygulamaların basarım kontrolü,
  - g. Uzun ve uzun vadeli planlarla ilişkileri,
2. Organizasyon ve yönetimi
- a. Yetki ve sorumlulukların dağılımı,
  - b. Yetki delegasyonunun uygunluğu,
  - c. Bölümler arası işbirliği,
  - d. Komite çalışmaları,
  - e. Kalite çemberi çalışmalarının kullanımı,
  - f. Kalite kontrol ve yönetim teşhisi,
3. Eğitim ve yaygınlaştırılması
- a. Eğitim planı ve sonuçlar,
  - b. Kalite kontrol bilinci, nasıl yönetildiği ve kalite kontrol anlayışı,
  - c. İstatistiksel kavram ve yöntemlerle ilgili eğitim ve benimsenme derecesi,
  - d. Etkileri kavrama yeteneği,
  - e. Yan sanayi ve bağlantılı kuruluşlar,
  - f. Kalite çemberi faaliyetleri,
  - g. Öneri sistemi ve durumu
4. Kaliteye ilişkin bilginin toplanması ve kullanılması
- a. Dışarıdan bilgi toplama,
  - b. Bölümler arası bilgi akısı,
  - c. İletilişimde hız,
  - d. Enformasyon isleme, analiz ve enformasyondan yararlanma
5. Analiz
- a. Önemli sorun ve iyileştirme konularının seçimi,
  - b. Analitik yaklaşımın kullanımı,
  - c. İstatistiksel yöntemlerden yararlanma,
  - d. Uygun teknolojiden yararlanma,
  - e. Kalite ve proses analizleri,



- f. Analiz sonuçlarından yararlanma,
  - g. İyileştirme için getirilen önerilerin üzerine girişilen faaliyetler.
6. Standardizasyon
- a. Standartlar sistemi
  - b. Standart oluşturma
  - c. Standart oluşturma, yenileme ve iptal uygulamalarının sonuçları,
  - d. Standartların kapsamı,
  - e. İstatistiksel yöntemlerden yararlanma,
  - f. Teknoloji birikimi,
  - g. Standartlardan yararlanma.
7. Kontrol
- a. Kalite ve maliyet, dağıtım miktarı gibi bağlantılı konularda kontrol sistemleri,
  - b. Kontrol noktaları ve kontrol maddeleri,
  - c. Kontrol çizelgesi gibi istatistiksel yöntemlerden yararlanma,
  - d. Kalite çemberi çalışmalarının katkıları,
  - e. Kontrol uygulamalarının gerçekleşen durumları,
  - f. Kontrolün sağlandığı durumlar.
8. Kalite Güvence
- a. Yeni ürün ve hizmet geliştirme yöntemleri,
  - b. Güvenlik ve ürün sorumluluğu konuları için önleyici faaliyetler,
  - c. Müşteri tatmin derecesi,
  - d. Proses tasarımı, proses analizi, kontrolü ve iyileştirilmesi,
  - e. Proses yetenekleri,
  - f. Ölçüm ve muayene,
  - g. Tesis ve ekipman, yan sanayi bağlantıları, satın alma ve servis yönetimi,
  - h. Kalite güvence sistemi ve tanısı,
  - i. İstatistiksel yöntemlerden yararlanma,
  - j. Kalite değerlendirme ve denetimi,
  - k. Kalite güvenliğinin uygulamadaki durumu
9. Sonuçlar
- a. Etkilerin ölçümü,

- b. Görünen etkileri, kalite, servis, teslim tarihi, maliyet, kar, güvenlik, çevre,
  - c. Görünmeyen etkiler,
  - d. Öngörülen etkilerin gerçekleşen değerlerler uygunluğu.
10. Gelecek için planlama,
- a. İçinde bulunulan durumun sert ve açık şekilde anlaşılması,
  - b. Hatalı üretimi çözmek için ölçümler,
  - c. Geleceğe yönelik terfi planları,
  - d. Kuruluşun gelecek planlarıyla uzun vadeli planların ilişkisi.

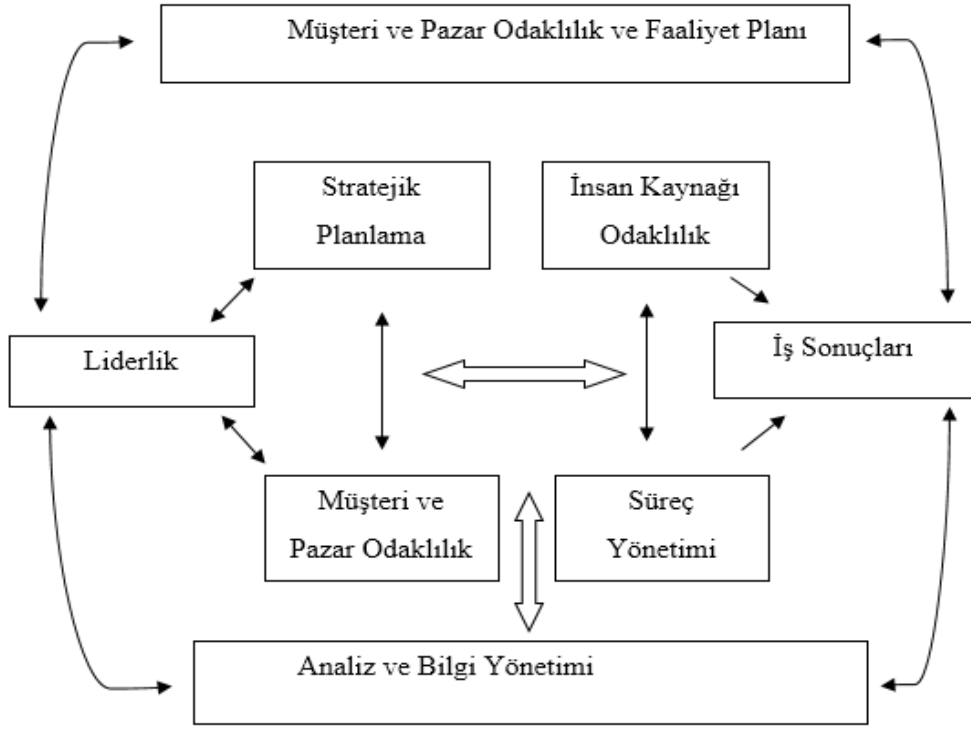
### **1.3.1.2 Kanada, toplam kalite faaliyetlerinde d 2422aa mükemmellik ödülü**

1984 senesinden itibaren CAGE ödülleri sahiplerini bulmaktadır. Bu ödülde 8 kategori mevcuttur.

### **1.3.1.3 Amerikan Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü**

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün karşılaştırılan 7 esas değeri vardır. Bunlar (Dale, 2003).

- a) Liderlik 90 puan
- b) Bilişim ve çözümleme 80 Puan
- c) Stratejik kalite planlaması 60 Puan
- d) İnsan kaynakları gelişimi 150 Puan
- e) Süreç kalitesi yönetimi 140 Puan
- f) Kalite ile ilgili ve işlemsel sonuçlar 180 Puan
- g) Müşteri odaklılık ve müşteri tatmini 300 Puan



Şekil 1.2: Müşteri ve pazar odaklılık faaliyet planı (Dale, 2003, 18).

#### 1.3.1.4 Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı kalite ödülü (EFQM)

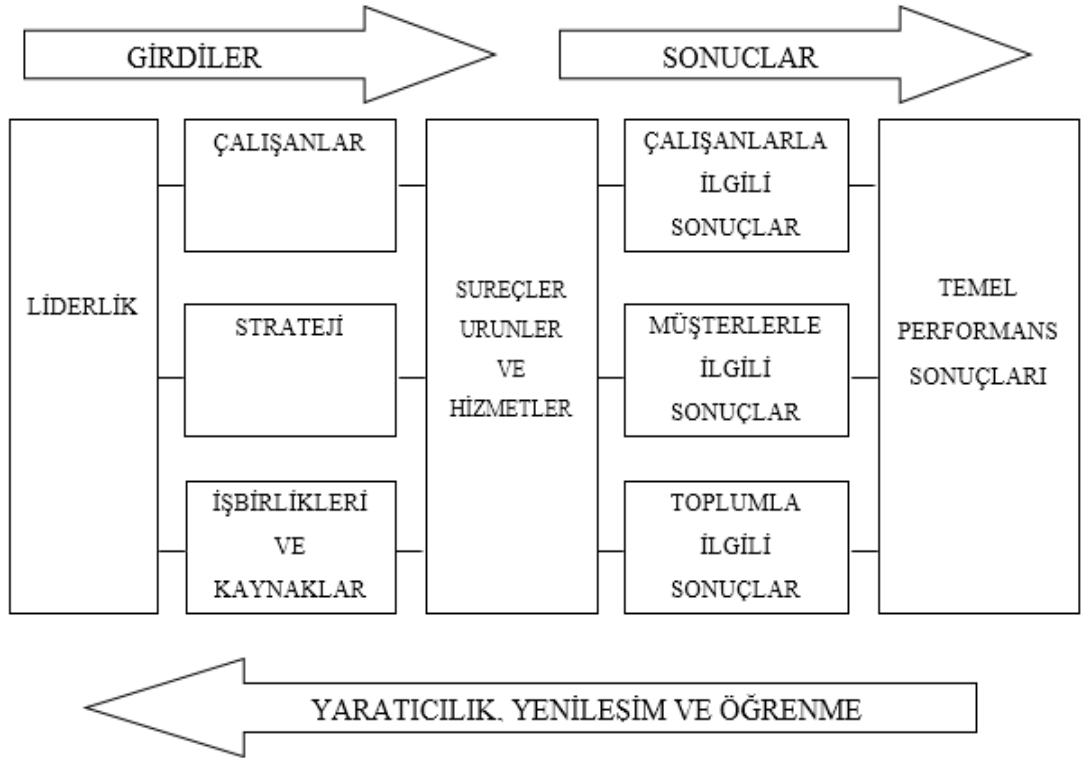
Avrupa Komisyonu ve Avrupa Kalite Örgütü'nün vermiş olduğu katkılarla 1992 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nca kurulmuştur. Geliştirilen bu model, çalışanların ve tüketicilerin memnuniyetleri ve toplum üzerinde etki konularında sağladığı başarının strateji ve politikaların, zamanların ve kaynakların uygun bir liderlik anlayışıyla birlikte yönlendirmesi ile kazanabileceği ve dolayısıyla iş sonuçlarında mükemmel düzeye ulaşabileceği temeline dayanmaktadır (2000 Ulusal Kalite Ödülü, 2000,1).

EFQM anlayışının 8 temel kavramı vardır. Bu kavramlar (Gallagher, 2001,25):

- Sonuçlara Yönlendirme (Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme)
- Müşteri Odaklılık (Müşteriler İçin Değer Katma)
- Liderlik ve Amacın Tutarlılığı (Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik)
- Süreçler ve Verilerle Yönetim (Süreçlerle Yönetme)
- Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı (Çalışanlarla Başarma)
- Sürekli Öğrenme, İyileştirme ve Yenilikçilik (Yaratıcılık ve Yenilişimi Besleme)
- İşbirliklerinin Geliştirilmesi (İşbirlikleri Oluşturma)

h. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma)

EFQM Mükemmellik ödülünde 9 boyut vardır (Benchmarking, KalDer Yayını, 2010,12): Liderlik %10, Strateji %10, Çalışanlar %10, İşbirlikleri ve Kaynaklar %10, Süreçler, Ürünler ve Hizmetler %10, Müşterilerle İlgili Sonuçlar %15, Çalışanlarla İlgili Sonuçlar %10, Toplumla İlgili Sonuçlar%10, Temel Performans Sonuçları %15.



Şekil 1.3: EFQM modeli (KalDer, 2013)

### 1.3.1.5 TUSİAD-KALDER ulusal kalite ödülü (Türkiye mükemmellik ödülü)

Ulusal Kalite Ödülü 3 kategoride dağıtılmaktadır (Denizhan, 2008),

#### 1. İşletme Kategorileri

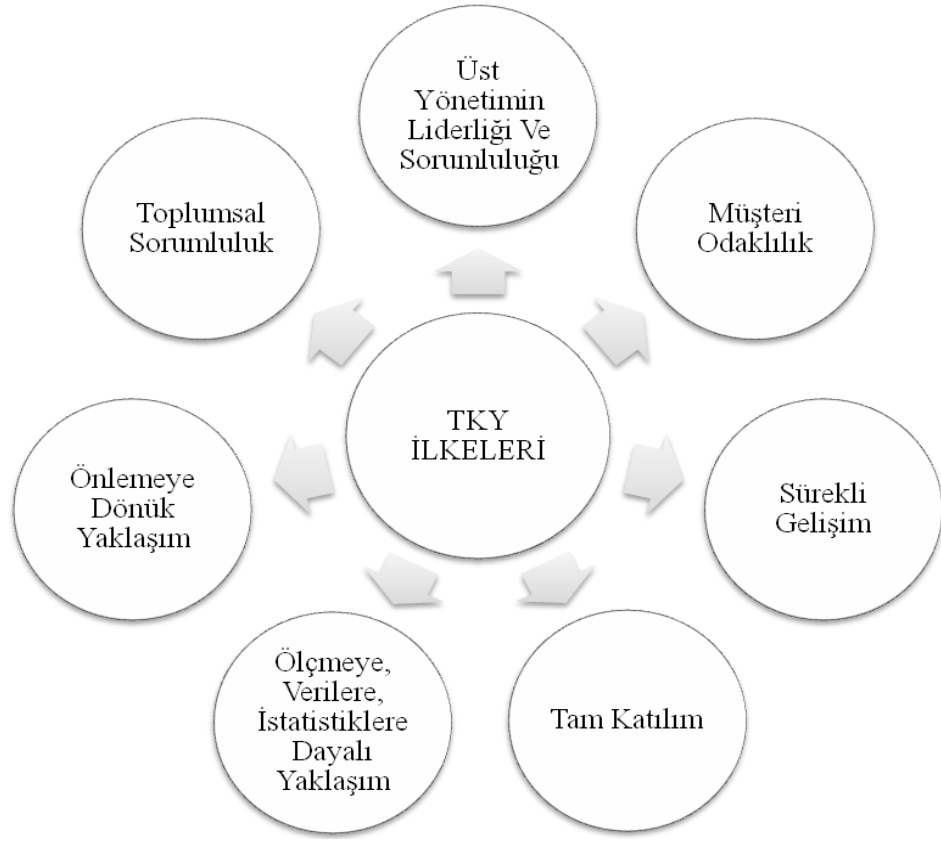
- Büyük Ölçekli Kuruluşlar (Çalışan sayısı 250'nin üstünde)
- Operasyonel Birimler
- Bağımsız KOBİ (Çalışan sayısı 250'den az, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler)

- d. Bağlı KOBİ (Çalışan sayısı 250'den az ve hisselerinin %25 veya daha fazlası bir holding veya gruba ait olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler)
2. Kamu Kategorileri
  - a. Sağlık Hizmetleri Kategorisi
  - b. Eğitim Hizmetleri Kategorisi
  - c. Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi
3. Sivil Toplum Kuruluşları Kategorisi

#### **1.4 Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri**

TKY, işletmelerde önemli oranda rekabet üstünlüğü ve gücü sağlar. Ancak TKY'nin tüm ilkeleri benimsenir ve de uygulamaya konulursa o zaman başarı sağlanabilir. İşletmelerde var olan yönetim yaklaşımı, yöntem, organizasyon ve sistemleri içine alan bu ilkeler, odak noktasını insan olarak seçmektedir (Şimşek, 2002, 34). TKY ilkelerinin birçoğu, kalite hususunda dünya çapında ünlü bilim adamları Juran, Deming, İshikava Crosby, Feingenbaum tarafından ortaya atılmıştır. TKY tanımları ve içerikleri bazen farklılık göstermesine karşın, asıl olarak birbirlerine benzemektedirler (Mucuk, 2005, 177).

TKY ilkeleri yedi tanedir ve şu şekildedir,



Şekil 1.4: TKY ilkeleri (Mucuk, 2005, 177).

Tabloda yöneticiler açısından yüksek performanslı yönetimden alınan sağlıklı sonuçlarla, düşük performanslı yönetimden alınan pahalı sonuçlar karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 1.2:** Klâsik yönetim ile toplam kalite yönetimi ilkelerinin karşılaştırılması.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	KLÂSİK YÖNETİM
Yüksek performanslı yönetim	Düşük performanslı yönetim
Ortak bir vizyona güçlü bir bağlılık	İşletmenin yönü hakkında kafa karışıklığı. Bireysel hedefler işletmenin hedeflerinden daha önemlidir.
Bilgiler geniş ölçüde paylaşılır. İnsanlar açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurarlar.	Bilgiler çok sıkı korunur. Dedikodu boldur.
Güven yüksek seviyelerdedir.	İnsanlar birbirlerine ve davranışlarına güven duymaz. Siyasî ayak oyunları yaygındır.
İş güvenliği karnesi mükemmel	Yüksek oranlarda kazalar. Sonuçta Sigorta davaları açılır.
Çalışanları meslekî açıdan gelişme gösterirler.	Çalışanların becerileri eskimiştir. Yüksek işçi devir oranından dolayı işçi alım ve eğitim maliyetleri yüksektir.

**Tablo 1.2 (Devamı):** Klâsik yönetim ile toplam kalite yönetimi ilkelerinin karşılaştırılması.

Çalışanların morali yüksektir.	Düşük moral. Çalışanlarda yüksek oranda stres, işe gelmeme ve hastalanma vardır.
Farklı geçmişleri olan insanlar kabul edilir, fikirlerine değer verilir.	İşe alma ve terfi, adam kayırmacılığa dayanır; şirketten yakınmalar, şirkete karşı ayrımcılık, şirketten şikâyet ve mahkemelik davalar ortaya çıkar.
İşbirliğine dayalı iş ilişkileri	Zoraki iş ilişkileri, yakınmalar, işi yavaşlatma ve grevler
Kabiliyetli işçi ve yöneticileri işe alma ve işte tutabilme	Kabiliyetli işçi ve yöneticiler ayrılır. Yerlerine adam bulmada zorluk çekilir.
Destek unsurlar ve ekipman modern olup, bakımları iyi yapılır.	Destek unsurlar ve ekipman eskidir. Zaman kaybı ve tamir işleri sıktır.
Yüksek verimlilik	Düşük ya da asgari verimlilik
Kaliteli ürün ve hizmet, zamanında, bütçe dahilinde ve rekabetçi fiyatlardan sunulur.	Kalitesiz ürün ve hizmetler, uyulmayan teslimat programları, maliyet aşmaları ve iş tekrarı işletmenin adının kötüye çıkmasına neden olur.
Yenilikler gelişir. Çalışma metotları ve süreçleri geliştirilir. Yeni ürünler ve hizmetler sunulur. Yeni pazarlar elde edilir.	Yaratıcılık geriler. Yenilik yavaşlar. Rekabet tehditleri görmezlikten gelinir. Daha hareketli rakipler karşısında pazarlar kaybedilir.
Sağlam cari kârlar ve geleceğe yönelik mükemmel tahminler	Zayıf mali tablo
İşletme, toplumun iyi bir birimidir. Çalışanlar yasalara, topluma uyar, topluma ve çevreye karşı duyarlı hareket eder.	İşletmenin kısa vadeli çıkarları çevresel toplumsal ve etnik kararlara hakimdir. Soruşturmalar ve açılan davalar halk arasında kötü tanınmaya sebep olur.
Halkça, hissedarlarca ve rakiplerce saygı duyulur. Çalışanlar gurur duyar.	Ün ve isim kaybı. Çalışanlar işlerinden gurur duymaz.
Hisseleri değerlendirilir. Yatırım sermayesini kolay çeker.	Sermaye azalması, hisselerin değer kaybetmesi. Sermaye çekemez.
Dünya çapında güçlü bir rakiptir	Dünya pazarında rekabet gücü yok
Parlak bir geleceği vardır	Karanlık bir gelecek

#### 1.4.1 Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

İşletmenin kendisi ve yönetimi ile alakalı kararların verilmesi, gelişmelerin izlenmesi ve işletmeye bunların empoze edilmesi yöneticilerin asıl işlerindedir. TKY, asıl olarak yöneticilerin alacakları kararlar ile başlayan ve değişerek devam eden bir oluşumdur. Yönetimin öncülüğü ve bağlılığı var olmadan gelişim ve değişim meydana gelemez. Bu sebeple bütün yöneticilere TKY hususunda önemli

işler düşmektedir. Bilhassa orta ve üst kademe yöneticilerin daha fazla duyarlılık göstermesi gerekmektedir.

Başta Deming olmak üzere kalite öncülerinin ifade ettikleri gibi, TKY sürecinin başlangıcı tepe yönetimidir. Gerçekleştirilecek değişiklikler orta düzey yöneticiler ya da astlar tarafından yapılırsa, tepe yönetimi uygun görmeyebilir. TKY'nin atacağı ilk adım üst yönetimin davranış ve felsefelerini iletirip, değişim göstermesini sağlamaktır. Üst düzeyden alt düzeye akışın gerçekleştirilmesinde orta düzey yönetiminin rolü önemli bir konumda yer almaktadır. Bununla birlikte alt düzeyde gerçekleştirilen kalite araştırmalarında üst düzey yönetimi bilgilendirmek de aynı şekilde orta düzey yönetimin sorumluluğu dahilindedir.

Başarılı ve sağlıklı yürütülen bir iyileştirme programına start verilmesi ve neticelendirilmesi için üst düzey yönetimin kalite hususunda gerekli donanım ve bilgiye sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda üst düzey yönetimden bir kişinin yapılan bu işi sahiplenmesi gerekli kılınmaktadır. TKY yapmış olduğu çalışmalarda üst düzey yönetimin başından sonuna dek yeterli seviyede bağlılık sergilemelidir. Uygulama sırasında karşı karşıya kalınan problemlerin çözümünde üst yönetimde yer alan personel yalnız bırakılmamalı ve verdiği desteği işgörelere hissettirmelidir (Kıngır, 2006, 49-50).

#### **1.4.2 Müşteri Odaklılık**

TKY'nin en önemli ilkelerinden bir tanesi de müşteri odaklılıktır. Bu ilke, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin algılanması, bu gereksinim ve beklentileri giderecek mal ve hizmetlerin sunulması için yeterli çalışmaların gerçekleştirilmesi anlamını taşır. İşletmeler devamlı bir şekilde farklılaşan müşteri beklentilerini giderebilmek amacıyla, rakip işletmelerden daha hızlı ilerlemek ve daha büyük bir pazar payına ulaşmak durumundadır (Sarıkaya, 2003, 25).

Müşteri odaklılık ilkesinin temelinde "kaliteyi müşteri saptar" ifadesi yer almaktadır. TKY ilkeleri içerisinde, müşteri odaklılık ilkesi uygulanması en güç olan fakat uzun vadede işletmeleri ne fazla fayda katacak olan ilkedir. Tüketicilerin ekonomik, teknolojik ve diğer sebeplerde devamlı olarak değişim gösteren ihtiyaç ve beklentilerinin izlenmesi, talep edilen fiyat, kalite ve teslim kıstaslarına dayalı şekilde bu gereksinim ve isteklerin karşılanması TKY'nin asıl amacıdır. Bu noktada ifade edilen müşteri kavramı yalnızca işletmenin sunduğu hizmet ya da malları satın



alan dış müşterilerden meydana gelmemektedir. TKY, aynı zamanda iç müşteri terimini ön plana çıkararak, müşterilere bir bütün şeklinde bakılmasını sağlamakta, müşteri tatminini gerçekleştirme amaçlarını, işletme dışında olduğu ölçüde işletme dahilinde de gerçekleştirmektedirler.

### **1.4.3 Sürekli Gelişim**

Japon işletmelerinin uygulamaya koydukları Kaizen yaklaşımı yani sürekli gelişim, Kai (değişim) ve zen (daha iyi) sözcüklerinden ortaya çıkarılan bir yaşam felsefesi anlamına gelmektedir. Farklılıkların birikerek süreç içerisinde önemli katkılar sağlayacağına güvenilmektedir.

Avrupa sanayisi gelişim ve değişim amacıyla ar-ge faaliyetlerine önem vermektedir. Yeni bir buluş olduğunda, oluşan yenilikle eski standartlar ortadan çıkarılarak yeni standartlar meydana getirmekte ve yeni bir çalışma yapısına geçiş gerçekleştirilmektedir. Klasik üretimden robot teknolojisine geçişin gerçekleşmesi bu duruma iyi bir örnek teşkil etmektedir. Buluşculuk anlayışı büyük ve aniden meydana gelen sıçramalar biçimde bir değişiklik oluşturmakta ve sebeple de gerek araştırma aşamasında gerekse uygulamaya geçiş aşamasında büyük yatırımları gerekli kılmaktadır (Yenersoy, 1997, 80-82).

Kaizen, bir problem çözme tekniğidir. Sürekli gelişmenin faydaları aşağıdaki şekildedir (Şimşek, 2002, 36-37; Ersen, 1997, 83-84),

- a. İşletmede yapılan tüm faaliyetlere canlılık katar.
- b. İşletme içerisinde amaç birliği gerçekleşir.
- c. İşgörenlerin beceri ve bilgi seviyesi yükselir.
- d. Çalışan motivasyonu yükselir.
- e. Etkileşim durumundaki birimlerin ortak sorunları, kısa zamanda ve kalıcı şekilde çözüme ulaşır.
- f. Üretim ve diğer esas rekabet faktörleri, daha hızlı ilerleme kaydeder.

### **1.4.4 Tam Katılım**

TKY'nin gerçekleştirilen tanımlamalarında bulunan tam katılım prensibi, işletmede yer alan tüm bölümlerin ve tüm süreçlerin kaliteyi meydana getirme,

geliştirme ve devamlı iyileştirme çalışmalarını kabullenmesi, destek olması ve bizzat katılım göstermesidir.

İşgörenlerin aktif bir şekilde TKY programına katılımını sağlamak gerçekleştirmek için gereken faktörler şu şekildedir (Demirci, 2008, 30):

- a. Kendi kendini denetleme
- b. Etkin iletişim
- c. Farklı ödüllendirme mekanizmaları
- d. İşgörenlerin TKY üzerine eğitim görmesi, TKY'ye geçiş sürecine alınması ve süreç hakkında bilgi sahibi yapılması
- e. Açık bir amaç ve görev tanımı
- f. Devamlı öğrenme ve öğretme ortamı meydana getirilmesi
- g. Yönetime katılma

İşgörenlerin katılımı ile birlikte görünüş açısından birbirine zıt iki hedef gerçekleştirilmiş olur. Bunlardan ilki; işletmenin hedeflerini maksimum düzeyde gerçekleştirmesidir. İkincisi ise; işgörenlerin çıkarlarının maksimize edilmesinin yanı sıra bireysel kalitenin yükseltilmesidir. İşletme kapsamında ve toplam kavramlarının anlattığı anlam bu şekildedir.

#### **1.4.5 Ölçmeye, Verilere, İstatistiklere Dayalı Yaklaşım**

Kararların doğru şekilde alınması, etkin ve doğru işler gerçekleştirmenin ilk koşulu, bilgiye ve gerçeğe sahip olabilmektir. Varsayımlar, tahminler verilere ve bilgiye dayandırılmadığı sürece tehlikeli ve önemsiz olmaktadır. Çünkü, hatalı kararlarla, hatalı işler gerçekleştirilmesine sebebiyet vererek, işletmeleri hedeflerinden başka açılara yöneltir. Bilginin ve gerçeğin sistematik bir şekilde kullanılması, çalışmaların etkinliğini yükseltir (Gökçümen vd., 1999, 54-55).

Gelecek açısından doğru kararlar verebilmek, etkili planlar düzenleyebilmek, geçmişte edinilen veriler ve bunların neticelerinin doğru şekilde değerlendirilebilmesi ile olası olmaktadır. Bu bilgiler dahilinde yapılması gerekli olanlar şu şekildedir (Gökçümen vd., 1999, 55): Yönetim, hatalı bilgi üretimine neden olacak davranışlardan kaçınmalıdır. Hiç kimse çekindiği için bilgi sağlamaktan kaçınmamalıdır. Doğru bilgiler, olumsuz bile olsa saklanmamalıdır. Herhangi bir suçlu aranmamalı, çözüme yönelik olunmalıdır. Yöneticiler, ölçme ve değerlendirme açısından gereken araç gereç gereksinimi karşılayabilmek için kaynak

ayırmalıdır. Bilgi kaynakları erişilebilir ve etkili şekilde yönetiliyor olmalıdır. Performans ve süreçler kıstasları belirlenmeli, veriler toplanıp ölçümler yapılmalıdır. İşgörenler ve yönetim, veri, veri edinme, veri analizi ve istatistiki yöntemler hususunda eğitim görmelidir.

#### **1.4.6 Önlemeye Dönük Yaklaşım**

TKY modelinin kaynağında yanlışları ayıklamak yerine, yanlış yapmamak anlayışı bulunmaktadır. Sanayide kalite oluşumu da son muayene ile ortaya çıkmış, tasarımı kalite kademesine erişmiştir. Hataları engellemeye yönelik yaklaşım, planlamanın etkili ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi biçiminde özetlenebilir. Her özelliği ile iyi şekilde düşünülmüş titiz ve kapsamlı bir planlama gerçekleştirilmesi ile sonradan meydana gelebilecek yanlışların önemli bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Bütün hata kaynaklarını tahmin etmek olası olması dahi, olası olaylara aha önceden hazır bulunmak, tam anlamıyla hazırlıksız yakalanmaya oranla büyük avantaj sağlar (Kıngır, 2006, 64-65).

Eğitim, sıfır hata programındaki en önemli unsurlardandır. Sıfır hatanın her süreç içerisinde o sürecin gerekli kıldığı bilgileri iyi bilen uzmanlar tarafından gerçekleştirilmesi olası olabilmektedir. Sıfır hataya, hataların meydana getirilmesine zamanında olasılık vermeyen, hizmetin veya üretimin tüm aşamalarını bilen, bilgi sahibi kişilerle erişilebilir. Süreçlerin gelişimini sağlayabilecek, hatasız şekilde çalışabilecek kişilere gelişen teknikler hususunda devamlı eğitim sunulması gerekmektedir (Demirci, 2008, 24-25). Engellenmeye yönelik yaklaşım dolayısıyla (Kıngır, 2006, 66); Hatalar meydana gelmeden engellenir. Hatalı ürünler engellediğinden, ilave işçilik, ıskarta gibi maliyetler ortaya çıkmamaktadır. Hatalı ürünler sebebiyle işletme imajı zarar görmüş olur. Hatasız ürünler sebebiyle rekabet ve pazar payı avantajı elde edilmiş olur.

#### **1.4.7 Toplumsal Sorumluluk**

TKY'nin temel aldığı toplumsal sorumluluk veya topluma pozitif katkı getirmek, ilkesi, içinde bulunduğumuz çevreye ve topluma yönelik duyarlı davranışı gerekli kılmaktadır. Kaynakları bitmiş, ekolojik dengesizlik içinde yer alan bir dünyada ve değerlerini yitirmiş, sağlıksız, eğitimsiz, hak ve sorumluluklarının

farkında olmayan bir toplum içinde yaşamını sürdürmek kimsenin isteyeceği bir durum değildir. Toplumun ve dünyanın tükendiği hususta artık hiçbir kuruluş ve kurumun mevcudiyetinden bahsedilemez. Bu sebeple topluma ve çevreye karşı duyarlılık içinde olmak, olumlu katkı sağlamak kişilerin olduğu kadar işletmelerinde sorumlulukları dahilindedir (Gökçümen vd., 1999).

Toplumun bir parçası olan işletmeyi sosyal ve ekonomik çevresi ile ilişkili şekilde aldığı kararlardan ve bunların meydana getireceği problemlerden ayrı tutmak mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte yöneticiler işletmenin, toplum menfaatlerinin ve pay sahiplerinin uyum içinde olduğu pek çok alan bulabilirler.

İşletmeler, doğal çevre ile ilişkili şekilde sıvı, katı, gaz ve toz atıklarını çevrenin etki altına giremeyeceği biçimde değerlendirmeli, olası ise geri dönüşümü gerçekleştirilecek sistemler oluşturulmalıdır. Toplum sağlığını muhafaza edici tedbirler olarak, bu hususta ilgili sağlık kurumlarına destek sağlanmalı, spor ve sanat faaliyetlerine, eğitim kurumlarına katkı sağlanmalıdır. Satış sonra hizmetler ile birlikte müşteri memnuniyeti sağlanmalı ve müşterinin korunması ile alakalı her çeşit önlemi alınmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2007, 455-456).

### **1.5 Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi**

TKY, yalnızca üretim sektörü açısından geçerli olmayıp aynı zamanda bir yönetimin ve organizasyonun mevzu bahis olduğu bütün kuruluşlar, örgütler açısından da geçerlidir ve uygulamaya konulabilir. Hizmet sektörü, dünya ekonomisi içerisinde en önemli konuma sahip olmasına ve en çok istihdam gerçekleştiren sektör olmasına karşın, TKY uygulamalarında üretim sektörünün arkasına kaldığı ifade edilmektedir (Boz, 2007, 100).

Ülke ekonomileri

- a. Sanayi,
- b. Tarım ve
- c. Hizmet

sektörleri olmak üzere üç ana sektör kaynaklıdır. Gelişmiş ülkelerde milli gelirin yaklaşık %70 civarı hizmet sektöründen sağlanmaktadır. Aynı zamanda hizmet sektöründe gözlemlenen verimlilik yükselişindeki hız, başka sektörleri de geri planda bırakmaktadır. GATT istatistiklerine istinaden, ABD ekonomisi içinde hizmet

sektörünün toplam ekonomideki payı %66, Hollanda'da %55, İsveç'te %62'dir, diyebiliriz.

Bu doğrultuda, hizmet sektöründe işgören sayısında ve bu sektörde yer alan işgören sayısında ve bu sektörde var olan işletme miktarında büyük artış gözlemlenmektedir. Türkiye'de de milli gelir seviyesindeki artış doğrultusunda, hizmet sektörü hızlı bir şekilde gelişim göstermektedir (İslamoğlu, 2008, 312).

Hizmet sektörünün sergilediği gelişim ile beraber verimlilik yükseltici çalışmaların gerçekleştirilmesi kaçınılmaz olmuştur. Fakat, hizmet sektöründe yer alan işletmelerle alakalı bilimsel araştırmalar üretim sektörünün gerisinde kalmaktadır. Bu durumun en önemli sebebi, üretim işletmeleri açısından geliştirilen yaklaşım ve teorilerin, tekniklerin ve uygulamaların hizmet sektörü işletmeleri açısından da uygulanabileceğinin beklenmesidir. Ancak hizmetler, ürünlerden bir hayli farklı özelliklere sahiptir (Dinçer, 1996, 284).

### 1.5.1 Hizmet Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

20. yüzyılda meydana gelen bilgi devrimi ile beraber teknoloji alanında, sosyal yaşamda ve ekonomide ortaya çıkan farklılaşmalar, sanayi toplumlarını daha da ileriye taşımakta ve sanayi dönemi de yerini bilgi dönemine bırakmaktadır. Yaşanan bu farklılaşma ile beraber, çağa ayak uydurmuş ülkeler de ekonomik yapıda ürün kaynağından hizmet kaynağına çevrilmektedir. İçinde yer aldığımız dönemin kimi kaynaklarında hizmet dönemi şeklinde isimlendirilmesinin ana sebebi, ekonominin odak noktasından ortaya çıkan bu değişimdir (Özer ve Özdemir, 2007, 2).

Kimi araştırmacılara göre hizmet kavramının tanımları Tablo 2'deki gibidir.

**Tablo 1.3:** Araştırmacılara göre hizmet kavramı (Dinçer, 1996,285).

Araştırmacı	Hizmet tanımı
Amerikan Pazarlama Birliği (AMA)	Pazara sunulan veya ürünlerin satışına bağlı olarak sağlanan faaliyet, fayda ve doyumlar.
Kotler	Bir grubun diğerine sunabileceği, özellikle soyut ve herhangi bir Şeyin mülkiyetini gerektirmeyen bir faaliyet ve yarar.
Adam Smith	Maddi çıktısı olmayan faaliyetler
Alfred Marshall	Üretildiği anda tüketilen faaliyetler.
Vargo ve Lusch	Uzmanlaşmış yeteneklerin, beceriler, bilgi birikimi, eylemler, süreçler ve performanslar aracılığıyla başka bir birey ya da bireyin kendisinin yararı için uygulanmasıdır

Tablo 1.3’de bazı yaklaşımların hizmet kavramına getirdiği tanımlamalar yer almaktadır.

Hizmet sektöründe yapılan tanımlara bakılarak aşağıdaki özelliklerin ortaya çıktığı söylenebilir (Özer ve Özdemir, 2007, 10-11-12),

- a. Herhangi bir tarafın gerçekleştirdiği işler ya da hareketler bir diğerine yarar sağlaması ve karşı tarafın gereksinimi karşılması.
- b. Bu hareketlerin belli bir beceri ve bilgi birikimine yönelik olması.
- c. Gerçekleştirilen bir iş, eylem olması sebebiyle büyük oranda soyut özellik sergilemesi.
- d. Hizmet ve malların genel olarak iç içe girmiş olması.
- e. Hizmetlerin süreçler, eylemler ve etkileşimler neticesinde meydana gelmesi.
- f. Hizmetlerin anında tüketilebilen üretim niteliği taşıması.
- g. Hizmetlerin herhangi bir maddi çıktısının olmaması.

İnsan gereksinimi karşılayan ve fiziki yapıda olmayan her faaliyetin hizmet şeklinde değerlendirilmesi daha doğru olmaktadır. Çünkü bir başkasının gereksinimini karşılamak amacıyla yapılan bir faaliyette, o faaliyetin herhangi bir ürüne bağlı şekilde sunulan faaliyetin hizmet şeklinde nitelik kazandırılabilmesi için belli bir fiyatının olması aynı zamanda satılması gerekmektedir. Tersine bir durumda malı tamamlayan bir işlem şeklinde nitelendirilir.

Yukarıdaki açıklamalar istinaden hizmet, bir başka kişinin gereksinimini karşılamak amacıyla, belli bir fiyat üzerinden satılan ve herhangi bir fiziki malın varlığını gerekli kılmayan fayda ve faaliyetlerdir (Dinçer, 1996, 286).

### **1.5.2 Hizmetleri Özgün Kılan Özellikler**

Hizmet ve ürünlerdeki asıl farklılık, mallarda mülkiyet kavramının var olmasıdır. Ürünler fiziksel anlamda alınır, satılır, stoklanır ve gereksinim hissedilen herhangi bir anda tüketilebilirler. Hizmet sektöründe ise bu niteliklerle karşılaşılmaz. Hizmetleri özgün kılan özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (İslamoğlu, 2008, 313-314; Dinçer, 1996, 286-287; Özer ve Özdemir, 2007, 219-23),

Hizmetler soyut niteliğe sahiptirler. Hizmet sergilenen davranışlar ile ortaya çıkarılabilen bir faaliyettir ve herhangi bir fiziksel boyuta sahip değildir. Hizmet, bir çaba aynı zamanda bir performanstır.

Hizmet ile hizmeti üreten birbirinden ayrılamaz. Hizmetler üretildikleri an itibariyle tüketilirler. Hizmet sunan kişi ya da kurumlar hizmetin bir parçasıdır. Bu sebepler benzer iki hizmetin sahip olduğu kaliteyi, hizmeti veren işgörenin kalitesi belirler. Hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze ve yakınlık ilişkisi gerekmektedir. Hizmet sektörü aynı zamanda emek yoğun bir sektördür. Araç ve gerecin hizmet üretimine sağladığı katkı var olmakla birlikte, insan unsuru, hizmet kalitesinde belirleyici bir faktördür.

Hizmetler stoklanamaz. Hizmet, üretimi ve tüketimi aynı zamanda olur. hizmetler çok ender olarak gelecekteki bir tüketimi karşılamak amacıyla önceden üretilir. Hizmet satıldıktan sonra tüketilmemesi durumunda meydana gelebilecek ekonomik zararlar sonradan telafi edilemez. Fakat 21. yüzyıl üretim sektörü de hızlı bir değişime uğrayan müşteri tercih ve istekleri, stoklama maliyetleri, teknolojik gelişmeler sebebiyle stok düzeylerini asgari düzeyde tutma yönelimindedirler.

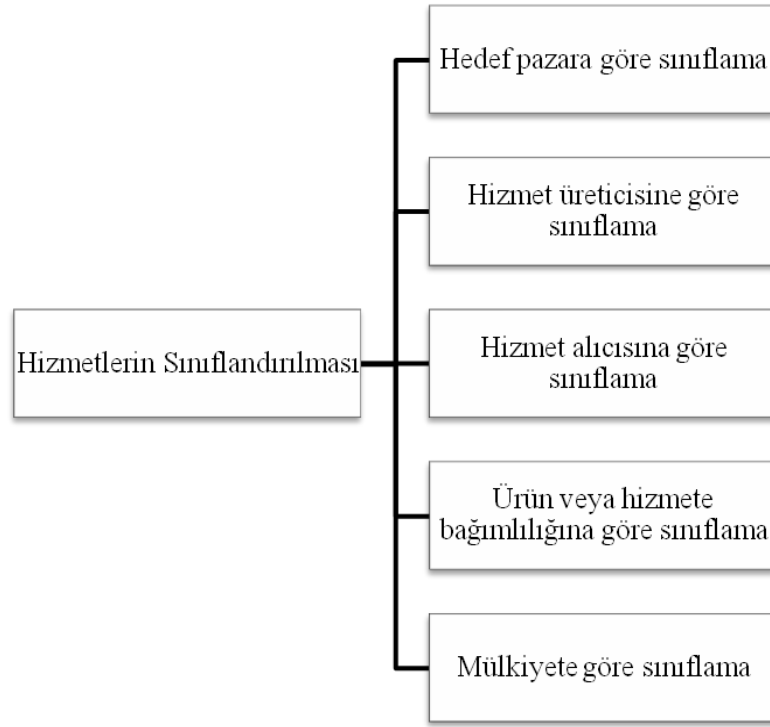
Hizmet standartlarının ortaya çıkarılması bir hayli zordur. Hizmetler, birbirlerinden oldukça farklıdır. Kimi hizmetlerde standartlaşma yoluna doğru bir yönelim olsa dahi birçok hizmet çeşidi açısından bu imkansızdır. Hizmetlerin asıl üretim biçimi insan faaliyetleri ile ortaya çıktığından, aynı kişinin ürettiği ve tüketiciye sunduğu hizmetler de bile farklılıklar görülebilmektedir. Yaşanan bu farklılık, hizmeti sunan, zaman, hizmeti alan, hizmet sunan ve alan arasındaki ilişki, çevre şartları gibi faktörlere bağlı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler, hizmet kalitesini net ve önceden tayin etmeyi, hizmeti standart hale getirmeyi zorlaştırmaktadır. Tüketici, bir hizmetin sahip olduğu niteliği ancak aldıktan, tükettikten sonra değerlendirmeye tabi tutabilir. Bu sebeple kalite eksiklerinin ve hataların gizlenmesi olası değildir.

Verilen hizmetin miktarıyla talep edilen hizmet miktarı arasında bir denge noktası bulmak her zaman işletmenin yönetiminde olmayabilir. Talebin yükselmesi durumunda hizmet arzı yetersiz olurken, talep düştüğünde fazla hizmet arzı ekonomik kayıplara sebep olmaktadır. Hizmet sektörü bir hayli dalgalı bir sektördür diyebiliriz. Bu sebeple hizmet süreçleri, tüketicilerin beklentilerindeki farklılaşmalara hızlı tepki verebilmek adına esnek yapıda olmalıdır.

Malların fiziksel dağıtım araçlarına gereksinim duymasına karşılık, hizmetler, broşürler, internet tanıtımları, ilanlar vb. farklı yollarla müşteriye ulaşabilmektedir.

### 1.5.3 Hizmetlerin Sınıflandırılması

Hizmetler, esnek ve değişken yapıları sebebiyle sınıflandırılmaları güçtür. Bu nedenler tür ve kapsamları çok farklı olması sebebiyle değişik bakış açlarına göre hizmetlerde değişik biçimlerde sınıflandırılabilir (Dinçer, 1996, 286).



Şekil 1.5: Hizmetlerin sınıflandırılması (Dinçer, 1996, 286).

#### 1.5.3.1 Hedef Pazara Göre Sınıflandırma

Hedef pazara göre sınıflamada hizmetin sunulduğu hedef kitlenin nitelikleri dikkate alınmaktadır. Buna göre hizmetler, üç ayrı konuda incelenebilir,

Birincisi; bireysel gereksinimlerin giderilmesine dair hizmetlerdir (Dinçer, 1996, 287). Bu hizmetlerde tüketici grupları üretim süreci içinde yer bulmaktadırlar. Çünkü bu tip hizmetler üretim sırasında tüketilen hizmetlerdir. Bu hizmetlerin getirdiği yarar tüketici tarafından doğrudan alınır.

İkincisi; eşya ile alakalı hizmetlerdir. Fiziksel objelerin tüketiciler lehine değerini yükseltmek için gerçekleştirilen soyut faaliyetlerdir. Eşya tamirata, mal taşımacılığı, araç bakımı, temizlik vb. hizmetler bu duruma örnek teşkil etmektedir.



Üçüncüsü; bilgiye yönelik danışma hizmetleridir. Amacı değer ortaya koymak olan, aktarma, yorumlama, yönlendirme ve bilgi toplama hizmetleridir.

Bu tip hizmetler tüketiciye doğrudan yarar getirmez fakat tüketicilerin yaşamını kolaylaştırma adına dolaylı olarak yararları vardır. Müşteriler üretim sürecinde yer almayabilirler. Bankacılık, muhasebecilik, eğitim, danışma, sigorta, hukuk hizmetleri, gazetecilik bu tip hizmetlere örnek verilebilir (Özer ve Özdemir, 2007, 13-1).

### 1.5.3.2 Hizmet üreticisine göre sınıflama

Hizmet üreticisine göre hizmetler iki grupta toplanabilir.



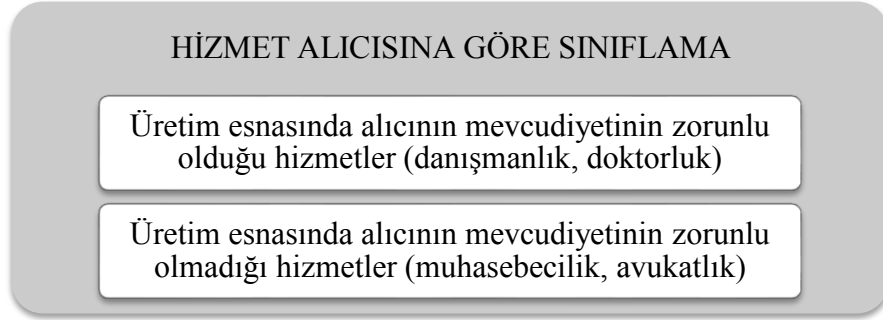
Şekil 1.6: Hizmet üreticisine göre sınıflama (Dinçer, 1996, 286).

Üretimi insan kaynaklı hizmetler; bu tip hizmetler hizmet verenin özelliklerine göre üç farklı grupta incelenebilir, Vasıflı personelin ürettiği hizmetler (doktorluk), Yarı vasıflı personelin ürettiği hizmetler (tamircilik, laborantlık), Vasıfsız personelin ürettiği hizmetler (kalorifercilik, kapıcılık).

Üretimi alet kaynaklı hizmetler; bu tip hizmetler de aynı şekilde üç farklı grupta incelenebilir, Tam otomatik alet kaynaklı hizmetler (içecek makineleri, otomatik araba yıkama), Vasıfsız işgücü gerektiren ve otomatik olmayan alet kaynaklı hizmetler (taksi), Uzman kullanıcı gerekli kılan alet kaynaklı hizmetler (bilgisayarlı tomografi).

### 1.5.3.3 Hizmet alıcısına göre sınıflama

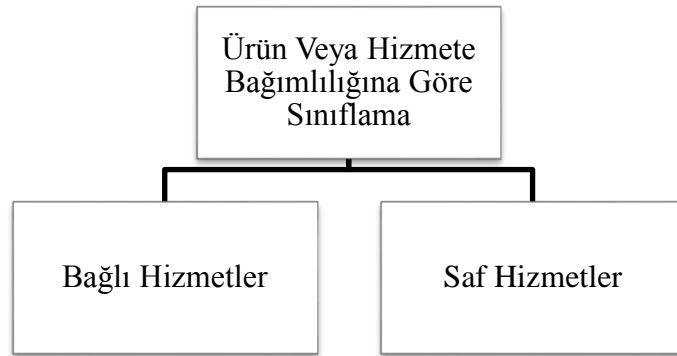
Hizmet alıcısına yönelik sınıflamada hizmetler üretim esnasında alıcının orada hazır olup olmamasına bakılmaktadır (Dinçer, 1996, 287):



Şekil 1.7: Hizmet alıcısına göre sınıflama (Dinçer, 1996, 286).

### 1.5.3.4 Ürün veya hizmete bağımlılığına göre sınıflama

Ürün veya hizmet bağımlılığına göre sınıflama iki grupta incelenmektedir (Dinçer, 1996, 288).



Şekil 1.8: Ürün veya hizmete bağımlılığına göre sınıflama (Dinçer, 1996, 287).

- a. Bağlı hizmetler; bu tip hizmetler, lokantacılık, araba tamiri, bilgisayar bakım ve fotokopi hizmetlerde olduğu gibi bir ürünün satışına yönelik olan sunulan hizmetler ve ameliyat öncesi gerçekleştirilen hazırlıklar vb. daha sonra sunulacak bir hizmete yönelik olan hizmetlerdir.
- b. Saf hizmetler; bir mal veya hizmetin satış veya üretimine bağımlı olmayan hizmetlerdir.

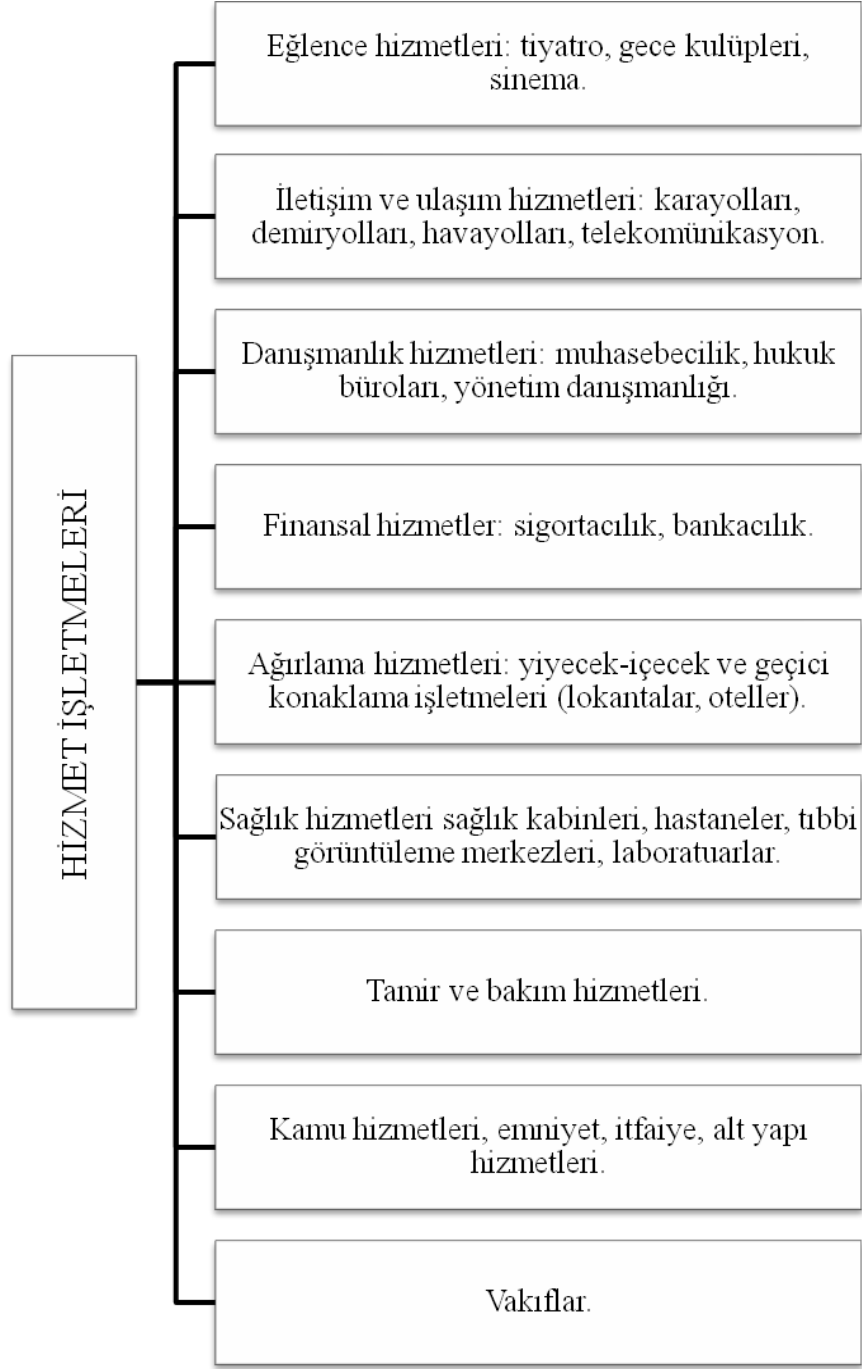
### **1.5.3.5 Mülkiyete göre sınıflama**

Mülkiyete yönelik sınıflandırma iki gruba ayrılmaktadır (Dinçer,1996, 287-288; Küçükaltan, 2007, 32-33), Hizmet veren işletmelerin varlığının kamuya ait olması (hastaneler, demiryolları, hastaneler), Hizmet veren işletmelerin varlığının özel sektöre ait olması (kafeteryalar, lokantalar).

### **1.5.4 Hizmet İşletmeleri**

Sanayi üretimi yapan işletmeler kapsamında, ürünün fiziksel varlığı, işletmenin değerlendirme ve tanım yapmasında önemli bir temel oluştururken, hizmet işletmeleri, sunulan hizmetin soyut varlığı sebebiyle böyle bir olanak tanımamaktadır. Fakat çoğunlukla hizmet işletmesi denildiği zaman ilk olarak hizmetin pazarlandığı yerler düşünülmektedir. Bu tip hizmet işletmelerine saf hizmet işletmesi adı verilmektedir. Hizmetin herhangi bir malla beraber sunulması, faaliyetlerin odak noktasını meydana getirmediği sürece, hizmet işletmesi özelliğini yitirmez.

Hizmet işletmeleri, insan gereksinimini gidermek amacıyla, ilk olarak hizmet üreten ve bu hizmeti sunan ekonomik birimlerdir. Çok farklı hizmet işletmeleri vardır. Hizmetlerin sınıflandırılması doğrultusunda hizmet işletmesi türleri vardır. Fakat genel anlamda, hizmet işletmelerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür.



Şekil 1.9: Hizmet işletmeleri (Dinçer, 1996, 288).

Hizmetlerin kendilerine özgü niteliklerine dayalı olarak hizmet işletmeleri ile sanayi işletmeleri arasında bir takım farklılıklar mevcuttur. Hizmetlerin soyut yapıda olması ve stoklanma yapılamaması sebebiyle envanter yapılamaz. Satış yükseltme hedeflenirse, kapasite yükseltmek gerekmektedir.

Çoğunlukla bu farklılıklar uzun bir süreç gerektirir (Dinçer,1996, 288-292). Hizmet tüketimin talep edilmesine dayalı olması, ürünlere kıyasla hizmetlerde

meydana gelen talep artışını kişi başına gelire bağlı duruma getirmektedir. Bu sebeple Pazar geliştirme, hizmet sektöründe diğer sektörlere oranla daha zordur diyebiliriz (İslamoğlu, 2008, 316). Hizmet işletmeleri önemli bir özelliği emek yoğun işletmeler olmalarıdır.

Hizmet işletmelerinde yukarıda bahsi geçen özelliklere dayalı olarak maliyet hesaplamalarının gerçekleştirilmesi bir hayli güçtür. Bu durum aynı zamanda birim fiyatların saptanmasını da güçleştirir.

Hizmet işletmeleri, satın alan ile üreten arasında doğrudan ilişkiye dayalı olduğundan dolayı genellikle pazara yakın durumdadır. Dolayısıyla, hizmet işletmelerine faaliyet alanını sınırlaması açısından olumsuz etki yaratırken, rakip ve müşterilere yakın olması sebebiyle avantaj elde etmesini de sağlar.

### **1.5.5 Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**

Herhangi bir hizmet işletmesinin kendisini değiştirmesinin bir takım yollarından birisi, devamlı şekilde rakiplerinden daha yüksek kalite düzeyinde hizmet vermesidir. Günümüz dünyasında birçok hizmet işletmesi genel olarak toplam kalite yaklaşımını benimsemiş durumdadır. İşletmeler, hizmet kalitesine gösterilecek önemin, önemli satış tutarlarına ve kara sebep olacağına farkındadırlar. Kalite, aynı zamanda bir satış geliştirme gayretidir de diyebiliriz (Küçükaltan, 2007, 57-58). Ulaşım şirketleri, süpermarketler, eğitim kurumları ve hastaneler yükselen rekabet şartlarında müşterilerine arzu ettikleri hizmeti verebilmek adına toplam kalite yönetimini alternatif bir yönetim şekli olarak nitelendirmektedirler (Boz, 2007, 106). İşletmeler, hizmet kalitesinin gerçekleşmesinde gereken bütün faaliyetleri gerçekleştirerek, işletme hedeflerine erişme çabasında olacaktadırlar (Aydın, 2007, 261).

Hizmet sektöründe yer alan işgörenler ve tüketiciler arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Toplam kalite, tüm kişilere dağılarak, gerek çalışanları, gerekse de müşterileri sorumlu tutan bir sistem şeklinde düşünülmelidir. Kaliteyi kazanma süreci bitmeyen ve günümüz işletmelerinin içinde yer aldıkları bir yolculuktur.

Kalite ve hizmet kavramlarının soyut olmaları ve onları birleştiren hizmet kalitesi kavramı, işletmenin ve sunduğu hizmetlerinin müşteride oluşturduğu göreceli yükseklik ve düşüklük algısı şeklinde tanımlanabilir (Küçükaltan, 2007, 57-71).

Hizmet anlamında kalite, tüketiciye doğru hizmeti doğru fiyat ve zaman politikası ile sunmaktır. Hizmet kalitesi, işletmenin tüketicilerin beklentilerini karşılayabilme kabiliyeti ya da müşterinin tatmin olabilmesi şeklinde de tanımlanabilir. Tüketici tatmini ise, gerçek tecrübe ile beklentiler arasındaki uyum seviyesi şeklinde açıklanabilir (Boz, 2007, 102-103).

Hizmet kalitesi ile alakalı tanımların odak noktası, hizmet kalitesinin müşterinin istek ve beklentilerini karşılamaya dayalı olmasıdır. Hizmet kalitesinde kilit nokta, tüketicilerin hizmet kalitesi beklentisini geçmektir. Müşteri beklentileri, geçmiş tecrübeler, işletmenin sahip olduğu imaja, tüketicinin sosyo-ekonomik ve eğitim profiline ve reklamlara yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. Tüketicilerin beklentileri, bir anlamda kişilik yapıları ile alakalıdır. Zor beğenen bir tüketici ile tatmin olması kolay bir tüketicinin kalite beklentileri de birbirinden farklı olacaktır. Tüketici beklentileri, farklı hizmet sektörlerinde de değişiklik gösterir. Örneğin, bankacılık sektöründe tüketicinin tatmin olması kolayken, turizm sektöründe farklı hizmet bileşenlerinden meydana gelmesi sebebiyle daha güçtür.

Kalite, müşterinin umut ettiği ile satın aldığı örtüşmesidir. Tüketici beklentileri ile hizmet işletmelerinin hizmet beklentileri algıları arasında da önemli fark mevcuttur. Kalitenin göstergelerinden bir tanesi de müşteri sadakatidir. Bu sebeple üreticinin kalite amacı, şayet sıfır hataysa, hizmet işletmelerinin de kalite amacı sıfır tüketici kaybı olmalıdır. Bu durum müşteri tatmini ile gerçekleştirilebilir (Boz, 2007, 102-103).

Hizmet işletmelerinde kalite kavramının standart bir formda ifade edilmesi bir hayli zordur. Hizmetin soyut niteliğe sahip olması, önceden tecrübe edilmemesi tüketici beklentilerini farklı kılmaktadır. Dolayısıyla, kaliteli hizmet ürettiğini zanneden işletmecinin tüketici tatmin edilmesini gerçekleştirememesine sebebiyet verebilmektedir.

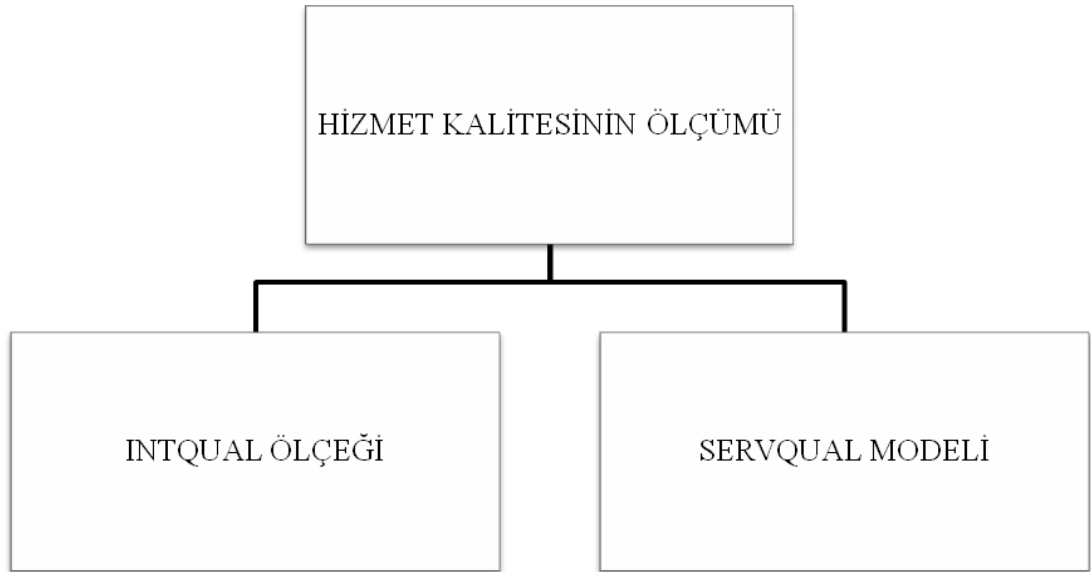
Hizmet işletmeleri tüketici beklentilerini saptamalıdır. Hizmet kalitesini saptamak, ürün kalitesini saptamaktan daha güçtür. Ayrıca daha maliyetlidir. Ancak, hizmet yatırımları da edinilen tüketici sadakati ve yükselen satışlarla oluşmaktadır. Hizmet işletmelerinin işgörenlerine ne vereceklerini, tüketicilerine de ne alacaklarını net bir şekilde saptamadı gerekmektedir.

### 1.5.6 Hizmet Kalitesinin Ölçümü

İşletmeler açısından kalitenin ölçülmesi, hem ürünler hem de hizmetler bakımından oldukça zordur. Fakat ürünlerle karşılaştırıldığında hizmet kalitesinin ölçülebilmesi daha güç ve komplekstir. Hizmetlerin değişkenlik, soyutluk, ayırt edilememe vb. niteliklerinden ötürü kalite ölçüm standartlarının saptanması zorlaşmaktadır. İşletmelerin yaşadığı zorluklara karşın, hizmet kalitesinin belli zaman aralıkları ile ölçülmesi gerekmektedir. “ölçmezsen, geliştirmezsin” prensibi, kalite düzeyinin ölçülmesinin önemini anlatmaktadır.

Hangi bölümlerde aksama yaşandığının saptanması amacıyla da ölçüm yapılması zorunludur. Zayıf taraflar saptanarak, kuvvetlendirilmesi için gerekli olan işlemler yapılacaktır. Kalite geliştirme gayretlerinin başarıya ulaşması da ölçüm faaliyetleri neticesinde saptanabilecektir.

Araştırmacılar, hizmet kalitesinin ölçülmesine dair birçok yöntem geliştirmiştir. Kimi ölçme tekniklerinin uygulanması ve algılanması bir hayli kolayken, kimi tekniklerin uygulanması karmaşık ve güçtür. Teknikler neticesinde edinilen bilgiler de değişiklik göstermektedir. Kimi teknikler işletmenin performans düzeyi üzerinde bilgi sağlarken, kimileri tüketici beklentileri, bunların önem sırası, üretim süreçleri üzerine bilgi vermektedirler. Bu noktada, birbirinden değişik hedeflerle ve yaygın şekilde kullanılan ölçüm tekniklerinden bahsedilecektir.



Şekil 1.10: Hizmet kalitesinin ölçümü (Akbaba, 2007, 27).

1. INTQUAL ölçeği, işletme personelinin ve yöneticilerinin bakış açıları ile işletmelerin sahip oldukları hizmet kalitelerinin ölçülmesine dair Caruana ve Pitt tarafından oluşturulan nitelik esaslı bir ölçektir. Ölçek, hizmet kalitesini ölçmeyi hedef edinen, 17 tane ifadeyi kapsamaktadır. Her bir ifade için 1'den 7'ye kadar derecelendirme verilmektedir. Edinilen toplam değer, hizmet kalite seviyesi hakkında işletmeye fikir vermektedir.
2. SERVQUAL modeli, tüketicilerin bakış açılarını temel kabul etmiş nitel hizmet kalitesi ölçüm aracıdır ve en fazla dikkat ve ilgi çekmiş tekniktir (Akbaba, 2007, 316-325). SERVQUAL modeli, Parasuraman, Zeithalm ve Berry tarafından geliştirilmiş, tüketici algı ve beklentilerini ölçmek, dolayısıyla hizmet kalitesine dair kavramsal bir model meydana getirmek amaç edinilmiştir. Tüketiciler ve yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilerek modele dair veriler elde edilmiş, oluşan yargılar Kavramsal Hizmet Modeli'ni meydana getirmiştir (Özkul, 2007, 128).



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE VERİMLİLİK VE ÖNEMİ

Verimlilik ile verim arasında hem doğrusal hem de açık bir ilişki bulunmaktadır. Verim yükseldikçe verimlilikte ona paralel olarak yükselir. Verim işletmenin var olan kaynak gücüyle bu gücün kullanılan kısmı arasındaki ilişkiyi inceler, verimlilikse yalnızca kaynakların üretim gücünü değerlendirmeye tabi tutar. Böyle bir durumda verim, işletmenin var olan tüm kaynaklarından olabildiğince en yüksek seviyede faydalanma imkanını araştırmada önemli bir konumda bulunmaktadır. Verimlilik ise bu imkanı dolaylı şekilde ön plana çıkarmaktadır.

Başarı oranı yüksek olan işletmelerde bile var olan kaynak gücünden nitel ve nicel anlamda tam şekilde faydalanılamaz. İşletme haricindeki unsurların yanı sıra işletme kapsamındaki yönetsel ve teknik sebeplerle kullanılan kaynak seviyesi, var olan kaynak seviyesinden daha az olduğu gibi tüketimi gerçekleştiren kaynakların gerçek üretim güçleri de potansiyellerinden daha düşük seviyede gerçekleşir. Fakat buna karşılık olarak optimal üretim düzeyi vardır. Optimal seviye işletmelerin var olan girdilerinde engellenemeyen sebeplerle ortaya çıkabilecek kayıpları ön planda tutarak hesaplanan bir performans seviyesidir. Verim oranı, bu seviyeyi esas alarak kaynak kullanımını inceler, optimum seviyede tüketilmesi öngörülen kaynaklarla, gerçekte tüketilen kaynaklar arasında oluşan ilişkiyi ve sebeplerini açıklar. Verim ve verimlilik arasında oluşan ilişkiler şu şekilde ölçümlenir (Akal, 2002, 27).

$$\text{Verim oranı} = \frac{\text{Tüketilmesi beklenen kaynaklar}}{\text{Tüketilen (kullanılan) kaynaklar}} \times 100$$

Yukarıda verilen oran her çeşit girdi açısından kullanılabilir. Dolayısıyla makine, işgücü, enerji, malzeme ve sermaye gibi üretim kaynaklarının

verim seviyelerini ölçümleyebilmek olası olmaktadır. Girdi kullanımında belirlenmiş tahmini seviyelere ya da standart seviyelere erişilmesi halinde verim %100 olur ve hedeflenen ve beklenen performans birbirlerine eşit olmaktadır. %100'den daha büyük bir oran standart düzeyden daha fazla bir verim seviyesi gösterir. Oranın %100'den küçük olması durumu da düşük verimin ya da verimsizliğin göstergesidir (Akal, 2002, 29).

$$\text{Yararlanma oranı} = \frac{\text{Tüketilen kaynaklar}}{\text{Potansiyel kaynaklar}} \times 100$$

Var olan şartlardan mevcut tüm potansiyel girdi miktarı esas alınarak yararlanma oranlarında karşılaştırma yapılmaktadır. Sonuç itibariyle girdilerden faydalanma seviyesi saptanır ancak bu yararlanmanın ne ölçüde verimli bir şekilde gerçekleştiği açıklanamamaktadır. Bu kavram verim oranları ile daha net ifade edilebilmektedir.

$$\text{Teknik verim oranı} = \frac{\text{Yararlı çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdiler} - \text{Kayıplar}}{\text{Girdi}} \leq 1$$

(randıman)

Verim boyutuna çok küçük bir pencereden bakan bu oran, girdilerden edinilen yararlı çıktı ilişkisi şeklinde ifade edilmekte ve bir üretim kaynağının performansı ya da kaynak kullanımının verim göstergesi şeklinde ifade edilmektedir. Teknik verim oranı asla 1'den büyük olamaz. Oran 1'e yaklaştıkça verimlilik seviyesi yükselir ve maliyetler azalır.

$$\text{Ekonomik verim} = \frac{\text{Yararlı çıktı}}{\text{Girdi}} = \frac{\text{Girdi} + \text{Kâr}}{\text{Girdi}} \geq 1$$

$$\text{Kâr verimliliği} = \frac{\text{Çıktı} - \text{Girdi}}{\text{Girdi}} = \left( \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} \right) - 1$$

Ekonomi ve muhasebe bakımından verim oranları süreç kapsamında oluşturulan katma değer sebebiyle bir girdi ve çıktı ilişkisi olarak ifade edilmektedir. Bu oranlar için verim ya da verimliliğin =1 ya da  $1 \leq$  olması amaç edinilmektedir. Çünkü tüm işletmeler ömürlerini devam ettirmek ve büyümek amacıyla çıktı değerlerini girdi maliyetlerine eşit kılmak ve daha çok olmasını gerçeklemek için uğraşır ve bu karlı işletme olmanın bir zorunluluğudur (Akal, 2002, 30-36).

## 2.1 Verimlilik

1960'lı seneler başta olmak üzere teknolojik ilerlemelerin istenilen ekonomik gelişme ve büyümeyi sağlamak için yeterli olmadığı farkındalığında olan işletme yöneticileri, insan gücü ve fiziksel kaynaklarının gerektiği ölçüde verimli kullanımını gerçekleştirmek amacıyla verimliliği yükseltici etkenlere daha çok önem gösterme ihtiyacı hissetmişlerdir (Yamak ve Dursun, 2009).

Verimlilik genel tanımıyla; üretimden edinilen çıktının fiziksel niteliklerinin, üretimde kullanılan girdilerin fiziksel niceliklerine oranıdır (Selimoğlu, 2001, 8).

Verimlilik olgusu çıktının girdiye oranı olmakla beraber, kaynakların ne oranda etkili ve etken olarak kullanıldığına dair bir ölçüdür. Verimlilik, örgütsel performansın daha ziyade fiziksel anlamda bir ölçümü, örgüt performansını ifade eden etkenliktir. Verim ise, kalite, çalışma hayatının kalitesi, yenilik vb. asıl performansın boyutlarından bir tanesi sayılmaktadır. Performans basit bir yaklaşımla üretimde meydana gelen artış kavramı ile de değerlendirilebilir. Fakat bu olgu verimlilik olarak nitelendirilemez. Üretim artışı bazı durumların varlığında kullanılan üretim kaynaklarının artırılması ile sağlanabilir. Dolayısıyla üretim artışı verimlilik oranının yükselmemesinde de sağlanabilmektedir. Bu olgu yüksek düzeyde verimlilik seviyesiyle meydana gelen maliyet düşüşlerinin tersine talep yükselmesinden ya da enflasyondan doğan kar yükselişlerine benzerlik gösterir. Geleneksel anlamıyla verimlilik oranı şu şekilde gösterilebilir (Aybar, 2011);

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı (output)}}{\text{Girdi (input)}}$$

Yukarıdaki matematiksel bağlantıya göre verimlilik, bir hizmet ya da üretim sürecinin belli bir aşaması sonrasında üretilen mal ve hizmetlerle, bu üretimi sağlamak için kullanılan üretim kaynaklarının yani girdilerin birbirine oranlanması ile edinilen orandır. Verimlilik oranları belli bir süreç sonrasında bulunan faaliyetlerin değerlendirilmesini yapan, işletmede neyin ne kadarla üretildiğini ifade eden araçlardır. Verimlilik yükselişleri işletme seviyesinde daha iyi kalite düzeyinde, minimum maliyetle daha fazla üretim ve daha fazla kar anlamına gelmektedir. Tablo 2.1.'de verimlilik kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 2.1:** Verimlilik tanım tablosu (Jamais, 2002, 27).

Verimlilik nedir?	Verimlilik ne değildir?
Çalışanların performansını ve çalışma koşullarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.	Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırarak çalıştırmak için hazırlanan kurnazca teknikler değildir
Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi ikisi de önemli faktörlerdir.	Üretim miktarım ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir, olmayabilir de.
Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik artırılırsa sonuçta gelir artar.	Kârlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.
Nitelimi geliştiren araçlardan biridir.	Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.

Tablo 2.1 de verimliliğin doğru ve yanlış bilinen tarafları karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

Verimlilik kavramının terim olarak literatüre geçmesi 17. yüzyılın sonlarına doğru olmuştur (Yavuz, 2003, 9). Çoğunlukla bu konu ile uğraşanlar, verimlilik terimini antik dönemlere kadar götürme çabasındadırlar. Ancak antik dönemin tüm iktisadi fikirleri, döneme egemen olan anlaşılması hayli zor bir felsefe kaynaklıydı. Prodüktivite konusu alakadar olanlar genellikle Merkantilistler olmuştur. Merkantilistler ülkenin zenginliğini geliştirmeye eğilmiş tüm faaliyetleri prodüktif şeklinde göstermişlerdir. Fizyokratlar, Merkantilistlerden bir tık daha ilerleyerek, iktisadi faaliyet dallarını üretkenlik seviyelerine göre düzenlemek koşuluyla genel bir teoriye ulaşmışlar, dolayısıyla ekonomik faaliyetleri kantitatif şekilde araştırma düşüncesine sahip olmuşlardır. Bu okulun meşhur kişilerinden olan Qesnay, toplumu genel olarak üç farklı gruba bölmüştür. Bunlar (Aybar, 2011,38),

- a. Prodüktif sınıf, çiftçiler sınıfı
- b. Toprak sahibi sınıfı
- c. Verimsiz sınıf, sanat ve ticaretler uğraşanlar

Türkiye’de verimlilik kavramının bahsi ilk olarak 1923 senesinde gerçekleştirilen İktisat Kongresi’nde olmuştur. 1930 senesinde oluşturulan büyük çaplı kamu iktisadi teşebbüslerinin verimlilik temeline dayanan çalışması gereği 1939 senesinde ortaya konan 3460 sayılı kanun ile bütün işletmelerin rasyonel ve verimli hareket etme mecburiyeti getirilmiştir.

## 2.2 Verimliliğin Önemi

Verimlilik olgusunun ulusal refah seviyesini yükseltmedeki önemi genel kabul gören bir kanıdır. Verimlilik oranının yükselişinden faydalanamayan hiçbir insanın etkinliğinden söz edilemez. Verimliliğin makro ölçüde şöyle ortaya çıkmaktadır, GSMH’de yaşanan artış, emek kullanımı ya da ek sermaye kullanımı neticesinde değil, işgücünün kalitesi ve etkinliğindeki artıştan meydana geldiği için önemli olmaktadır. Özetle verimlilik yükselişinde GSMH’de otomatik olarak artacaktır. Bu sebeple verimliliğin, sosyal gelişmenin, ekonomik kalkınmanın ve yaşam standartlarında meydana gelen artışındaki sebeplerden en önemlisi olduğunu söyleyebiliriz (Selimoğlu, 2001, 11).

Verimlilikte yaşanan değişimlerin, yüksek yaşam standardı, hızlı ekonomik kalkınma, enflasyon denetimi, ödemeler dengesi vb. birçok sosyal ve ekonomik olaya etki ettiği söylenebilir. Bu değişimler aynı zamanda, maliyetle fiyat ilişkisine, ücret seviyelerine, sermaye yatırım gereksinimine ve istihdama da etki etmektedir (Aybar, 2011).

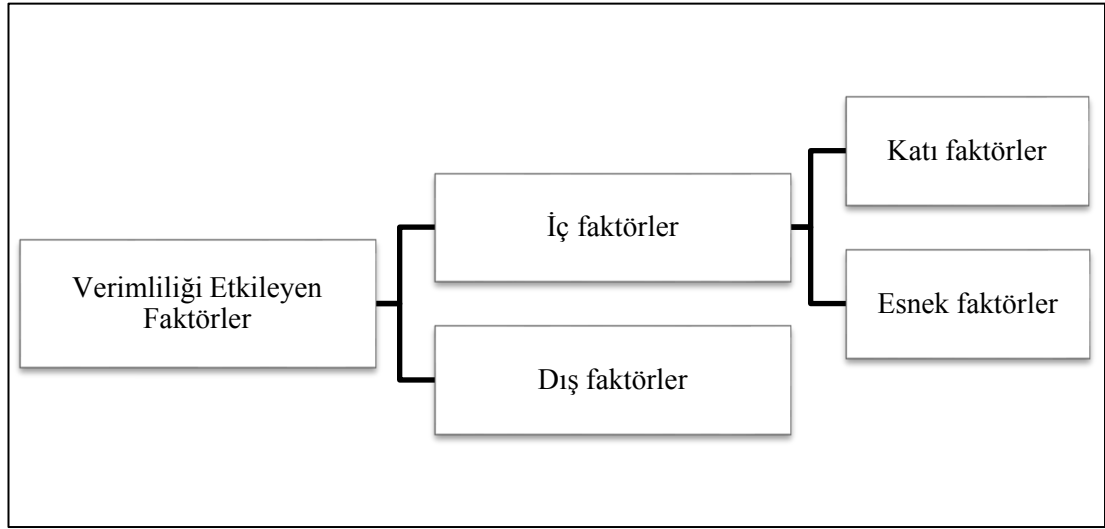
Verimlilik kavramı mikro anlamda yani işletme seviyesinde düşünüldüğü zaman; sermayenin etkili kullanımı ve emek verimliliği kullanılmalıdır. İşletme içinde maliyet azaltıcı bütün tedbir ve uygulamalar dolaylı ve doğrudan verimlilikle ilişkili olmaktadır. Dolayısıyla yaşanan bu durum genel ekonomiye işletme verimliliği şeklinde yansır. Genel anlamda tüm işletmeler karlılıklarını yükseltme amacındadırlar. Bu sebeple de verimlilik karla ilişkili en önemli göstergedir diyebiliriz. Böylece verimlilik, işletmelerin karar almalarında bir fonksiyondur diyebiliriz (Aybar, 2011).

Gelişen yeni teknolojilere yönelik olarak kurulan yeni şirketler veya ekonomilerini arttırmak ve geliştirmek arzusunda olan şirketler en etkin araç olarak verimlilik yönetimini şirketlerinde uygulamaktadırlar. Verimliliğin üretim olan yakın ilişkisi nedeniyle planlama, üretim ve kontrol tekniklerinin saptanması, çalışan

stratejisinin ve üretim biçiminin uygulanması, üretimde standardizasyonun uygulanması ve teknolojinin seçimi vb. dallarla verimliliğin ön plana alınması gerekli olmaktadır.

### 2.3 Verimliliği Etkileyen Faktörler

İşletme seviyesinde verimliliğe etki eden faktörler iç ve dış olarak ikiye ayrılabilir (Aybar, 2011).



Şekil 2.1: Verimliliği etkileyen faktörler (Aybar, 2001, 41)

1. İç faktörler, işletmenin alt sistemleri dahilinde yer alan, işletme tarafından değiştirilebilen ve denetlenebilen faktörlerdir. İç faktörler de kendi arasında katı ve esnek olarak iki gruba bölünmüştür.
  - a. Katı faktörler, değiştirilmesi oldukça zaman alan faktörlerdir. Ürünler, ekipman, teknoloji ve hammadde örnek olarak verilebilir.
  - b. Esnek faktörler, değiştirilmesi oldukça kolay olan faktörlerdir. İnsanlar, yönetim tarzları, örgütsel sistemler, örgütsel prosedürler, çalışma yönetimleri örnek olarak verilebilir.
1. Dış faktörler, işletmenin bir alt sistem şeklinde yer aldığı ekonomik ve sosyo-kültürel sistemin belirlediği faktörlerdir. İşletmeler bununla birlikte, dış faktörleri temel alarak verimlilik politikalarını ve yapılarını saptarlar.

Bir işletmenin faaliyette bulunma şekli o işletmenin verimliliğine etki eden tek faktördür. Bunun haricinde kalacak faktörler bu kapsam içinde şekil almakta ve

adlandırılmaktadırlar. Öğrenen örgüt olma yolunda faaliyette bulunan bir işletme bakımından verimli olabilmeyi öğrenmenin ortaya çıkaracağı sonuçlar şeklinde algılanması hiç de yanlış bir ifade şekli olmayacaktır. Dolayısıyla sezgisel bağlamda öğrenen örgütler, verimliliği yükseltme yönünde bir harekette bulunurlar ve maliyetleri minimize ederek karlılığı, başarıyı ve verimliliği maksimum düzeye getirebilir.

Verimlilik kavramı, sonuçları dolayısıyla tüm kişileri alakadar etmesinin yanı sıra, pek çok temel değişkenle de alakalı bir olgudur. Verimlilik seviyesi ile bir taraftan refah, yaşam seviyesi ve gelir dağılımı vb.. konular, başka bir taraftan ise maliyetler, ücretler gibi temel değişkenler içinde somut bağıntılar oluşturulmuş olması, verimlilik kavramının her geçen gün biraz daha önem kazanmasına sebep olmuştur. Verimliliği üretim faktörlerinin tamamının toplam verimliliği şeklinde açıklayabileceğimiz gibi, her bir üretim faktörünün de tek tek verimliliğini de hesaplayabiliriz. Genel olarak günümüzde pek çok durumda verimlilik, özel bir ayrıma gidilmeksizin işgücü verimliliği anlamını da taşımaktadır (Aybar, 2011).

### **2.3.1 Yönetim Faktörü**

İşletmelerde verimliliği yükseltmenin yükümlülüğü yöneticilerin üstündedir. Dolayısıyla işletmenin fonksiyonlarını idare ve sevk eden yöneticilerin elde ettikleri başarılarının bir nevi göstergesi olarak verimlilik gösterilmektedir. İşletmede yer alan bütün personelin, maddi kaynaklarının ve zamanının üretim amaçları doğrultusunda kullanılmasında ve aynı zamanda verimlilik duyarlılığının her zaman ayakta tutulmasında yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Verimlilik kavramı her ne ölçüde sonuçları dolayısıyla toplumsal kalkınma, hizmet ve sanayi sektörlerinde elde edilen kaynaklarına optimum şekilde kullanımı gibi kavramlarla alakalı olsa dahi verimlilik artışı fiili olarak şirket bünyesi ya da işletmede gerçekleşmektedir (Aybar, 2011).

Yöneticilerin doğuştan becerileri veya sonradan eğitim ve tecrübe ile edinilmiş özellikleri (iletişim kurabilme, zeka, özgüven vb..) kadar davranış şekillerinin de son derece önemli olduğu söylenmektedir. Bu hususta ABD’de gerçekleştirilen araştırmalar iki tip liderlik şekli ortaya konmuştur. Bunlardan ilki göreve yönelik şekil diğeri de çalışana yönelik şekildir.

1. Göreve yönelik lider, önceliği işin gerçekleştirilmesi
2. Çalışma yönelik lider, önceliği işgücüyle iyi ilişkiler oluşturulması, işgücünün moralinin artırılması ve dolayısıyla işin gerçekleştirilmesidir.

### **2.3.2 İnsan Faktörü**

İşletmelerin en önemli üretim girdilerinden bir tanesi olan insan faktörü, kaliteli olanlarının nadir olmasıyla beraber piyasada çok fazladır. Bir işletmenin insan olmadan faaliyette bulunması olanaksızdır. İşletmenin amacı önemsiz olmakla birlikte her işletme belli bir insan kitlesinin işbirliğini gerçekleştirmeye yarayan bir sistem şeklindedir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürme ve gelişim gösterme gücü, onu meydana getiren bireylerin, amaca yönelik hep beraber çalışma hakkındaki kabiliyet ve arzularıyla ilişkilidir. İşletmenin hedeflerin varmak amacıyla elinde olan gerçek ve asıl araç insan faktörüdür (Demir, 2010).

### **2.3.3 İş Gücü Faktörü**

Verimlilik, çalışanların bilinç sorunu olmakla beraber emek kalitesiyle yakından alakalıdır. Bu sebeple çalışanların gördükleri eğitimler son derece önemli olmaktadır. Teknik ve mesleki eğitim verimliliği, hizmet kalitesine ve dolayısıyla üretim kalitesine önemli oranda etki eder. Üretim girdilerinden olan işgücünün niteliğini yükseltmek ve kabiliyetlerine uygun olan bir işte işgörmesini sağlamak eğitimin ve verimliliğin esas boyutunu gösterir. Eğitim, işgücünün niteliğini yükselterek kaliteye ve verimliliğe doğrudan etki etmektedir. Eğitimli işgücünün tüketim ve üretimde daha çok verimli olduğu söylenmektedir.

Belli bir zaman zarfında harcanan bedeni ve zihni çaba işgücü olarak adlandırılmaktadır. Başka bir tanımlaya göre öğrenen örgütün esas faktörü olan entelektüel sermayeyle ifade edilmektedir. İnsan gücü, insanın ruhsal, fiziksel, zihinsel, kültürel ve moral kabiliyet ve niteliklerinden meydana gelir. Böyle bir durumda insanın verimliliği ancak insan gücünün bütün unsurlarıyla aynı doğrultuda, aynı amaca yönelik şekilde kullanılmasıyla olası olmaktadır.

Verimlilik kavramı ifade edilirken genellikle durumlara ekonomik bağlamda yaklaşıldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Entelektüel sermaye temel kabul edilerek



gerçekleştirilen bir incelemede ise, kişiler verimli bir şekilde işgörürlerde, işletmenin verimi yükselir, işletmelerin verimi yükseldiğinde sektör verimliliği yükselir, sektör verimliliği yükselirse, ekonominin verimliliği yükselir, zincirlemesi ile sonuca varmak olası olmaktadır.

Bütün çalışma ortamlarında, bilhassa da emek yoğun teknolojilerde toplam verimliliğin saptanmasında önemli bir etken konumunda bulunan işgücü verimliliği, hesap edilmesi oldukça zor ve birçok faktör tarafından etki altında kalması olası olan bir kavramdır. Verimliliğe etki eden faktörler; ekonomik, demografik ve sosyal koşullarla, çalışanların ve yönetimin nitelikleriyle alakalıdır. Başka bir deyişle (Aybar, 2011),

1. İşgücü verimliliğini etkileyen faktörleri,
2. Toplumun örf ve adetleri,
3. Ahlaki kuralları ve ideolojileri,
4. Ülkenin coğrafi konumu,
5. İklim durumu,
6. Ekonomik faaliyetlerin yapısı,
7. Hammadde kaynakları,
8. Üretim sistemlerinin yapısı,
9. Örgütün biçimi,
10. Üretim teknolojisindeki ilerlemeler,
11. Ekonomik faaliyetlere katkı sağlayanların sayısı ve vasıfları,
12. Çalışanların faaliyetlerini ve çalışma koşullarını oluşturan resmi ve gayri resmi kuralların bütünü vb. gibi sosyal, ekonomik ve kültürel faktörler biçiminde sıralanabilir.

İşgücü verimliliğine etki eden faktörler içinde çalışma koşulları ve çalışma süreleri de son derece önemlidir. Gerçekleştirilen farklı araştırmalarda yorgunluğun kavrama, algılama, karar alma, akıl yürütme, el becerisi, tepki zamanı vb. psikolojik ve fiziksel kaynaklı kabiliyetleri olumsuz yönde etkilediği kanıtlanmıştır. Çalışma saatlerinin azaltılması bahsi geçen olumsuzlukları düşürerek verimliliği yükseltmektedir. Çalışma zamanlarının tarihsel seyrine göz atıldığında, çalışma sürelerinin düşürülmesine her ülkede, her dönemde, verimlilik yükselişlerine eşlik ettiği ifade edilmektedir.

Başka bir taraftan, çalışma sürelerinin azaltılması ve tekrardan düzenlenmesi halinde eğlenme, gezme, spor yapma ve dinlenme vb. faaliyetlere çok daha fazla vakit ayırma imkanına ulaşanların, çok çalışmanın veya çalışma şartlarının kötülüğünün ya da monotonluğunun neden olabileceği depresyon, bunalım gibi psikolojik rahatsızlıklardan korunacakları da ifade edilebilir.

Çalışanların arasında yaygın bir görüş, iş doyumluluğun azlığının çalışanın verimini de azaltacağına ilişkindir. Yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'nin Bakanlıklarının merkez örgütünde yer alan orta kademe yöneticilerin neredeyse tamamı, çalışan ihtiyaçlarının örgüt içinde yeterinde giderilmemesi durumunda verimin düşeceğini ifade etmektedirler. Bu görüşe, konuyla alakalı yapılan diğer araştırmalar da destek olmaktadır. Ancak, iş doyumunu ölçmenin güçlüğü ve çalışanların örgütten beklentilerinin az olması gibi sebeplerden dolayı böyle bir sonuç ortaya çıkmış olabilmektedir.

#### **2.3.4 Ücret Faktörü**

Ücret atışı ile verimlilik arasındaki ilişki, çalışanlar tarafından beceri be bilginin artması ve nitelik edinimlerinin yanı sıra, daha çok ücret yükselişi, daha çok iş güvenliği, çok daha huzurlu iş ortamı, maliyetlerin daha da düşmesidir. İşverenler, ücret artışı ile verimlilik arasındaki ilişkiyi,

1. Artan verimlilikten pay sahibi olan,
2. Daha az maliyet,
3. Daha çok ürün üretme,
4. Tam kapasite çalışma,
5. Kıt kaynakları rasyonel şekilde kullanma,
6. Daha etkili ücret yapısı,
7. Daha az grev,
8. Maliyetlerin azalması sebebiyle o işletmede rekabet gücünün yükselmesi,
9. İhracat olanaklarının fazlalaşması ve
10. Yeni yatırım yapabilme kabiliyetine sahip olma biçiminde algılamaktadırlar.

Bununla beraber, ücret dışı oluşan maliyetlerin azaltılması, bilhassa istihdam vergisine çevrilen sosyal amaçlı fonların bertaraf edilmesi, yapılan sosyal desteklerin

ücrete ilave edilerek, ücret ödemelerinin sağlıklı bir yapıya ulaştırılması gerekliliği konusu da ön planda tutulmaktadır (Aybar, 2011).

### 2.3.5 Sistem Faktörü

Verimlilik analizlerinde, çalışan bakımından işletmede uygulamaya konulan sistemler de veri şeklinde alınmalıdır. Dolayısıyla bir çalışanın yanlış hammadde, yarı mamul ile iş görmesi o anlık ortadan kaldırılacak bir noksanlık olmamaktadır. Başka bir deyişle üretim kalite kontrol, ikmal sistemlerinde oluşan hataların sonuçlara çalışanlara yüklenmeyecektir. Bu takdirde işletmenin gerçekleri sayılan sistemler çalışanlar açısından veri olacaktır. Bu durumlardan doğan problemler, yönetimin sorumluluğunu gerekli kılacaktır. Örneğin, yanlış istihdam, çalışanın kabiliyetleri ile işin özellikleri arasında oluşan uyumsuzluk, fazla çalışma ve kadro bile çalışanın verimine etki edecektir. Bununla beraber, bu faktörlere, günümüzde işletmelerde var olan sistemlerin birbirine etkilerini de ilave etmek gerekmektedir.

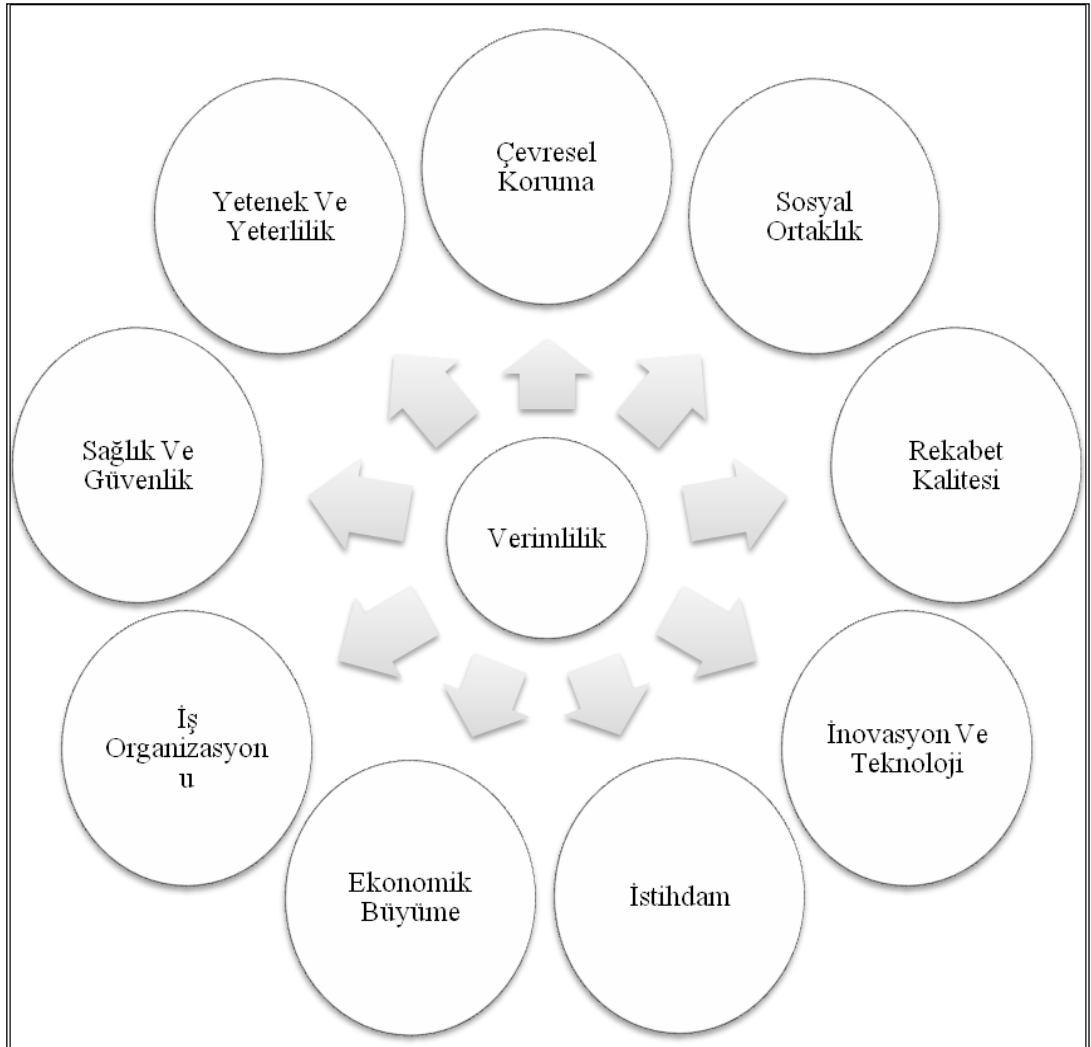
Yani verimlilik, insanın zihinsel, ruhsal, fiziksel, moral, kültürel yetenek ve niteliklerine bağlı olarak değişmektedir. İnsanlar belli bir ortam dahilinde, motivasyonun da etkisinde kalacak dolayısıyla insan ve insan davranışı üçlü bir etkileşim halinde bulunacaktır. Bundan dolayı verimlilik bakımından aşağıdaki dört sonuç incelenebilir;

1. Bir çalışanın verimliliğinde yer aldığı ortam son derece önemlidir.
2. Çalışanın, insani nitelik ve özelliklerine dikkat edilmelidir.
3. Çalışanın motivasyonu önemlidir.
4. Bahsedilen üç faktörün birbirlerine etkileriyle birlikte ortaya çıkan reaksiyon önemli olmaktadır.

Verimlilikte yaşanan artış örgüt açısından son derece önemlidir. Çalışanların motivasyonlarını sağlayıp yönlendirebilen, kabiliyetli bir yönetici, örgütün çıktılarını herhangi bir maliyet artışına gitmeden yalnızca insan kaynağına maksimuma çekerek, çarpıcı bir biçimde arttırabilir. Yöneticilerin de insan işgücünü verimli bir biçimde kullanması işgücüne etki eden faktörlerle yakından ilişkilidir. İşgücüne etki eden faktörlerin verimli şekilde kullanılması da işletmenin verimliliğinin yükselmesine neden olur.

## 2.4 Verimliliğin Bazı Kavramlarla İlişkisi

Avrupa Verimlilik Kuruluşu'nun emek birliklerine, üye ülkelere, politika yapıcılara, işverenlere ve KOBİ'lere detaylı bir şekilde açıklama yapabilmesi ve sürdürülebilir bir verimlilik yükselişinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla verimlilikle kimi kavramların arasında bağlantı kurulması gerekmektedir. Dolayısıyla verimlilik ve ona etki eden faktörler dinamik bir sürdürülebilir verimlilik yaklaşımının ilerlemesi amacıyla verimlilik çiçeği ortaya konulmuştur (Rehnström, 2010, 480).



Şekil 2.2: Verimlilik çiçeği (Rehnström, 2010, 481)

### 2.4.1 Verimlilik ve Çevresel Koruma-Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi

Günümüzde verimlilikte ön planda olan yaklaşım “yeşil verimlilik” tir. Yaşanan verimlilik artışı, işletmelerin çaplarını genişleterek büyütülmesi neticesinde

maliyetlerini düşürerek çevrenin korunabilirliğini olumlu yönde etkilemelerine destek olmaktadır. Kimi görüşler ise ekolojik sürdürülebilirlik, finansal sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve beşeri sürdürülebilirlik ile sürdürülebilir bir iş yaklaşımı meydana getirilmesi doğrultusundadır. Günümüzde bu kavramların üzerinde oldukça fazla durulmaktadır. Küreselleşme hareketleri ile devletlerin üzerinde çok sık durduğu mevzu, ülkelerin sahip olduğu doğal kaynak girdilerinin bütün dünya insanların gereksinimini karşılayacak biçimde, arzu edilmeyen bir çıktı kirliliği meydana getirmeksizin kullanılmasını sağlamaktır (Rehnström, 2010, 485).

#### **2.4.2 Verimlilik ve Sosyal Ortaklık İlişkisi**

İşverenler ve ticaret erbabları arasında pozitif ilişkiler meydana getirilmelidir. Medya yoluyla uzun vadeli çözümlerin üretiminde bu ortaklıklardan faydalanılmalıdır (Rehnström, 2010, 485). Ticari, siyasi, finansal ve endüstriyel kuru ve kuruluşların teknik ve genel eğitim düzeyleriyle yöneticiler ve girişimcilerin tecrübeleri büyük çaplı kurum ve faaliyetleriyle işbirliğine varılması ve ortaklıklardan vazgeçilmesi gerekli olmaktadır.

#### **2.4.3 Verimlilik ve Rekabet Gücü İlişkisi**

İşletmelerin optimal kapasitede üretim gerçekleştirmeleri, var olan kaynaklarını daha etkili kullanabilmeleri için rekabet güçlerini yükseltmeleri gerekmektedir (Pichelmann ve Roeger, 2004, 76). Marjinal kar seviyesini muhafaza etmek isteyen işletmeler verimlilik azalışları ile karşılaştıkları zaman, piyasa ortamında yaşayabilmek için ya şirketlerini kapatma mecburiyetinde kalacaklar ya da işgücü vb. girdilerini düşürme yoluna gideceklerdir. Böyle bir durumda ilk olarak emek faktörü olmak üzere ürün farklılaştırmasına ya da maliyetlerini kısma eğilimine gireceklerdir. Bir işletmenin rakiplerine oranla daha avantajlı olması için, onlara oranla daha ucuza hizmet sunması ve mal üretmesi, yani ürün kalitesini arttırması, maliyetlerin düşürülmesi ve özelliklerini geliştirmesi ve aynı zamanda satış sonrası hizmetlere yönelik bir yaklaşımla verimliliğin benimsenmesi gerekmektedir (İller Düzeyinde Verimliliği Artırma Projesi, Nevşehir Verimliliği Artırma Projesi, 2010, 11-13).

#### **2.4.4 Verimlilik ve Yetenek-Yeterlilik İlişkisi**

Çalışanların meslek kazanmasından önce formal eğitim desteğiyle, meslek kazanımlarından sonra ise iş ortamında informal eğitim ile vasıflı hale getirilebilmektedir. Bu amaç doğrultusunda iş gücüne eğitim imkanları için fırsat verilmesi, iş olanaklarında kariyer yükselmeleri ve genellikle ücretsiz tatminin sağlanması çalışanların hem ücret seviyesini arttıracak hem de verimliliklerini yükseltecektir. Örneğin Finlandiya oluşan kazanç için üniversite eğitimini ücretsiz yapmıştır (Rehnström, 2010, 484).

#### **2.4.5 Verimlilik ve Sağlık-Güvenlik İlişkisi**

Çalışanların hastalanma ve yaralanma sayılarının fazla olması direkt olarak kötü yönetimin sonucudur diyebiliriz. İyi bir yönetim yaklaşımında, gerekli olan güvenlik önlemlerinin alınmasıyla yüksek verimlilik ve karlılık kazançları elde edilmektedir (Rehnström, 2010, 483-484). Çünkü yöneticiler çalışanların maddi ve psikolojik manada tatmini gerçekleştirecek, çalışanın güvenliğini sağlayacak iş ortamında çalışmalarına imkan tanıyarak onların performansını ve işyerine olan sadakatini yükseltme gücüne sahiptirler.

#### **2.4.6 Verimlilik ve Örgütsel Organizasyon İlişkisi**

Liderlik ve yöneticilik, verimlilik kazançlarına önemli oranda etki eden faktörlerden bir tanesidir. Yöneticilik bir takım şeyleri yönetmeyi zorunlu kılarken, liderlik inanlara önder olabilme kabiliyetine bağlıdır. Çalışanların yöneticiyi izleme hususundaki eksikleri olabilmektedir. Fakat bir liderin hatalı plan yapması, çalışanlarının da hata yapmasına yol açmaktadır. Çünkü çalışanlar her ne olursa olsun yöneticilerini izlemeseler dahi liderlerini izleyeceklerdir. Liderlik aktif yönlendirme yeteneğine, sosyal ilişkilerle yaşanan etkileşime bağlı olmaktadır (Rehnström, 2010, 483).

#### **2.4.7 Verimlilik ve Teknoloji İlişkisi**

Üretim teknolojisi, üretimde kullanılan tüm girdilerin çıktıya dönüştürülme işlemlerinin tamamıdır (Oğuz, 2007, 9). İçerilmiş ve içerilmemiş teknolojilerle

işletmelerde verimlilik yükselişleri görülmektedir. Şirketlere makine ve teçhizat vb. yatırım malları, ithal ara girdileri ve yeni sermaye mallarının tasarımında ve kalitesinde iyileşmenin fark edilmesi içerilmiş olan yeni teknolojileri anlatırken, yönetsel organizasyon içindeki gelişimler, yaparak öğrenme ise içerilmemiş teknolojik ilerlemeleri açıklamaktadır (OECD, 2001, 125; Suiçmez, 2008, 9; Suiçmez, 2009, 10).

#### **2.4.8 Verimlilik ve Büyüme İlişkisi**

Ekonomik büyüme genel olarak kişi başına düşen çıktı ya da reel GSYİH artışı ile ölçülmektedir. Kişi başına düşen çıktı seviyesinin artması gerek verimliliğin gerekse de kişi başına düşen hizmet ve mal artışıyla yaşam standartlarının artması anlamını ifade etmektedir. Ekonomik istikrar halinde çalışan başına düşen çıktı seviyesi yükseldikçe, şirketlerin ve hane halkının tasarrufları da yükselmektedir. Teknolojik gelişmeyle birlikte nüfus artışı olurken, milli gelir artış oranının hızı yeterince yüksek olmazsa, kişi başına düşen GSYİH düşmektedir. Dolayısıyla hayat standartları düşme yönelimine girmektedir (Salvatore, 2003, 81, 83).

#### **2.4.9 Verimlilik ve Demografik Yapı İlişkisi**

Şehirleşme oranı, nüfus artış oranı, çalışanların yaşı, cinsiyeti, aile boyutu ve tipi, çocuk sayısı vb. demografik unsurlar verimlilik kazançları ile yakından alakalıdır. Ülkenin ekonomik büyüme hızından nüfus artış hızının yüksek olması durumu Türkiye’de kişi başına düşen gelir seviyesini düşürmektedir. Gelir seviyesi düşük olan bireylerin, tüketim ve tasarruf eğilimleri de minimumda olmakta, şirket üretim yapısında ise herhangi bir farklılaşma yaşanmamaktadır (Suiçmez, 2008).

#### **2.4.10 Verimlilik ve İstihdam İlişkisi**

$$\text{Çıktı} = \text{İstihdam} \times \text{Verimlilik}$$

Yukarıda verilen denkleme göre çıktı seviyesi, ya düşük verimlilik yüksek istihdam ya da yüksek verimlilik düşük istihdam ile elde edilmektedir (Landmann, 2004, 5). Verimlilik kavramı, makroekonomik açıdan, toplam istihdam ilişkisi bakımından ücretler önemli bir role sahiptir. Mikroekonomik bakımdan verimlilik istihdam ilişkisi de teknolojik farklılaşmanın kapsamına ve yönüne, ülkedeki piyasa

yapısına, üretimde kullanılan sermaye ve emek girdilerinin ikame esnekliğine, talebin fiyat esnekliğine, rakip hizmet ve malların fiyatlarına bağlı şekilde yön almaktadır (Nordhaus, 2005, 13; Hall vd., 2007, 3).

#### **2.4.11 Verimlilik ve Kalite İlişkisi**

Klasik yaklaşımda miktar esaslı verimlilik kazancının elde edilmesi amaçlanırken, modern ekonomi döneminde kalite esaslı verimlilik kazançlarının elde edilmesi amaçlanmaktadır (Tanaka, 2004, 124-125). Kalite yatırımları; işletmenin kar seviyesini ve yatırımların toplam getirisini yükselterek verimliliğin de artmasına neden olmaktadır (Oğuz, 2007, 11). Üretim süreci içinde kullanılan girdilerin kalitesiz oluşu üretilen malın ya da hizmetin de kalitesini olumsuz yönde etkilemekte, işletmenin düşük verimlilikte çalışmasına sebep olmaktadır (MPM, 2010, 5).

#### **2.4.12 Verimlilik ve Maliyet Kısıntısı İlişkisi**

İşletmenin maliyetiyle alakalı ortaya çıkan sorunlar şu şekildedir (Birbil vd., 2010, 604),

1. İşgücü, hammadde ve enerji kıtlığı ve diğer işletme maliyetlerinin pahalılığına dair sorunlar,
2. Döviz kurlarının sürekli değişiklik göstermesi ve teşviklerin yetersizliği ile alakalı iktisat politikası sorunları,
3. Ar-ge, insan gücü, kalite, üretim girdileri gibi alt yapı sorunları
4. Kayıt dışılık, düşük verimlilik seviyesi gibi yapısal sorunlar

İşletmenin verimliliğini yükseltmesi için var olan çıktı seviyesi sabitken maliyetlerini azaltması gerekmektedir. Bununla birlikte bu aşamada çıktı seviyesini azaltma riskini de göz önünde tutmalıdır (Oğuz, 2007, 12).

#### **2.4.13 Verimlilik ve Kâr İlişkisi**

İşletmeler bakımından kısa vadede geçerliliğini korusa da uzun vadede verimlilik ve kar kavramları birbirlerine benzer davranış göstermektedir. İşletmelerin karlılık seviyelerinin yükselmesi uzun vadede işletmenin verimlilik yükselişlerinden doğmaktadır. Sadece kar kavramı fiyat faktörünü kapsamaktayken, verimlilik



kavramı ise kaynakların fiziki yapılarını da içine alan bir kavramdır (Oğuz, 2007, 8-9).

#### **2.4.14 Verimlilik ve Ücret İlişkisi**

Verimlilikle ücret seviyesi arasında negatif veya pozitif korelasyonlar görülebilmektedir. “kapasite/sabit sermaye oranı”nda meydana gelen yükseliş, istihdam edilen işgücü sayısından çok daha önemli görülebilmektedir. Bu durum ücret ve verimlilik ilişkisinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Çünkü kapasite kullanımının yükselmesi gizli işsizliğin önüne geçerek atıl kalan işgücünü engelleyebilmektedir. Verimlilik ve ücret arasındaki ilişki aynı zamanda teknik gelişme ve beşeri sermaye stoku gibi faktörlerin yanı sıra, işçi, devlet, iş bulma kurumları, işveren sendikaları, mesleki eğitim kurumlarını alakadar eden dinamik bir süreçtir. İşgücünün eğitimi, sendikaların grev ve toplu pazarlık vb. araçlar yardımıyla gerçekleştirdikleri ücret artışları istihdamın yani emek arzının artmasına neden olmaktadır. Verimlilik artışı ile neticelenmeyen ücret artışları ise istihdama katkıda bulunmaktadır. Böyle bir durumda verimlilik ile ücret arasında negatif korelasyondan bahsedebiliriz (Akyıldız ve Karabıçak, 2002,70-72).

#### **2.4.15 Verimlilik ve Gelir Dağılımı İlişkisi**

Gelir dağılımı mamul ve hammadde mal fiyatları farklılaşmasına katkı sağlayarak verimlilik değişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Gelir dağılımı mekanizmasında hammadde fiyatları aracılığıyla verimlilik farklılaşmasının hissedilmesi, işletmenin ölçeğini genişletmesi ve uluslararası rekabet avantajı kazanması açısından son derece önemlidir (Labini, 2004, 85). Verimlilik yükselişiyle beraber elde edilen kazanç, toplumun bütün kitlelerinde dengeli bir şekilde dağıtılmalıdır. Verimlilik kazançlarında bilhassa emekçiler ve işverenler arasında her iki kitleyi birden tatmin edebilecek biçimde bir paylaşımında bulunulmasına dikkat çekilmelidir. Toplam verimlilik neticesinde ortaya çıkan refah, pay sahiplerine ve yatırımcılara kar şeklinde, çalışanlar ücret ve istihdam şeklinde, tüketicilere kaliteli hizmet ve mal sunumu şeklinde, ülkeye ise vergi ya da diğer gelirler şeklinde dağıtılmaktadır (Uzay, 2005, 59-60).

#### **2.4.16 Verimlilik ve Enflasyon İlişkisi**

Verimlilik seviyesini enflasyonun azalttığı yönündeki görüş, birkaç mekanizma yoluyla açıklanabilmektedir. Bunlardan ilki enflasyon artışları üretim süreci boyunca kullanılan girdilerin etkili olmayan bir bileşimine sebebiyet vererek emek verimliliğine negatif yönde etki edebilmektedir. Yöneticiler fiyat yükselişleri hakkında çok da net olmayan bilgi topladıklarında optimum olmayan bir girdi bileşimiyle üretim gerçekleştirilebilmekte ve emek verimliliği böyle bir durumdan negatif yönde etkilenebilmektedir. İkinci mekanizma ise, enflasyon seviyesi saptanırken piyasa belirsizlik riski oluşuyorsa, işletmeler uzun vadedeki temel giderlerini düşürmekte ve verimli olmayan stoklarını fazlalaştırarak genel verimlilik seviyesini düşürebilmektedirler. Üçüncü mekanizma da enflasyon çalışma azmini düşürmekte ve verimli çalışma kabiliyetini düşürmektedir. Bir diğer mekanizmaya göre de enflasyon seviyesinin yüksek olması amortisman vergisi indirimlerini aşındırarak kiralama maliyetlerini arttırmaktadır. Böyle bir durumda işletmenin emek verimliliğinde ve sermaye birikiminde bir düşüş görülmektedir (Narayan ve Smyth, 2009, 1286).

#### **2.5 Verimliliğin Ölçümü**

Verimliliğin arttırılabilmesi amacıyla ilk olarak anlamlı bir biçimde ölçülmesi ve şirketin var olan verimlilik durumunun doğru bir biçimde belirlenmesi gerekir. Verimliliğin sonucunda işletme, hangi alanlarda başarıyı yakaladığını, hangi alanlarda eksik kaldığını gözlemler. Organizasyonun eksik taraflarının iyileştirilmesi amacıyla, ilk olarak bu eksik tarafların saptanması gerekmektedir. İşletme hangi alanlarda hataları ve eksikleri olduğunu bilirse, kaynaklarını o tarafa yönlendirerek doğru bir hareket yapmış olmaktadır. Verimlilik ölçümünün diğer bir yararı ise, işletmenin kendisinin farkında olması ve piyasadaki mevkiini bilmesi sağlanmalıdır. Bu farkındalıkla birlikte işletme, risk içeren bir stratejik karar verirken temel kabul edilebilecek bir veri sağlayacaktır (Oğuz, 2007, 15-16).

Verimlilik ölçülmesi ve akabinde arttırılması çalışmaları düşünüldüğünde birçok yönetici, malzemeleri ve bütçeleri yönetmeyi personelin performanslarını yönetmekten çok daha basit olarak algılamaktadır. Bu durumun en önemli sebebi ise,

personel verimliliğinin ölçüleceği hedeflerin tercihlerindeki zorluktur (Büyükkılıç, 2008, 5).

Verimlilik ölçümü ikiye ayrılabilir (Büyükkılıç, 2008, 5).



Şekil 2.3: Verimlilik ölçümü (Büyükkılıç, 2008, 5).

1. Kısmi verimlilik ölçümü, çıktıların, üretim faktörlerinden tercih edilenlerden biri ile karşılaştırılması ile kısmi verimlilik hesaplanır. Bu teknik toplam ölçüme oranla çok daha basittir ve yorumlaması da oldukça kolay sonuçlar verir. Ancak bu ölçümün dezavantajı, bir girdinin bütün üretim verimliliği üzerinde bilgi sağlama hususunda yetersiz kalmasıdır. Örneğin kısmi ölçüm esnasında emek verimliliğinin yükseldiği görülmüş olabilir, ancak başka üretim faktörlerinin sahip oldukları verimliliklerde bir azalış görülürse, bu toplam verimliliğin artış gösterdiği anlamını taşımaz.
2. Toplam verimlilik ölçümü, üretimden edinilen çıktı, üretime dahil olan bütün faktörlerle karşılaştırılarak toplam verimlilik hesaplanır. Bu ölçümün avantajı üretim girdilerinin hepsinin verimliliği hakkında bilgi vermesidir. Ancak üretime dahil olan bütün faktörlerin aynı birim cinsinden ifade edilmesinin bir hayli zor olacağı düşünüldüğünden, bu tip bir ölçümün yapılması neredeyse imkansızdır. Aynı zamanda girdi tiplerinin hangisinin ne oranda etki edeceği toplam içinde görülemeyeceğinden, bu yönetimin anlaşılması da güçtür.

Bundan dolayı işletmenin verimlilik ölçümü gerçekleştirilirken en doğru verilere erişmek için hem tek tek girdilerin hem de toplam girdilerin verimlilikleri incelenmelidir.

Verimlilik ölçümü esnasında, girdi ve çıktıların kendi aralarında anlamlı bir biçimde karşılaştırılabilmeleri açısından, bu iki faktörün aynı birimle ölçülmesi gerekmektedir. Bu birim de bir para birimidir. Girdi ve çıktıların para birimine çevrilerek karşılaştırılmaları, kıymet verimliliği anlamına gelmektedir. Verimlilik ölçümünde ön planda tutulması gereken bir diğer faktör ise zaman kavramıdır. Maddi kaynaklarda olduğu üzere, zamanda bir kaynak niteliğindedir. Bilhassa endüstri işletmelerinde, yani çoğunluğunu mavi yakalılarının oluşturduğu işletmelerde az zaman zarfında çok mamul üretimi gerçekleştirmek, zamanı verimli kullanabilme bakımından oldukça önemlidir.

## **2.6 Verimliliğin Arttırılması**

İşletmelerde verimliliğin arttırılması teorik olarak girdi-çıkıtı oranında, girdilerin azalması veya çıktılarının artması ile sağlanır. İşletme pratiğinde ise, işletmelerin verimliliklerini yükseltmeleri için bazı önlemler almaları gerekmektedir. Alınacak bu önlemler, üretimde kullanılan faktörler ile ilişkilidir. Bu önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uzay, 2005, 15).

1. Toplam kalite yönetiminin uygulamaya konulması
2. İşletme büyüklüğünün ve kuruluş yerinin uygunluğu
3. İşletmenin tam kapasite ile iş yaması (enerji darlığı, grevler, pazarlama sistemleri gibi)
4. Sevk, idare ve organizasyon etkeni (hem maddi hem de manevi organizasyon)
5. Malzeme ve hammadde randımanının yükseltilmesi (hammaddenin kalitesinin ve miktarının arttırılması)
6. Makine ve teçhizatın randımanının yükseltilmesi
7. Emeğin verimliliğinin gerçekleştirilmesi (emeğin fikri, bedeni ve gönül gücünün yükseltilmesi)

Teknolojik gelişmeler haricinde hizmet ve mal üretiminde verimliliğin en üst seviyeye ulaşmasının yolları, çalışanlar hakkında uygulanacak önlemlerle açılabilir. Performans değerlendirme sistemi bakımından verimlilik hususuna değinilecek

olursa, bu sistem insan kaynakları yönetiminin başka bir uygulaması olduğundan, emeğin verimliliğinin ne şekilde arttırılabileceği dikkate alınmalıdır. Emeğin verimliliğine etki eden faktörler 3 tanedir (Uzay, 2005, 15),

1. Fikri güç, mesleki eğitim, genel eğitim düzeyi, kişisel kabiliyetlerin yer aldığı güçtür.
2. Bedeni güç, beslenme, sağlık, güvenlik, konut, ücret gibi temel gereksinimlerin karşılanmasıyla alakalıdır.
3. Gönül gücü, moral ve motivasyon halidir.

## 2.7 Özel ve Kamu Hastanelerinde TKY ve Verimlilik

Türkiye’de hem kamu hastanelerinde hem de özel hastanelerde TKY algısının artması ve buna paralel olarak verimliliğin yükselmesi sağlıkta dönüşüm programı ile birlikte hız kazanmıştır.

Sağlıkta dönüşüm programıyla birlikte yürütülen performans yönetim sistemleri, performans ölçümleri için kullanılan yöntem ve ilgili ölçüm kriterleri Tablo 2.2.’deki gibidir.

**Tablo 2.2:** Özel ve kamu hastanelerinde TKY ve verimlilik ölçümleri (Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Verimlilik Daire Başkanlığı, 2013, 4-5).

	Yürütülen Performans Yönetim Sistemleri	Yöntem	Ölçüm Kriterleri
2004	Bireysel performans dayalı ek ödeme sistemi	Performans üreten hekimlerin yaptıkları işlem üzerinden aldıkları puanlarla hesaplanmaktadır	
2005	Kurumsal performans ve kalite ölçümü	100 sorudan oluşan soru seti ile kurum yöneticileri kendi kurumunu değerlendirmekteydi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poliklinik hizmetleri</li><li>• Kurum kalite kriterleri</li><li>• Hasta memnuniyet anketleri</li><li>• İl İdare Kurulu değerlendirmesi</li></ul>

**Tablo 2.2 (Devam):** Özel ve kamu hastanelerinde TKY ve verimlilik ölçümleri (Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Verimlilik Daire Başkanlığı, 2013, 4-5).

	Yürütülen Performans Yönetim Sistemleri	Yöntem	Ölçüm Kriterleri
2006	Kurumsal performans ve kalite ölçümü	Hastanelerde performans ve kalite birimleri kuruldu Verimlilik ölçümleri, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel gideri destekleme oranı</li> <li>• Personel gideri oranı</li> <li>• Yatak doluluk oranı</li> <li>• Ortalama kalış günü</li> <li>• Yatan hasta oranı</li> <li>• Yeni perf.takip sistemine veri giriş oranı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muayeneye erişim (hekim başına düşen poliklinik sayısı)</li> <li>• Kurum kalite kriterleri</li> <li>• Hasta memnuniyeti anketi</li> <li>• Kurum alt yapı değerlendirme katsayısı</li> <li>• Kurum verimlilik ölçümü</li> </ul>
2007	Kurumsal performans ve kalite ölçümü	Kurumsal hedeflere ulaşma, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sezaryen oranı %15</li> <li>• Günlük cerrah başına düşen ortalama ameliyat puanı</li> <li>• Günlük ameliyat masası başına düşen ortalama ameliyat puanı</li> <li>• Yeni Perf. Takip sistemi'ne veri giriş puanı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muayene erişim</li> <li>• Hast. alt yapı ve süreç değerlendirme</li> <li>• Hasta memnuniyeti</li> <li>• Kurum verimlilik ölçümü</li> <li>• Kurumsal hedeflere ulaşma</li> </ul>
2008	Performans ve kalite ölçümü	Merkezi değerlendirme uygulaması başlatılmıştır. 150 sorudan oluşan kalite kriterleri Hizmet Kalite Standartları adı altında 354 standartla değerlendirilmeye başlanmıştır. ADSM'lerde hasta memnuniyeti için anket yapılmaya başlanmıştır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muayeneye erişim</li> <li>• Hizmet kalite standartları</li> <li>• Memnuniyet ölçümü</li> <li>• Kurumsal verimlilik ölçümü</li> </ul>
2009	Özel Hastane ve Üniversite Hastaneleri Hizmet Kalite Standartları	388 standart yayınlanmıştır	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet kalite standartları Hastane hizmet dilim endeksi</li> <li>• Kapasite kullanımı</li> <li>• Çalışan hakları ve hukuki sorumluluk</li> </ul>
2011	Performans ve kalite ölçümü		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet kalite standartları</li> <li>• Memnuniyet ölçümü</li> <li>• Veri giriş puanı</li> </ul>

Tablo 2.2’de Türkiye’deki kamu ve özel sektör hastanelerinin 2006- 2011 yılları arasında TKY ve verimlik ölçüm yöntem ve kriterleri açıklanmaktadır.

Hastanelerde kalite yatırımları; işletmenin kar seviyesini ve yatırımların toplam getirisini yükselterek verimliliğin de artmasına neden olmaktadır. Üretim süreci içinde kullanılan girdilerin kalitesiz oluşu üretilen malın ya da hizmetin de kalitesini olumsuz yönde etkilemekte, işletmenin düşük verimlilikte çalışmasına sebep olmaktadır.

Sağlıkta dönüşüm programıyla birlikte hem özel hastanelerde hem de kamu hastanelerinde TKY ile ilgili olarak çeşitli çalışmalar yürütülmüş ve verimlik arttırılmaya çalışılmıştır. Verimliliği arttırmaya yönelik olarak uygulanan yönetim sistemleri sağlıkta yeni bir oluşumu meydana getirmiştir. Hastaların daha iyi sağlık hizmetlerine kavuşması, toplam kalite yönetimi ve beraberinden verimlilikle doğrudan ilgilidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖZEL SAĞLIK KURULUŞLARINDA İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: ELAZIĞ MEDİKAL PARK HASTANESİ ÖRNEĞİ

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, özel sağlık kurumlarında toplam kalite yönetimi ve iş verimliliği arasındaki ilişkinin saptanmasıdır. Araştırmanın alt amaçları şu şekildedir:

1. İş verimliliği ve cinsiyet arasında anlamlı farklılık mevcuttur.
2. İş verimliliği ve sektörde çalışma yılı arasında anlamlı farklılık mevcuttur.
3. İş verimliliği ve sektörde çalışma yeri arasında anlamlı farklılık mevcuttur.

#### 3.2 Araştırmanın Önemi

Çalışmada toplam kalite yönetiminin özel sağlık kurumlarında iş verimliliği üzerindeki etkisinin araştırılması, sağlık kurumları ve kullanıcılar açısından önemlidir. Sağlık kurumlarında toplam kalite yönetimi ve iş verimliliğinin saptanması, iş verimliliği açısından ne tür toplam kalite yönetimi uygulamalarının getirileceği açısından önemlidir.

#### 3.3 Araştırmanın Modeli

Araştırmada yöntem olarak betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Mevcut bilgiler anket tekniği ile toplanmış ve analize tabi tutulmuştur.

Hipotezler

H1: Cinsiyetin iş verimliliği üzerine etkisi vardır.

H2: Sektörde toplam çalışma yılının iş verimliliği üzerine ilişkisi vardır.



H3: Çalışmakta olduğu işyerinin iş verimliliği üzerine etkisi vardır.

H4: TKY uygulamalarının iş verimliliği üzerine etkisi vardır.

Katılımcıların verimlilik ve cinsiyet algıları arasındaki ilişki incelendiğinde “Zaman Yönetimi Verimliliği” ve “Örgüt Üyelerinin Verimliliği” ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık bulunmazken ( $p>0,05$ ), “Eğitime Bağlı Verimlilik” ve “Örgütsel Verimlilik” ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık mevcuttur ( $p<0,05$ ).

Erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla eğitime bağlı verimlilik algıları ve daha yüksektir.

Erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla zaman yönetimi verimliliği algıları daha düşüktür.

Erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla örgüt üyelerinin verimliliği algıları daha yüksektir.

Erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla örgütsel verimlilik algıları ve daha yüksektir.

Katılımcıların verimlilik algıları ve sektörde çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde “Zaman Yönetimi Verimliliği”, “Örgütsel Verimlilik” ve “Eğitime Bağlı Verimlilik” ile sektörde çalışma yılı arasında anlamlı farklılık bulunmazken ( $p>0,05$ ), “Örgüt Üyelerinin Verimliliği” ile sektörde çalışma yılı arasında anlamlı farklılık mevcuttur ( $p<0,05$ ). 11 yıldan fazla aynı sektörde çalışan bireylerin diğer bireylere oranla örgütsel verimlilik algıları daha yüksektir.

Bireysel olarak aynı işi daha az zamanda yapabiliyorum ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum, 15 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 40 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5 ini, katılıyorum diyenler % 5’ini, kararsızım diyenler % 5’ini, katılıyorum diyenler % 40’ını, tamamen katılıyorum diyenler % 20’sini oluşturmaktadır.

İşletmemizde, her iş mümkün olan en kısa zamanda yapılabilir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 20 kişi kararsızım, 30 kişi katılıyorum ve 25 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10’unu, katılıyorum diyenler % 5’ini, kararsızım diyenler % 20’sini, katılıyorum diyenler % 30’unu, tamamen katılıyorum diyenler % 25’ini oluşturmaktadır.

İşleyişte daha az sarf kullanılmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 15 kişi katılmıyorum, 15 kişi kararsızım, 45 kişi katılıyorum ve 5 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 15'ini, kararsızım diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 30'unu, tamamen katılıyorum diyenler % 25'ini oluşturmaktadır.

Çalışanlar işini zamanında ve gerektiği gibi yapmakta ve hizmet zamanında verilmektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 25 kişi kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 25 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 25'ini, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 25'ini oluşturmaktadır.

Birimlerde her işi yapacak yeterli sayıda personel çalışır, fazla sayıda personel yoktur ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 25 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 40 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 25'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 40'ını, tamamen katılıyorum diyenler % 15'ini oluşturmaktadır.

Herkes yeteneklerine uygun işler yapmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 20 kişi tamamen katılmıyorum, 25 kişi katılmıyorum, 10 kişi kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 10 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 20'sini, katılıyorum diyenler % 25'ini, kararsızım diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

Çalışanların fikirlerini özgürce yöneticilerine ifade edebilmesi verimliliğe olumlu olarak etkiler ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 15 kişi katılmıyorum, 30 kişi katılıyorum ve 40 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 30'unu, tamamen katılıyorum diyenler % 40'ını oluşturmaktadır.

İşletmelerde yeterli derecede eğitim verilmektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 25 kişi tamamen katılmıyorum, 10 kişi katılmıyorum, 5 kişi

kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 25'ini, katılıyorum diyenler % 10'unu, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Eğitimlerde verilen bilgilerin, çalışırken uygulanma olanağı bulunması verimliliği arttırır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 15 kişi kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 30 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 30'unu oluşturmaktadır.

İşletmemizde uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 20 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 55 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 20'sini, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 55'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 15'ini oluşturmaktadır.

Alınan kararlara katılmamızın sağlanması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 65 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 65'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 15'ini oluşturmaktadır.

Eğitim programlarının sürekliliği verimliliğimizi düzenli olarak attırmaktadır. ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 10 kişi kararsızım, 50 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 50'sini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Yapılan verimlilik programları verimliliğe olumlu etkilerde bulunmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 65 kişi katılıyorum ve 10 kişi kesinlikle katılıyorum

demmiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 65'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

İşletmemizde teknolojik yeniliklerden faydalanma verimliliği arttırmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 50 kişi katılıyorum ve 30 kişi kesinlikle katılıyorum demmiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 50'sini, tamamen katılıyorum diyenler % 30'unu oluşturmaktadır.

Gereksiz detayların azaltılması verimliliği arttırmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 10 kişi katılmıyorum, 50 kişi katılıyorum ve 30 kişi kesinlikle katılıyorum demmiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 50'sini, tamamen katılıyorum diyenler % 30'unu oluşturmaktadır.

Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimimi olumlu yönde etkilemektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 65 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demmiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 65'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'ini oluşturmaktadır.

Verilen eğitimler, problemleri daha rahat çözmemi sağlamaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 25 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 70 kişi katılıyorum demmiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 25'ini, katılıyorum diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 70'ini, tamamen oluşturmaktadır.

Tablo 3.6'da iş verimliliğine ilişkin bulgular incelendiğinde en yüksek algıya 3,90 ile "Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimimi olumlu yönde etkilemektedir" olgusu sahiptir. Bu durum katılımcıların büyük kısmı verilen eğitimlerden memnun kaldıklarını ve bu eğitimlerin kişisel eğitimlerini olumlu yönde etkilediğini düşünmektedir. Katılımcıların büyük kısmı verilen eğitimlerin kendileri

üzerinde olumlu değişikliklere yol açtığı ve devamlı olması gerekliliğinin farkındadır.

Tablo 3.6’da iş verimliliğine ilişkin bulgular incelendiğinde en düşük algıya 2,90 ile “Herkes yeteneklerine uygun işler yapmaktadır” olgusu sahiptir. Katılımcılar herkesin yeteneklerin uygun işler yapmadığını düşünmektedirler.

### 3.4 Evren ve Örneklem

Araştırmada bir özel hastane seçilmiştir. Bunun nedeni toplam kalite uygulamalarının iş verimliliği üzerine etkisinin daha net saptanmasıdır. Kamu hastanelerinde TKY uygulamaları, bürokratik engellere takılabilmek ihtimali olduğu için personele yansımaları her zaman mümkün olmamaktadır. Özel hastane tanımı şu şekildedir (RG-21/10/2006-26326):

*“Özel hastaneler, faaliyet alanlarına, hizmet birimlerine, yatak kapasitelerine, teknolojik donanımlarına ve hizmet verilen uzmanlık dallarının nitelik ve sayısına göre, genel hastaneler ve özel dal hastaneleridir”*

Araştırmanın evrenini Elazığ ilindeki Medikal Park Hastanesi’nde çalışan 580 personel oluşturmaktadır. Araştırmada kademeli örneklem yönetimi kullanılmıştır. Sağlık personeline daha rahat ulaşabilmek adına kademeli örneklem yöntemi seçilmiştir. Ayrıca sağlık personelinin her zaman müsait olamaması nedeniyle bu yöntem seçilmiştir. Araştırma kapsamında 122 sağlık personeline anket formları dağıtılmış ancak sadece 100 tanesinde geri dönüş olmuştur. Araştırmanın örneklemini ise 122 kişi oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında katılımcıların sorulara cevap vermede gönülsüz olmaları, anketlerin daha fazla kişiye uygulanmasının önüne geçmiştir.

**Tablo 3.1.** Evren büyüklüğü ve örnekleme hatası bulguları.

Evren Büyüküğü	±0.05 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
580	122	118	115

### 3.5 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik ve çalışma bilgileri, ikinci bölümde TKY ilişkin sorular ve üçüncü bölümde iş verimliliğine ilişkin sorular yer almaktadır.

Verimlilik ölçeği Çağıl (2007)'nin "İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik İle İlişkisi", araştırdığı çalışmadan alınmıştır. Verimlilik ölçeğinin Cronbach's alpha katsayısı 0,821 olarak tespit edilmiştir.

TKY ölçeği ise "Yataklı Tedavi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi" adlı araştırmada kullanılan, hastanelerde TKY uygulamaları sırasında karşılaşılan temel sorunları içeren, önceliklendirme çalışmasından yararlanılmıştır (Asunakutlu, 2004). Ayrıca Atmacan tarafından 1999'da yapılan bir araştırmada uygulanmış olan anket çalışmasından yararlanılmıştır. TKY ölçeğinin Cronbach's alpha katsayısı 0,784 olarak tespit edilmiştir.

### 3.6 Veri Analizi

Veri analizi EXCEL ve SPSS 16 paket programları ile yapılmıştır. Veri analizi sırasında frekans, yüzde, t testi, Anova testi ve pearson korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

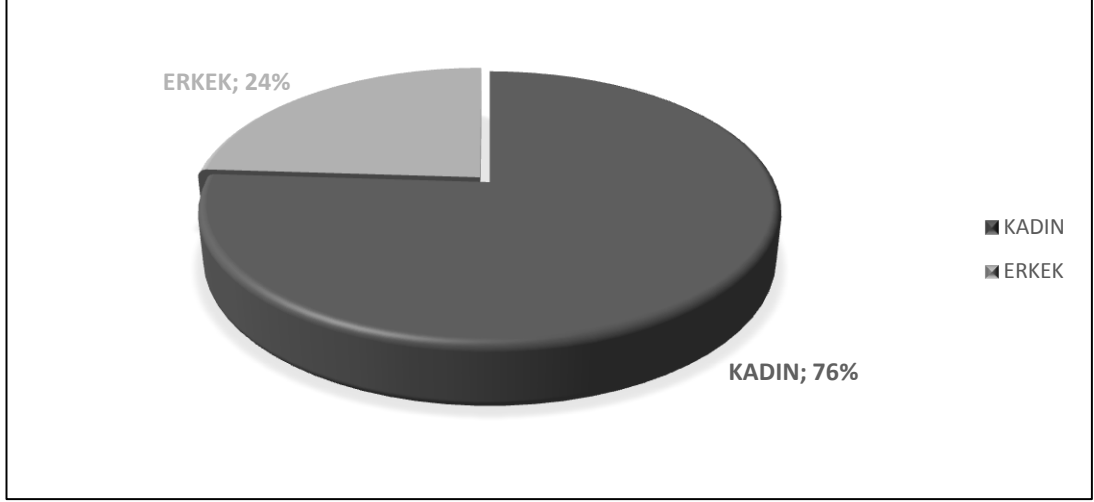
### 3.7 Bulgular ve Yorum

Bu bölümde elde edilen bulgular tablolar halinde verilecek ve yorumlanacaktır.

**Tablo 3.2:** Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bulgular.

	Frekans	%
Erkek	24	24,0
Kadın	76	76,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların, sayı olarak değeri; 24'ü erkek, 76'sı kadın iken, toplam kitlenin %24'ü erkek ve %76'sı kadındır.

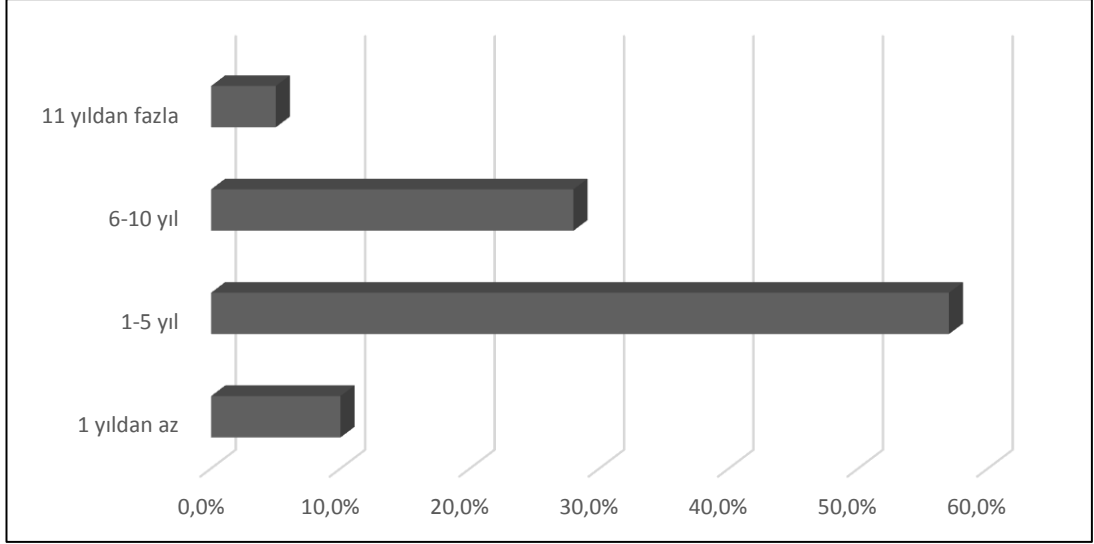


Şekil 3.1: Katılımcıların cinsiyet dağılımı.

Tablo 3.3: Sağlık sektöründe çalışma yılına ilişkin bulgular.

	Frekans	%
1 yıldan az	10	10,0
1-5 yıl	57	57,0
6-10 yıl	28	28,0
11 yıldan fazla	5	5,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların 1 yıldan az çalışan sayısı 10 kişi, 1-5 yıl arası çalışanların sayısı 57 kişi, 6-10 yıl arası çalışanların sayısı 28 kişi, 11 yıldan fazla çalışanların sayısı 5 kişi olmak üzere kitlenin %10'u 1 yıldan az, %57'si 1-5 yıl arası, %28'i 5-10 yıl arası ve %5'i 10 yıldan fazla zamandır sağlık sektöründe çalışmaktadır.

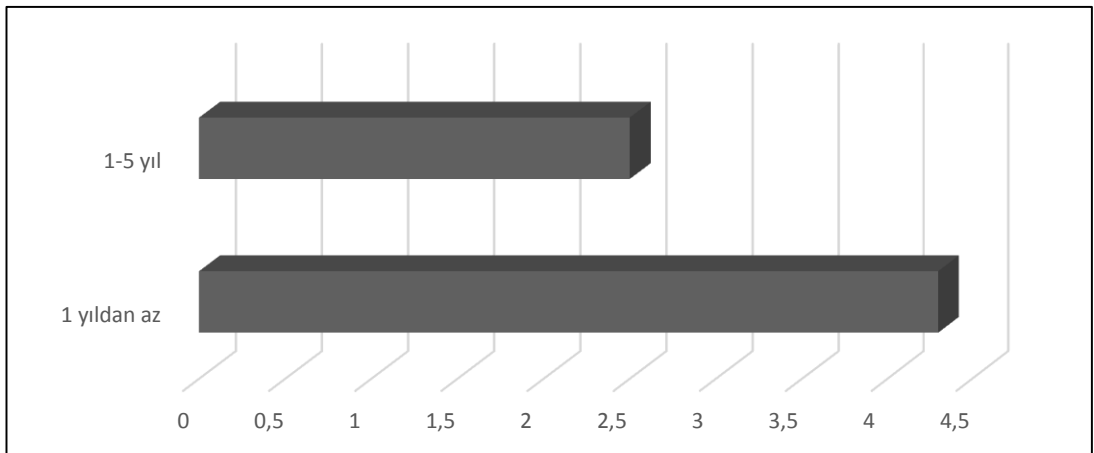


**Şekil 3.2:** Katılımcıların çalışma süreleri ve oranları.

**Tablo 3.4:** Katılımcıların bulunduğu hastanede çalışma yılına ilişkin bulgular.

	Frekans	%
1 yıldan az	43	43,0
1-5 yıl	57	57,0
Toplam	100	100,0

Katılımcılardan 1 yıldan az çalışan sayısı 43 kişi, 1-5 yıl arası çalışan sayısı 57 kişi olup %43'ü 1 yıldan az, %57'si 1-5 yıldır bulunduğu hastanede çalışmaktadır ve kitle az tecrübelilerden oluşuyor denebilir.



**Şekil 3.3:** Katılımcıların buldukları hastanedeki görev süreleri.



**Tablo 3.5:** TKY'ye ilişkin sorular.

	Tamamen katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		$\bar{x}$
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Çalışanlar, TKY'nin faydaları ve uygulama süreci konusunda yeterince bilgilendirilmiştir.	20	20,0	15	15,0	15	15,0	40	40,0	10	10,0	3,05
2. Çalışanlar, TKY'ye yeterince ilgi göstermektedir.	10	10,0	15	15,0	25	25,0	35	35,0	15	15,0	3,30
3. TKY'nin önemine ve hastanemiz için faydalı olacağına inanıyorum.	5	5,0	5	5,0	10	10,0	55	55,0	20	20,0	3,85
4. Çalışanlar, TKY uygulamalarına katılmaktadır.	20	20,0	5	5,0	15	15,0	50	50,0	10	10,0	3,25
5. Diğer çalışanlar TKY uygulamalarına katılmaktadır.	5	5,0	25	25,0	15	15,0	45	45,0	5	5,0	3,21
6. Çalışanlar TKY uygulamalarına geçiş sürecine dahil edilmiştir.	10	10,0	15	15,0	20	20,0	35	35,0	10	10,0	3,22
7. TKY uygulamaları ile ilgili gereken eğitimler verilmiştir.	10	10,0	15	15,0	10	10,0	40	40,0	20	20,0	3,47
8. TKY ile ilgili verilen eğitimler eğitimcinin yetkinliği ve içerik açısından yeterlidir.	10	10,0	25	25,0	5	5,0	40	40,0	15	15,0	3,26
9. Çalışanların düzenlenen eğitimlere katılımı sağlanmaktadır.	5	5,0	15	15,0	10	10,0	55	55,0	15	15,0	3,60
10. Çalışanları TKY uygulamaları için motive edecek ödüllendirme sistemleri bulunmaktadır.	20	20,0	30	30,0	15	15,0	15	15,0	15	15,0	2,74
11. Çalışanları TKY uygulamaları için motive edecek ödüllendirme sistemleri etkin ve adil şekilde işlemektedir.	25	25,0	15	15,0	25	25,0	15	15,0	15	15,0	2,79
12. Hastanemizdeki TKY programı, hastaların aldığı hizmeti iyileştirme adına uzun vadeli fakat sürdürülebilir hedefler üzerine kurulmuştur.	15	15,0	10	10,0	15	15,0	40	40,0	20	20,0	3,40
13. Mevzuat, TKY'nin temel gerekliliklerinin uygulanması için elverişlidir.	15	15,0	15	15,0	5	5,0	45	45,0	20	20,0	3,40

**Tablo 3.5 (Devam):** TKY'ye ilişkin sorular.

	Tamamen katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		$\bar{x}$
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
14. Hastanemizdeki organizasyon yapısı TKY'nin temel gerekliliklerinin uygulanması için elverişlidir.	10	10,0	5	5,0			55	55,0	25	25,0	3,84
15. Hastanemizdeki yönetim yapısı TKY'nin temel gerekliliklerinin uygulanması için elverişlidir.	10	10,0	15	15,0			60	60,0	15	15,0	3,55
16. Hastanemizde alınan kararlarda politik baskılar ve kayırmacılığın etkisi yoktur.	5	5,0	45	45,0			30	30,0	20	20,0	3,15
17. Hastanemizde iş tanımları nettir, yetki ve sorumluluk alanları isabetli ve orantılı olarak belirlenmiştir.	5	5,0	30	30,0	10	10,0	35	35,0	20	20,0	3,35
18. Hastanemizde problemlerin saptanması ve iyileştirmelerin yapılabilmesi için gerekli verilerin toplanmasını ve işlenmesini sağlayacak yeterli bilgi ve istatistik sistemi bulunmaktadır.	5	5,0	10	10,0	10	10,0	55	55,0	20	20,0	3,75
19. Hastanemizde TKY uygulamaları için gerekli zaman ayrılmaktadır.	5	5,0	30	30,0	10	10,0	40	40,0	15	15,0	3,30
20. Hastanemizde TKY uygulamaları için çalışan sayısı yeterlidir.	5	5,0	20	20,0	25	25,0	35	35,0	15	15,0	3,35
21. Hastanemizde TKY uygulamaları için ayrılan mali kaynaklar yeterlidir	10	10,0	25	25,0	15	15,0	45	45,0	5	5,0	3,10
22. Hastanemizde üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim sağlanabilmektedir.	15	15,0	30	30,0	10	10,0	40	40,0	5	5,0	2,90
23. Hastanemizde birimler arası iletişimde herhangi bir sıkıntı bulunmamaktadır.	15	15,0	10	10,0	25	25,0	45	45,0	5	5,0	3,15
24. Hastanemizde problemlerin çözümü için gerekli alanlarda ekip çalışmaları yürütülmektedir.	10	10,0	30	30,0	20	20,0	35	35,0	5	5,0	2,95

**Tablo 3.5 (Devam):** TKY'ye ilişkin sorular.

	Tamamen katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		x
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
25. Üst yönetim TKY konusunda isteklidir, gerekli liderlik ve desteği sağlamaktadır.	10	10,0	20	20,0	15	15,0	55	55,0			3,15
26. Hastanemizde TKY uygulamalarında, çalışanların görüşleri yönetim tarafından dikkate alınır ve değerlendirilir.	5	5,0	30	30,0	35	35,0	25	25,0			2,84
27. Hastanemizde TKY uygulamaları sadece üst yönetimin yönlendirmesi ve istekleri ile şekillenmektedir.	20	20,0	20	20,0	50	50,0	5	5,0			3,42
28. Hastanemizde çalışanlar genel olarak TKY ile gelen değişikliklere ve yeniliklere direnç göstermektedir.	5	5,0	30	30,0	20	20,0	35	35,0	5	5,0	3,05
29. Hastanemizde çalışanlar TKY ile gelen ek görevleri almakta gönülsüzdür.	10	10,0	10	10,0	25	25,0	35	35,0	10	10,0	3,28
30. Hastanemizde hastaların aldığı hizmetin kalitesi sağlıklı şekilde izlenebilmekte ve değerlendirilmesinde herhangi bir sıkıntı bulunmamaktadır.	5	5,0	25	25,0	20	20,0	35	35,0	10	10,0	3,21
31. Hastanemizde TKY'nin önemli unsurlarından olan hasta memnuniyetine gereken önem verilmektedir.	10	10,0	15	15,0			60	60,0	15	15,0	3,55
32. Hastanemizde TKY'nin önemli unsurlarından olan çalışan memnuniyetine gereken önem verilmektedir.	15	15,0	25	25,0	15	15,0	40	40,0	5	5,0	2,95

Çalışanlar, TKY'nin faydaları ve uygulama süreci konusunda yeterince bilgilendirilmiştir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 20 kişi tamamen katılmıyorum,15kişi katılmıyorum,15 kişi kararsızım,40kişi katılıyorum ve 10 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 20 'sini, katılmıyorum diyenler % 15'ini, kararsızım diyenler %

15'ini,katılıyorum diyenler % 40'ını, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

Çalışanlar, TKY'ye yeterince ilgi göstermektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum,15kişi katılmıyorum,25 kişi kararsızım,35 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10 'unu, katılmıyorum diyenler % 15'ini, kararsızım diyenler % 25'ini,katılıyorum diyenler % 40'ını, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

TKY'nin önemine ve hastanemiz için faydalı olacağına inanıyorum ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum, 5kişi katılmıyorum,15 kişi kararsızım,55 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5'ini, katılmıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 15'ini,katılıyorum diyenler % 55'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Çalışanlar, TKY uygulamalarına katılmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 20 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum,15 kişi kararsızım,50 kişi katılıyorum ve 10 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 20 'sini, katılmıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 15'ini,katılıyorum diyenler % 50'sini, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

Diğer çalışanlar TKY uygulamalarına katılmaktadır. İfadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum,15kişi katılmıyorum,25 kişi kararsızım,45 kişi katılıyorum ve 10 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5 'ini, katılmıyorum diyenler % 15'ini, kararsızım diyenler % 25'ini,katılıyorum diyenler % 45'ını, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

Çalışanlar TKY uygulamalarına geçiş sürecine dahil edilmiştir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum,15 kişi katılmıyorum,20 kişi kararsızım,35 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10 'unu, katılmıyorum diyenler % 15'ini, kararsızım diyenler % 20'sini,katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

TKY uygulamaları ile ilgili gereken eğitimler verilmiştir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum,15 kişi katılmıyorum,10 kişi kararsızım,40 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10 ‘unu, katılmıyorum diyenler % 15’ini, kararsızım diyenler % 10’unu,katılıyorum diyenler % 40’ını, tamamen katılıyorum diyenler % 20’sini oluşturmaktadır.

TKY ile ilgili verilen eğitimler eğitimcinin yetkinliği ve içerik açısından yeterlidir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum,25 kişi katılmıyorum,5 kişi kararsızım,40 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10 ‘unu, katılmıyorum diyenler % 25’ini, kararsızım diyenler % 5’ini,katılıyorum diyenler % 40’ını, tamamen katılıyorum diyenler % 15’ini oluşturmaktadır.

Çalışanların düzenlenen eğitimlere katılımı sağlanmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum,15 kişi katılmıyorum,10 kişi kararsızım,55 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5 ‘ini, katılıyorum diyenler % 15’ini, kararsızım diyenler % 10’unu,katılıyorum diyenler % 55’ini, tamamen katılıyorum diyenler % 15’ini oluşturmaktadır.

Çalışanları TKY uygulamaları için motive edecek ödüllendirme sistemleri bulunmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 20 kişi tamamen katılmıyorum, 30 kişi katılmıyorum,15 kişi kararsızım,15 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 20’sini, katılıyorum diyenler % 30’ unu, kararsızım diyenler % 15’ini,katılıyorum diyenler % 15’ ini, tamamen katılıyorum diyenler % 15’ini oluşturmaktadır.

Çalışanları TKY uygulamaları için motive edecek ödüllendirme sistemleri etkin ve adil şekilde işlemektedir. ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 25 kişi tamamen katılmıyorum,15 kişi katılmıyorum, 25 kişi kararsızım,15 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 25 ‘ini katılıyorum diyenler % 15’ini, kararsızım diyenler % 25’ini, katılıyorum diyenler % 15’ini, tamamen katılıyorum diyenler % 15’ini oluşturmaktadır.

Hastanemizdeki TKY programı, hastaların aldığı hizmeti iyileştirme adına uzun vadeli fakat sürdürülebilir hedefler üzerine kurulmuştur ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum,10 kişi katılmıyorum,15 kişi kararsızım,40 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15 'ini, katılıyorum diyenler % 10'unu, kararsızım diyenler % 15' sini, katılıyorum diyenler % 40'ını, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Mevzuat, TKY'nin temel gerekliliklerinin uygulanması için elverişlidir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum,15 kişi katılmıyorum,5 kişi kararsızım,45 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15 ini, katılıyorum diyenler % 15'ini, kararsızım diyenler % 5'ini,katılıyorum diyenler % 45'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Hastanemizdeki organizasyon yapısı TKY'nin temel gerekliliklerinin uygulanması için elverişlidir. İfadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 55 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10 'unu, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 20'sini,katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Hastanemizdeki yönetim yapısı TKY'nin temel gerekliliklerinin uygulanması için elverişlidir. ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum,15 kişi katılmıyorum, 60 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10 'unu, katılıyorum diyenler % 15'ini,katılıyorum diyenler % 60'ını, tamamen katılıyorum diyenler % 15'ini oluşturmaktadır.

Hastanemizde alınan kararlarda politik baskılar ve kayırmacılığın etkisi yoktur ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum,45 kişi katılmıyorum, 30 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5 'ini, katılıyorum diyenler % 45'ini, katılıyorum diyenler % 30'unu, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Hastanemizde iş tanımları nettir, yetki ve sorumluluk alanları isabetli ve orantılı olarak belirlenmiştir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi

tamamen katılmıyorum, 30 kişi katılmıyorum, 10 kişi kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5 ini, katılıyorum diyenler % 30'unu, kararsızım diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Hastanemizde problemlerin saptanması ve iyileştirmelerin yapılabilmesi için gerekli verilerin toplanmasını ve işlenmesini sağlayacak yeterli bilgi ve istatistik sistemi bulunmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum, 10 kişi katılmıyorum, 10 kişi kararsızım, 55 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5 ini, katılıyorum diyenler % 10'unu, kararsızım diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 55'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Hastanemizde TKY uygulamaları için gerekli zaman ayrılmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum, 30 kişi katılmıyorum, 10 kişi kararsızım, 40 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5 ini, katılıyorum diyenler % 30'unu, kararsızım diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 40'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 15'ini oluşturmaktadır.

Hastanemizde TKY uygulamaları için çalışan sayısı yeterlidir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum, 20 kişi katılmıyorum, 25 kişi kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5 ini, katılmıyorum diyenler % 20'sini, kararsızım diyenler % 25'ini, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 15'ini oluşturmaktadır.

Hastanemizde TKY uygulamaları için ayrılan mali kaynaklar yeterlidir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 15 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 45 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15 ini, katılmıyorum diyenler % 15'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 45'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Hastanemizde üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim sağlanabilmektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 25 kişi

katılmıyorum,15 kişi kararsızım,45 kişi katılıyorum ve 5 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10' unu, katılmıyorum diyenler % 25'ini, kararsızım diyenler % 15'ini,katılıyorum diyenler % 45'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 5'sini oluşturmaktadır.

Hastanemizde birimler arası iletişimde herhangi bir sıkıntı bulunmamaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum,30 kişi katılmıyorum,10 kişi kararsızım,40 kişi katılıyorum ve 5 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15 ini, katılıyorum diyenler % 30'unu, kararsızım diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 40'ını, tamamen katılıyorum diyenler % 5'ini oluşturmaktadır.

Hastanemizde problemlerin çözümü için gerekli alanlarda ekip çalışmaları yürütülmektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum,10 kişi katılmıyorum,25 kişi kararsızım,45 kişi katılıyorum ve 5 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15 ini, katılıyorum diyenler % 10, kararsızım diyenler % 25'ini, katılıyorum diyenler % 45'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 5'ini oluşturmaktadır.

Üst yönetim TKY konusunda isteklidir, gerekli liderlik ve desteği sağlamaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum,20 kişi katılmıyorum,15 kişi kararsızım,55 kişi katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10 ini, katılıyorum diyenler % 20'sini, kararsızım diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 55'ini oluşturmaktadır.

Hastanemizde TKY uygulamalarında, çalışanların görüşleri yönetim tarafından dikkate alınır ve değerlendirilir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum,30 kişi katılmıyorum,35 kişi kararsızım, 25 kişi katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5' ini, katılıyorum diyenler % 30'sini, kararsızım diyenler % 35'ini, katılıyorum diyenler % 25'ini oluşturmaktadır.

Hastanemizde TKY uygulamaları sadece üst yönetimin yönlendirmesi ve istekleri ile şekillenmektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 20 kişi tamamen katılmıyorum,20 kişi katılmıyorum,50 kişi kararsızım,5 kişi katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 20'sini,



katılıyorum diyenler % 20'sini, kararsızım diyenler % 50'sini, katılıyorum diyenler %55'ini oluşturmaktadır.

Hastanemizde çalışanlar genel olarak TKY ile gelen değişikliklere ve yeniliklere direnç göstermektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum, 20 kişi katılmıyorum, 30 kişi kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 5 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5 ini, katılıyorum diyenler % 20'sini, kararsızım diyenler % 30'unu, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 5'ini oluşturmaktadır.

Hastanemizde çalışanlar TKY ile gelen ek görevleri almakta gönülsüzdür ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum,10 kişi katılmıyorum,25 kişi kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 10 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 10'unu, kararsızım diyenler % 25'ini, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

Hastanemizde hastaların aldığı hizmetin kalitesi sağlıklı şekilde izlenebilmekte ve değerlendirilmesinde herhangi bir sıkıntı bulunmamaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum, 25 kişi katılmıyorum,20 kişi kararsızım,35 kişi katılıyorum ve 10 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5 ini, katılıyorum diyenler % 25'ini, kararsızım diyenler % 20'sini, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

Hastanemizde TKY'nin önemli unsurlarından olan hasta memnuniyetine gereken önem verilmektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum,15 kişi katılmıyorum, 60 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 15'ini, kararsızım diyenler % 60'ını katılıyorum diyenler % 15'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

Hastanemizde TKY'nin önemli unsurlarından olan çalışan memnuniyetine gereken önem verilmektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 25 kişi katılmıyorum,15 kişi kararsızım,40 kişi katılıyorum ve 5 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15 ini, katılıyorum diyenler % 25'ini, kararsızım diyenler

% 15'ini, katılıyorum diyenler % 40'ını, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

Tablo 3.5'de katılımcıların TKY algıları incelendiğinde en yüksek algıya 3,85 ile "TKY'nin önemine ve hastanemiz için faydalı olacağına inanıyorum" olgusu sahiptir. Bu durum çalışanların çoğunluğunun TKY hakkında olumlu düşüncelere sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu TKY'nin öneminin farkında olmakla beraber hastaneleri için faydalı olacağını düşünmektedirler.

Tablo 3.5'de katılımcıların TKY algıları incelendiğinde en düşük algıya ise 2,74 ile "Çalışanları TKY uygulamaları için motive edecek ödüllendirme sistemleri bulunmaktadır" olgusu almıştır. Katılımcıların çoğunluğu, çalışanları TKY uygulamaları için motive edecek ödüllendirme sistemlerinin bulunmadığını belirtmişlerdir.

Eğitime Bağlı Verimlilik, Zaman Yönetimi Verimliliği, Örgüt Üyelerinin Verimliliği ve Örgütsel Verimlilik Unsurlarına Dair Katılım Durum Tablosu

**Tablo 3.6:** İş verimliliğine ilişkin sorular.

	Tamamen katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		$\bar{x}$
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Eğitime Bağlı Verimlilik</b>											
Bireysel olarak aynı işi daha az zamanda yapabiliyorum.	5	5,0	15	15,0	5	5,0	40	40,0	20	20,0	3,65
İşletmemizde, her iş mümkün olan en kısa zamanda yapılabilmektedir.	10	10,0	5	5,0	20	20,0	30	30,0	25	25,0	3,61
İşleyişte daha az sarf kullanılmaktadır.	10	10,0	15	15,0	15	15,0	45	45,0	5	5,0	3,22
Çalışanlar işini zamanında ve gerektiği gibi yapmakta ve hizmet zamanında verilmektedir.	10	10,0	5	5,0	25	25,0	35	35,0	25	25,0	3,60
Birimlerde her işi yapacak yeterli sayıda personel çalışır, fazla sayıda personel yoktur.	15	15,0	25	25,0	5	5,0	40	40,0	15	15,0	3,15
Herkes yeteneklerine uygun işler yapmaktadır.	20	20,0	25	25,0	10	10,0	35	35,0	10	10,0	2,90
Çalışanların fikirlerini özgürce yöneticilerine ifade edebilmesi verimliliğe olumlu olarak etkiler.	10	10,0	15	15,0			30	30,0	40	40,0	3,79

**Tablo 3.6 (Devam): İş verimliliğine ilişkin sorular.**

	Tamamen katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		K <sub>1</sub>
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Zaman Yönetimi Verimliliği</b>											
İşletmelerde yeterli derecede eğitim verilmektedir.	25	25,0	10	10,0	5	5,0	35	35,0	20	20,0	3,16
Eğitimlerde verilen bilgilerin, çalışırken uygulanma olanağı bulunması verimliliği artırır.	15	15,0	5	5,0	15	15,0	35	35,0	30	30,0	3,60
İşletmemizde uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır.	20	20,0	5	5,0	5	5,0	55	55,0	15	15,0	3,40
<b>Örgüt Üyelerinin Verimliliği</b>											
Alınan kararlara katılmamızın sağlanması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.	15	15,0			5	5,0	65	65,0	15	15,0	3,65
Eğitim programlarının sürekliliği verimliliğimizi düzenli olarak attırmaktadır.	15	15,0	5	5,0	10	10,0	50	50,0	20	20,0	3,55
Yapılan verimlilik programları verimliliğe olumlu etkilerde bulunmaktadır.	15	15,0	5	5,0	5	5,0	65	65,0	10	10,0	3,50
İşletmemizde teknolojik yeniliklerden faydalanma verimliliği artırmaktadır.	10	10,0	5	5,0			50	50,0	30	30,0	3,89
<b>Örgütsel Verimlilik</b>											
Gereksiz detayların azaltılması verimliliği artırmaktadır.	10	10,0	10	10,0			50	50,0	30	30,0	3,80
Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimimi olumlu yönde etkilemektedir.	5	5,0	5	5,0	5	5,0	65	65,0	20	20,0	3,90
Verilen eğitimler, problemleri daha rahat çözmemi sağlamaktadır.	25	25,0	5	5,0			70	70,0			3,15

Bireysel olarak aynı işi daha az zamanda yapabiliyorum ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum,15 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 40 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5 ini, katılıyorum diyenler %

5'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 40'ını, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

İşletmemizde, her iş mümkün olan en kısa zamanda yapılabilmektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 20 kişi kararsızım, 30 kişi katılıyorum ve 25 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 20'sini, katılıyorum diyenler % 30'unu, tamamen katılıyorum diyenler % 25'ini oluşturmaktadır.

İşleyişte daha az sarf kullanılmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 15 kişi katılmıyorum, 15 kişi kararsızım, 45 kişi katılıyorum ve 5 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 15'ini, kararsızım diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 30'unu, tamamen katılıyorum diyenler % 25'ini oluşturmaktadır.

Çalışanlar işini zamanında ve gerektiği gibi yapmakta ve hizmet zamanında verilmektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 25 kişi kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 25 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 25'ini, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 25'ini oluşturmaktadır.

Birimlerde her işi yapacak yeterli sayıda personel çalışır, fazla sayıda personel yoktur ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 25 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 40 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 25'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 40'ını, tamamen katılıyorum diyenler % 15'ini oluşturmaktadır.

Herkes yeteneklerine uygun işler yapmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 20 kişi tamamen katılmıyorum, 25 kişi katılmıyorum, 10 kişi kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 10 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 20'sini, katılıyorum diyenler % 25'ini, kararsızım diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

Çalışanların fikirlerini özgürce yöneticilerine ifade edebilmesi verimliliğe olumlu olarak etkiler ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 15 kişi katılmıyorum, 30 kişi katılıyorum ve 40 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 30'unu, tamamen katılıyorum diyenler % 40'ını oluşturmaktadır.

İşletmelerde yeterli derecede eğitim verilmektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 25 kişi tamamen katılmıyorum, 10 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 25'ini, katılıyorum diyenler % 10'unu, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 35'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Eğitimlerde verilen bilgilerin, çalışırken uygulanma olanağı bulunması verimliliği artırır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 15 kişi kararsızım, 35 kişi katılıyorum ve 30 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 35'unu, tamamen katılıyorum diyenler % 30'unu oluşturmaktadır.

İşletmemizde uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 20 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 55 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 20'sini, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 55'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 15'ini oluşturmaktadır.

Alınan kararlara katılmamızın sağlanması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 65 kişi katılıyorum ve 15 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 65'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 15'ini oluşturmaktadır.

Eğitim programlarının s¼rekliliđi verimliliğimizi d¼zenli olarak atturmaktadır. ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 10 kişi kararsızım, 50 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda k¼tlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 50'sini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'sini oluşturmaktadır.

Yapılan verimlilik programları verimliliğe olumlu etkilerde bulunmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 15 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 65 kişi katılıyorum ve 10 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda k¼tlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 15'ini, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 65'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 10'unu oluşturmaktadır.

İşletmemizde teknolojik yeniliklerden faydalanma verimliliği arttırmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 50 kişi katılıyorum ve 30 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda k¼tlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 50'sini, tamamen katılıyorum diyenler % 30'unu oluşturmaktadır.

Gereksiz detayların azaltılması verimliliği arttırmaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 10 kişi tamamen katılmıyorum, 10 kişi katılmıyorum, 50 kişi katılıyorum ve 30 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda k¼tlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 10'unu, katılıyorum diyenler % 50'sini, tamamen katılıyorum diyenler % 30'unu oluşturmaktadır.

Verilen eğitimler, eğitim ¼ncesine g¼re kişisel gelişimimi olumlu y¼nde etkilemektedir ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 5 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi katılmıyorum, 5 kişi kararsızım, 65 kişi katılıyorum ve 20 kişi kesinlikle katılıyorum demiştir. Bu durumda k¼tlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 5'ini, kararsızım diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 65'ini, tamamen katılıyorum diyenler % 20'ini oluşturmaktadır.

Verilen eğitimler, problemleri daha rahat ¼zmemi sağlamaktadır ifadesine katılma durumları sorulduğunda, 25 kişi tamamen katılmıyorum, 5 kişi

katılmıyorum, 70 kişi katılıyorum demiştir. Bu durumda kütlenin, kesinlikle katılmıyorum diyenler % 25'ini, katılıyorum diyenler % 5'ini, katılıyorum diyenler % 70'ini, tamamen oluşturmaktadır.

Tablo 3.6'da iş verimliliğine ilişkin bulgular incelendiğinde en yüksek algıya 3,90 ile “Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimimi olumlu yönde etkilemektedir” olgusu sahiptir. Bu durum katılımcıların büyük kısmı verilen eğitimlerden memnun kaldıklarını ve bu eğitimlerin kişisel eğitimlerini olumlu yönde etkilediğini düşünmektedir. Katılımcıların büyük kısmı verilen eğitimlerin kendileri üzerinde olumlu değişikliklere yol açtığının ve devamlı olması gerekliliğinin farkındadır.

Tablo 3.6'da iş verimliliğine ilişkin bulgular incelendiğinde en düşük algıya 2,90 ile “Herkes yeteneklerine uygun işler yapmaktadır” olgusu sahiptir. Katılımcılar herkesin yeteneklerin uygun işler yapmadığını düşünmektedirler.

**Tablo 3.7:** Verimlilik ve cinsiyet algısı t testi.

		Ortalama	t testi	p değeri
Eğitime Bağlı Verimlilik	Erkek	24,70	3,536	0,001
	Kadın	20,45		
Zaman Yönetimi Verimliliği	Erkek	17,12	-0,781	0,437
	Kadın	17,85		
Örgüt Üyelerinin Verimliliği	Erkek	10,50	1,309	0,194
	Kadın	9,40		
Örgütsel Verimlilik	Erkek	12,75	2,524	0,013
	Kadın	10,83		

Katılımcıların verimlilik ve cinsiyet algıları arasındaki ilişki incelendiğinde “Zaman Yönetimi Verimliliği” ve “Örgüt Üyelerinin Verimliliği” ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık bulunmazken ( $p>0,05$ ), “Eğitime Bağlı Verimlilik” ve “Örgütsel Verimlilik” ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık mevcuttur ( $p<0,05$ ).

Erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla eğitime bağlı verimlilik algıları daha yüksektir.

Erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla zaman yönetimi verimliliği algıları daha düşüktür.

Erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla örgüt üyelerinin verimliliği algıları daha yüksektir.

Erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla örgütsel verimlilik algıları ve daha yüksektir.

**Tablo 3.8:** Verimlilik ve sektörde çalışma yılı algısı F testi.

		Ortalama	F testi	p değeri
Eğitime Bağlı Verimlilik	1 yıldan az	24,40	1,830	0,147
	1-5 yıl	21,64		
	6-10 yıl	20,14		
	11 yıldan fazla	25,00		
Zaman Yönetimi Verimliliği	1 yıldan az	17,30	0,260	0,854
	1-5 yıl	17,97		
	6-10 yıl	17,26		
	11 yıldan fazla	17,00		
Örgüt Üyelerinin Verimliliği	1 yıldan az	11,20	4,296	0,007
	1-5 yıl	8,91		
	6-10 yıl	10,21		
	11 yıldan fazla	14,00		
Örgütsel Verimlilik	1 yıldan az	12,20	0,489	0,691
	1-5 yıl	11,45		
	6-10 yıl	10,75		
	11 yıldan fazla	12,00		

Katılımcıların verimlilik algıları ve sektörde çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde “Zaman Yönetimi Verimliliği”, Örgütsel Verimlilik” ve “Eğitime Bağlı Verimlilik” ile sektörde çalışma yılı arasında anlamlı farklılık bulunmazken ( $p>0,05$ ), “Örgüt Üyelerinin Verimliliği” ile sektörde çalışma yılı arasında anlamlı farklılık mevcuttur ( $p<0,05$ ). 11 yıldan fazla aynı sektörde çalışan bireylerin diğer bireylere oranla örgütsel verimlilik algıları daha yüksektir.

**Tablo 3.9:** Verimlilik ve bulunduğu hastanede çalışma yılı algısı t testi.

		Ortalama	t testi	p değeri
Eğitime Bağlı Verimlilik	1 yıldan az	21,92	0,579	0,564
	1-5 yıl	21,26		
Zaman Yönetimi Verimliliği	1 yıldan az	17,15	-0,943	0,348
	1-5 yıl	17,96		
Örgüt Üyelerinin Verimliliği	1 yıldan az	9,42	-0,589	0,557
	1-5 yıl	9,85		
Örgütsel Verimlilik	1 yıldan az	11,73	1,012	0,314
	1-5 yıl	11,03		



Katılımcıların verimlilik algıları ve bulunduğu hastanede çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde “Zaman Yönetimi Verimliliği”, “Örgütsel Verimlilik”, “Eğitime Bağlı Verimlilik” ve “Örgüt Üyelerinin Verimliliği” ile bulunduğu hastanede çalışma yılı arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.10:** TKY uygulamalarının iş verimliliğine etkileri pearson korelasyon testi.

		TKY
Eğitime Bağlı Verimlilik	Korelasyon	,147
	p	,244
	N	65
Zaman Yönetimi Verimliliği	Korelasyon	,567**
	p	,000
	N	60
Örgüt Üyelerinin Verimliliği	Korelasyon	,592**
	p	,000
	N	65
Örgütsel Verimlilik	Korelasyon	,026
	p	,837
	N	65

TKY uygulamaları ile zaman yönetimi verimliliği ve örgüt üyelerinin verimliliği algıları arasında anlamlı ilişki mevcuttur ( $p<0,05$ ). Bununla birlikte ilişki pozitif yönlüdür. TKY uygulamaları zaman yönetimi verimliliğini ve örgüt üyelerinin verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

TKY uygulamaları ile eğitime bağlı verimlilik ve örgütsel verimlilik algıları arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte ilişki negatif yönlüdür. TKY uygulamaları eğitime bağlı verimlilik ve örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Katılımcıların verimlilik algıları ve sektörde çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde “Zaman Yönetimi Verimliliği”, “Örgütsel Verimlilik” ve “Örgüt Üyelerinin Verimliliği” ile sektörde çalışma yılı arasında anlamlı farklılık bulunmazken ( $p>0,05$ ), “Eğitime Bağlı Verimlilik” ile sektörde çalışma yılı arasında anlamlı farklılık mevcuttur ( $p<0,05$ ). 11 yıldan fazla aynı sektörde çalışan bireylerin diğer bireylere oranla örgütsel verimlilik algıları daha yüksektir. Bu durum deneyimli

sağlık personelinin iş ortamına ve iş arkadaşlarına daha çok alışmış olmasından kaynaklanmaktadır. Deneyimli personel uzun yılların vermiş olduğu profesyonel yaklaşımla daha verimli çalışabilmektedir.

Katılımcıların verimlilik algıları ve bulunduğu hastanede çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde “Zaman Yönetimi Verimliliği”, Örgütsel Verimlilik”, “Eğitime Bağlı Verimlilik” ve “Örgüt Üyelerinin Verimliliği” ile bulunduğu hastanede çalışma yılı arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ ). Hastanede çalışma yılı bireylerin verimlilik algılarında farklılığa neden olmamaktadır. Bu durum seçilen hastanede çalışanların en fazla 5 yıllık deneyime sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Çalışanların tamamı 1-5 yıldır aynı hastanede çalışmaktadır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

#### **4.1 Sonuç**

Hizmet işletmelerinde kalite kavramının standart bir formda ifade edilmesi bir hayli zordur. Hizmetin soyut niteliğe sahip olması, önceden tecrübe edilmemesi tüketici beklentilerini farklı kılmaktadır. Dolayısıyla, kaliteli hizmet ürettiğini zanneden işletmecinin tüketici tatmin edilmesini gerçekleştirememesine sebebiyet verebilmektedir.

Hizmet işletmeleri tüketici beklentilerini saptamalıdır. Hizmet kalitesini saptamak, ürün kalitesini saptamaktan daha güçtür. Ayrıca daha maliyetlidir. Ancak, hizmet yatırımları da edinilen tüketici sadakati ve yükselen satışlarla oluşmaktadır. Hizmet işletmelerinin işgörenlerine ne vereceklerini, tüketicilerine de ne alacaklarını net bir şekilde saptamadı gerekmektedir. Herhangi bir hizmet işletmesinin kendisini değiştirmesinin bir takım yollarından birisi, devamlı şekilde rakiplerinden daha yüksek kalite düzeyinde hizmet vermesidir. Günümüz dünyasında birçok hizmet işletmesi genel olarak toplam kalite yaklaşımını benimsemiş durumdadır. İşletmeler, hizmet kalitesine gösterilecek önemin, önemli satış tutarlarına ve kara sebep olacağına farkındadırlar. Hizmet sektöründe yer alan işgörenler ve tüketiciler arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Toplam kalite, tüm kişilere dağılarak, gerek çalışanları, gerekse de müşterileri sorumlu tutan bir sistem şeklinde düşünülmelidir. Kaliteyi kazanma süreci bitmeyen ve günümüz işletmelerinin içinde yer aldıkları bir yolculuktur. Hizmet anlamında kalite, tüketiciye doğru hizmeti doğru fiyat ve zaman politikası ile sunmaktır. Hizmet kalitesi, işletmenin tüketicilerin beklentilerini karşılayabilme kabiliyeti ya da müşterinin tatmin olabilmesi şeklinde de tanımlanabilir.

Klasik yaklaşımda miktar esaslı verimlilik kazancının elde edilmesi amaçlanırken, modern ekonomi döneminde kalite esaslı verimlilik kazançlarının elde edilmesi amaçlanmaktadır. Kalite yatırımları; işletmenin kar seviyesini ve yatırımların toplam getirisini yükselterek verimliliğin de artmasına neden olmaktadır.

Türkiye’deki sağlık hizmeti sunum modeli göz önüne alındığında, kalitenin sürekli iyileştirilmesi, programının oluşturulması için; mevcut kalite düzeyinin ölçülmesi, kalite düzeyinin sürekli iyileştirilmesi, entegrasyonun sağlanması, bölgesel farklılıklar, sorumluluk ve aktivitelerin paylaşımı, hastanın ve sağlık personelinin memnuniyeti, toplumun bilinçlenmesi ve işbirliği gibi bazı şartların oluşturulması gerekmektedir.

Sağlık hizmetlerinde, hizmeti oluşturan tüm unsurlar entegredir. Sağlık hizmetlerinde kaliteden söz edebilmek için öncelikle; sağlam bir yönetim modeli ve organizasyonun var olması, işlerin, kim tarafından, ne zaman, nerede, hangi araçlar kullanılarak, ne yöntemle yapıldığının bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Sağlık hizmetlerinin kalitesi, sadece sağlık hizmetleri sağlayıcıları ve hastalar açısından değil, hükümetler açısından da önemli bir konudur. Kaliteli sağlık hizmetleri, insanların daha sağlıklı ve daha mutlu olmalarına katkıda bulunacaktır.

Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmasıyla birlikte, yetersiz olan hastane kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması, maliyetlerin düşürülmesi, diğer işletmelerle rekabet etme imkanının artması, hasta ve çalışan memnuniyetinin artırılması açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Hizmet sunumunda kalite ile çalışanların iş tatmini ve motivasyonu, yönetim ve organizasyon yöntemlerinin modernizasyonu, karar mekanizmalarında akılcılık, bilgi sistemlerinin dokümantasyonu ve iletişim mekanizmasının işlerliğinin sağlanması beklenmektedir. Ayrıca hasta memnuniyeti, ekip çalışması ile takım ruhunun gelişmesi ve en önemlisi kalite yoluyla “Kamu Yararı” çerçevesinde faydalar sağlanması hedeflenmektedir.

Çalışanlar, kalite yönetimi felsefesine inançlı ve gönüllü bir biçimde katılmalıdırlar. Özellikle çalışanların kalite çalışmalarında aktif olarak yer almaları gerekmektedir. Çalışanlar, sürekli gelişme, kalite çemberleri ve eğitim süreçlerinin ayrılmaz parçaları olmalıdırlar. Sağlık hizmetlerindeki kalite geliştirme çabaları hastaya ve süreç içerisinde yer alan diğer kişilerin tatminine yöneliktir.

Üretim süreci içinde kullanılan girdilerin kalitesiz oluşu üretilen malın ya da hizmetin de kalitesini olumsuz yönde etkilemekte, işletmenin düşük verimlilikte

çalışmasına sebep olmaktadır. Marjinal kar seviyesini muhafaza etmek isteyen işletmeler verimlilik azalışları ile karşılaştıkları zaman, piyasa ortamında yaşayabilmek için ya şirketlerini kapatma mecburiyetinde kalacaklar ya da işgücü vb. girdilerini düşürme yoluna gideceklerdir. Böyle bir durumda ilk olarak emek faktörü olmak üzere ürün farklılaştırmasına ya da maliyetlerini kısma eğilimine gireceklerdir. Teknolojik gelişmeler haricinde hizmet ve mal üretiminde verimliliğin en üst seviyeye ulaşmasının yolları, çalışanlar hakkında uygulanacak önlemlerle açılabilir.

Performans değerlendirme sistemi bakımından verimlilik hususuna değinilecek olursa, bu sistem insan kaynakları yönetiminin başka bir uygulaması olduğundan, emeğin verimliliğinin ne şekilde arttırılabileceği dikkate alınmalıdır. Organizasyonun eksik taraflarının iyileştirilmesi amacıyla, ilk olarak bu eksik tarafların saptanması gerekmektedir.

Bir işletmenin rakiplerine oranla daha avantajlı olması için, onlara oranla daha ucuza hizmet sunması ve mal üretmesi, yani ürün kalitesini arttırması, maliyetlerin düşürülmesi ve özelliklerini geliştirmesi ve aynı zamanda satış sonrası hizmetlere yönelik bir yaklaşımla verimliliğin benimsetilmesi gerekmektedir. Günümüzde bu kavramların üzerinde oldukça fazla durulmaktadır. Küreselleşme hareketleri ile devletlerin üzerinde çok sık durduğu mevzu, ülkelerin sahip olduğu doğal kaynak girdilerinin bütün dünya insanların gereksinimini karşılayacak biçimde, arzu edilmeyen bir çıktı kirliliği meydana getirmeksizin kullanılmasını sağlamaktır. İşletmelerde verimliliğin arttırılması teorik olarak girdi-çıktı oranında, girdilerin azalması veya çıktıların artması ile sağlanır. İşletme pratiğinde ise, işletmelerin verimliliklerini yükseltmeleri için bazı önlemler almaları gerekmektedir.

Araştırmada sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir,

1. Katılımcıların çoğunluğu TKY'nin öneminin farkında olmakla beraber hastaneleri için faydalı olacağını düşünmektedirler.
2. Katılımcıların çoğunluğu, çalışanları TKY uygulamaları için motive edecek ödüllendirme sistemlerinin bulunmadığını belirtmişlerdir.
3. Katılımcıların büyük kısmı verilen eğitimlerden memnun kaldıklarını ve bu eğitimlerin kişisel eğitimlerini olumlu yönde etkilediğini düşünmektedir.
4. Katılımcılar herkesin yeteneklerin uygun işler yapmadığını düşünmektedirler.

5. Erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla eğitime bağlı verimlilik algıları ve örgütsel verimlilik algıları daha yüksektir.
6. 11 yıldan fazla aynı sektörde çalışan bireylerin diğer bireylere oranla örgütsel verimlilik algıları daha yüksektir. Bu durum çalışanların çalıştıkları hastaneye alışmaları ve bu alışkanlık durumuyla daha verimli çalışabilmelerinden kaynaklanmaktadır.
7. TKY uygulamaları zaman yönetimi verimliliğini ve örgüt üyelerinin verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar tarafından zamanın en iyi şekilde kullanılması, zaman tasarrufu sağlayarak, çalışanların boşuna enerji harcamamalarına neden olmaktadır. Bu durum gerekli durumlarda daha verimli çalışmalarını olanaklı kılmaktadır.

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

Katılımcıların verimlilik ve cinsiyet algıları arasındaki ilişki incelendiğinde “Zaman Yönetimi Verimliliği” ve “Örgüt Üyelerinin Verimliliği” ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık bulunmazken ( $p>0,05$ ), “Eğitime Bağlı Verimlilik” ve “Örgütsel Verimlilik” ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık mevcuttur ( $p<0,05$ ). Erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla eğitime bağlı verimlilik algıları ve örgütsel verimlilik algıları daha yüksektir. Bu durum erkek bireylerin aile geçindirme sorumluluklarının kadınlara göre daha yüksek olması ve aldıkları eğitimlerin faydalarını daha çok hissetmeleriyle ilgili olmaktadır.

Katılımcıların verimlilik algıları ve sektörde çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde “Zaman Yönetimi Verimliliği”, “Örgütsel Verimlilik” ve “Örgüt Üyelerinin Verimliliği” ile sektörde çalışma yılı arasında anlamlı farklılık bulunmazken ( $p>0,05$ ), “Eğitime Bağlı Verimlilik” ile sektörde çalışma yılı arasında anlamlı farklılık mevcuttur ( $p<0,05$ ). 11 yıldan fazla aynı sektörde çalışan bireylerin diğer bireylere oranla örgütsel verimlilik algıları daha yüksektir. Bu durum deneyimli sağlık personelinin iş ortamına ve iş arkadaşlarına daha çok alışmış olmasından kaynaklanmaktadır. Deneyimli personel uzun yılların vermiş olduğu profesyonel yaklaşımla daha verimli çalışabilmektedir.

Katılımcıların verimlilik algıları ve bulunduğu hastanede çalışma yılı arasındaki ilişki incelendiğinde “Zaman Yönetimi Verimliliği”, “Örgütsel Verimlilik”, “Eğitime Bağlı Verimlilik” ve “Örgüt Üyelerinin Verimliliği” ile bulunduğu hastanede çalışma yılı arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ ). Hastanede çalışma

yılı bireylerin verimlilik algılarında farklılığa neden olmamaktadır. Bu durum seçilen hastanede çalışanların en fazla 5 yıllık deneyime sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Çalışanların tamamı 1-5 yıldır aynı hastanede çalışmaktadır.

TKY uygulamaları ile zaman yönetimi verimliliği ve örgüt üyelerinin verimliliği algıları arasında anlamlı ilişki mevcuttur ( $p<0,05$ ). Bununla birlikte ilişki pozitif yönlüdür. TKY uygulamaları zaman yönetimi verimliliğini ve örgüt üyelerinin verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. TKY uygulamalarıyla beraber sağlık personelinin verimlilik algısı yükselmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara göre hastanelerde iş verimliliğini arttırmak adına alınabilecek kalite artırıcı önlemler şu şekildedir:

1. Toplam kalite yönetiminin uygulamaya konulması
2. İşletme büyüklüğünün ve kuruluş yerinin uygunluğu
3. İşletmenin tam kapasite ile iş yaması (enerji darlığı, grevler, pazarlama sistemleri gibi)
4. Sevk, idare ve organizasyon etkeni (hem maddi hem de manevi organizasyon)
5. Malzeme ve hammadde randımanının yükseltilmesi (hammaddenin kalitesinin ve miktarının artırılması)
6. Makine ve teçhizatın randımanının yükseltilmesi
7. Emegın verimliliğinin gerçekleştirilmesi (emeğın fikri, bedeni ve gönül gücünün yükseltilmesi)

İşletme hangi alanlarda hataları ve eksikleri olduğunu bilirse, kaynaklarını o tarafa yönlendirerek doğru bir hareket yapmış olmaktadır. Verimlilik ölçümünün diğer bir yararı ise, işletmenin kendisinin farkında olması ve piyasadaki mevkiini bilmesi sağlanmalıdır. Bu farkındalıkla birlikte işletme, risk içeren bir stratejik karar verirken temel kabul edilebilecek bir veri sağlayacaktır.

Yaşanan verimlilik artışı, işletmelerin çaplarını genişleterek büyütülmesi neticesinde maliyetlerini düşürerek çevrenin korunabilirliğini olumlu yönde etkilemelerine destek olmaktadır. Kimi görüşler ise ekolojik sürdürülebilirlik, finansal sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve beşeri sürdürülebilirlik ile sürdürülebilir bir iş yaklaşımı meydana getirilmesi doğrultusundadır.

## 4.2 Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre öneriler şu şekildedir:

Toplam kalite uygulamalarının etkin ve verimli bir hale getirilmesi iş verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkin olmasını sağlamak amacıyla yöneticilerin bu konuda daha özverili çalışmaları ve personeli bu konuda teşvik etmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma yalnızca özel sağlık kuruluşlarını kapsamaktadır. İlerleyen çalışmalar özel ve kamu sağlık kuruluşları incelenerek karşılaştırma yapılabilir.

Bu çalışmada yalnızca nicel veri analizi tekniklerinden faydalanılmıştır. İlerleyen çalışmalarda nitel veri analizi tekniklerinden de faydalanılarak çalışma yürütülebilir.



## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbaba, A. (2007). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi, Kuram ve Endüstriden Uygulamalar. Şevkinaz Gümüsoğlu (Ed.), *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar*. Ankara, Detay.
- Aksu, Ali. İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34;153, İzmir, 2009.
- Akyıldız, H. ve Karabıçak, M. (2002). Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 57-76.
- Alptekin, T., (1993), Kalite Yönetimi Ve Toplam Kalite Kontrol, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 35.
- Arslan, Gülay ve KÜÇÜKER, Erdal. "Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Eğitimin Kamu Hizmeti Niteliğine ve Eğitim Öğretim Süreçlerine Uygunluğu", *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, s.II, Ordu, 2011.
- Aybar S., (2011), İşletmelerde Öğrenen Örgütler Ve İş Verimliliği İlişkisinin Analizi, Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı.
- Aydın, İ. (2007). Hizmet İşletmelerinde İşgören Çalışma Ahlakının Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkileri. Şevkinaz Gümüsoğlu (Edt.), *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar*. Ankara, Detay.
- Bayrak, S., Göncüoğlu, H.(2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulanabilirliğine Yönelik Denizli İlinde Bir Araştırma*. İstanbul, Beta.

- Birbil, D., Battal, G. ve Atalay, N. (2010). Türkiye'nin Ticaret Ortaklarına Göre Rekabetçi Konumu ve Tekstil ile Giyim Eşyaları Sektörlerinin Analizi. 16. Dünya Verimlilik Kongresi ve Avrupa Verimlilik Konferansı Bildiriler, c. II, Antalya, ss. 599–610.
- Boz, M. (2007). Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi. Şevkinaz Gümüšoğlu (Edt.), *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar*. Ankara, Detay.
- Büyükkılıç, D. (2008). *Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No,699, Ankara, ss. 5-32.
- Çelik, İlkay. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.
- Dale, H. (2003), *Besterfield, "Quality Control"* 3 rd. Ed. New Jersey.
- Demir, H. (2010). *Ekonomik Büyüme, Verimlilik ve Rekabet*. 1. Baskı, Etap Yayınevi, İstanbul, ss. 17–65.
- Demirci, H. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul, Kum Saati.
- Denizhan D., (2008), EFQM Mükemmellik Modeli Ve Kocaeli Sanayi Odası'nda Uygulanması, Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli, 21-33
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 3. Baskı, İstanbul, Beta.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. İstanbul, Sim.
- Ertuğrul, İ. (2004). *Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri*. İstanbul, Ekin.
- Gallagher M., (2001), *Kalitenin Seyir Defteri, 10. Yıl, Kalitenin Seyir Defteri*, KalDer Yayınları, 61-64.
- Gökçümen A., Koçak C., Saraloğlu T., Yenersoy G. (1999). *Belediyelerde TKY Temel Eğitimleri El Kitabı*. İstanbul, KalDer Yayınları No,27.
- Hall, H. B., Lotti, and Mairesse, J. (2007). Employment, Innovation and Productivity, Evidence from Italian Microdata, *National Bureau of Economic Research Working Paper* 13296, 1-39.
- İller Düzeyinde Verimliliği Artırma Projesi, Nevşehir Verimliliği Artırma Projesi. (2010). Mpm Yayınları, Ankara, ss. 3.

- İslamoğlu, A. H. (2008). *Pazarlama Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul, Beta.
- KalDer, (1997), *Benchmarking Uzmanlık Grubu, Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek*, Yayını No,15, İstanbul, Kasım, 12
- KalDer, (2013), <http://www.KalDer.org/KalDerhakkinda.aspx?id=18>, Erişim, 4.3.2014
- Kalitesinin Geliştirilmesi. Şevkinaz Gümüšoğlu (Ed.), *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar*. Ankara, Detay.
- Kıngır, Said. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara, Nobel.
- Kıngır, Said. *Toplam Kalite Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl*. İstanbul, Sistem.
- Küçükaltan, D. (2007). Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı. Şevkinaz Gümüšoğlu (Ed.), *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar*. Ankara, Detay.
- Labini, P. S.(2004). *Underdevelopment*. Cambridge University Press, Cambridge, pp.15–147.
- Landmann, O. (2004). Employment, Productivity and Output Growth. *Employment Strategy Papers, ILO Geneva*, 17, 1-26.
- Milli Prodüktivite Merkezi, Kuruluş Kanunu ve Yönetmelikler. (2010). Mpm Yayınları, Ankara, ss,3.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. 15. Baskı. İstanbul, Türkmen.
- Narayan, P. and Smyth, R. (2009). The Effect of Inflation and Real Wages on Productivity, New Evidence From A Panel of G7 Countries. *Applied Economics, Routledge Taylor & Francis Group*, 41, 1285–1291.
- Nordhaus, W. (2005). The Sources of the Productivity Rebound and The Manufacturing Employment Puzzle. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*, 11354, 1–31.
- OECD, (2001). *Measuring Productivity- Measurement of Aggregate and Industry Level Productivity Growth*, OECD Manual, Paris.1–154.

- Oğuz, F. (2007). *İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçümü Tekniği ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss. 3–24.
- Özer, P.S., Özdemir, P. Ö. (2007). Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikleri. Şevkinaz Gümüšoğlu (Ed.), *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar, Uygulamalar*. Ankara, Detay.
- Özkul, E. (2007). *Servqual Kavramsal Çerçevesinde Turizm İşletmelerinde Hizmet*
- Paksoy, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi. Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. 2. Baskı. Ankara, Nobel.
- Pichelmann, K and Roeger, W. (2004). Structural Reforms in Labour and Product Markets and Macroeconomic Performance in the European Union. *Structural Reform and Economic Policy*, Solow, R. M. (Ed.). Palgrave Macmillan, International Economic Association. 1. Published. New York, pp. 67–95.
- Rehnström, P. (2010). The EANPC Productivity Flower- Practical Experiences and Emerging Trends. 16. *Dünya Verimlilik Kongresi ve Avrupa Verimlilik Konferansı Bildiriler*, c. I, Antalya, ss. 480–485.
- Salvatore, D. and Diulio, E. (2003). *Principles of Economics. Schaum's Easy Outlines*. 2. Edition, Mc-Graw-Hill e-books, USA, pp. 81–88.
- Sarikaya, N. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Sakarya, Sakarya.
- Selimoğlu, K. (2001). *İşletmelerin Etkinliğini Ve Verimliliğini Arttırmada İnsan Kaynağı Muhasebesinin Rolü*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No,1290.
- Shafique J. (2002), "Putting a Productivity Improvement Program Into Action" Feb. 1983 Ind. Eng. s. 6'dan aktaran Akal, 27.
- Suiçmez, H. (2008). *Ekonomik Büyümede Toplam Faktör Verimliliğinin Rolü*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No,698, Ankara, ss. 5–116.
- Suiçmez, H. (2009). *Verimlilik ve İstihdam*. Milli Prodüktivite Yayınları No,707. Ankara, ss. 3–33.
- Şimşek, İ. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. 9. Baskı. Konya, Adım Ofset.

- Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*. İstanbul, Babıali Kültür.
- Tanaka, G. (2004). *Digital Deflation- The Productivity Revolution and How It Will*. McGraw- Hill, USA, pp. 6–229.
- Tekin, M. (2006). *Kalite Güvence ve Standartlar*. Konya, Günay.
- Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Verimlilik Daire Başkanlığı (2013), Verimlilik Modeli Ön Çalışma Raporu I, Sağlık Bakanlığı, 4-5.
- Uzay, N. (2005). *Verimlilik ve Büyüme*. 1. Baskı, No, 330, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 4–81.
- Ülgen, H., Mirze, K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 4. Baskı, İstanbul, Arıkan.
- Yamak, R. ve Dursun, (2009). Türkiye’de Sendikalaşma ve Verimlilik, Nedensellik Analizi. *Türkiye İşveren Sendikaları Kurumu Akademi Dergisi*, 4(8), 23–41.
- Yavuz, İ. (2003). *Verimlilik ve Verimlilik Ölçümü. Milli Prodüktivite Merkezi Araştırma Bölümü*. [Http://Usam.Cu.Edu.Tr/Dokuman/Adana%20cukurova%20uni.Ppt](http://Usam.Cu.Edu.Tr/Dokuman/Adana%20cukurova%20uni.Ppt) (Erişim Tarihi,18.12.2010).
- Yenersoy, G. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul, Rota.

## **EKLER**

<b>Ek-A: Anket Formu .....</b>	<b>105</b>
--------------------------------	------------

**Ek-A: Anket Formu**

Bu anket formu sonucunda elde edilen bilgiler anketi cevaplayacak olan kişiye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Sorulara vereceğiniz cevapların gerçek fikirlerinizi yansıtması, çalışmadan sağlıklı sonuçlar elde edilmesi için önemlidir. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**Lütfen Önce Aşağıdaki Bilgileri Doldurunuz,**

Cinsiyetiniz

- Erkek  Kadın

Sağlık Sektöründe Çalışma Yılı

- 1 yıldan az  1-5 yıl  5-10 yıl  10 yıldan fazla

Bu Hastanede Çalışma Süreniz

- 1 yıldan az  1-5 yıl  5-10 yıl  10 yıldan fazla

**Tablo A.1:** TKY ilişkin sorular.

	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Çalışanlar, TKY'nin faydaları ve uygulama süreci konusunda yeterince bilgilendirilmiştir.					
2. Çalışanlar, TKY'ye yeterince ilgi göstermektedir.					
3. TKY'nin önemine ve hastanemiz için faydalı olacağına inanıyorum.					
4. Doktorlar, TKY uygulamalarına katılmaktadır.					
5. Diğer çalışanlar TKY uygulamalarına katılmaktadır.					
6. Çalışanlar TKY uygulamalarına geçiş sürecine dahil edilmiştir.					
7. TKY uygulamaları ile ilgili gereken eğitimler verilmiştir.					
8. TKY ile ilgili verilen eğitimler eğitimcinin yetkinliği ve içerik açısından yeterlidir.					
9. Çalışanların düzenlenen eğitimlere katılımı sağlanmaktadır.					
10. Çalışanları TKY uygulamaları için motive edecek ödüllendirme sistemleri bulunmaktadır.					
11. Çalışanları TKY uygulamaları için motive edecek ödüllendirme sistemleri etkin ve adil şekilde işlemektedir.					
12. Hastanemizdeki TKY programı, hastaların aldığı hizmeti iyileştirme adına uzun vadeli fakat sürdürülebilir hedefler üzerine kurulmuştur.					
13. Mevzuat, TKY'nin temel gerekliliklerinin uygulanması için elverişlidir.					
14. Hastanemizdeki organizasyon yapısı TKY'nin temel gerekliliklerinin uygulanması için elverişlidir.					
15. Hastanemizdeki yönetim yapısı TKY'nin temel gerekliliklerinin uygulanması için elverişlidir.					
16. Hastanemizde alınan kararlarda politik baskılar ve kayırmacılığın etkisi yoktur.					
17. Hastanemizde iş tanımları nettir, yetki ve sorumluluk alanları isabetli ve orantılı olarak belirlenmiştir.					
18. Hastanemizde problemlerin saptanması ve iyileştirmelerin yapılabilmesi için gerekli verilerin toplanmasını ve işlenmesini sağlayacak yeterli bilgi ve istatistik sistemi bulunmaktadır.					
19. Hastanemizde TKY uygulamaları için gerekli zaman ayrılmaktadır.					



**Tablo A.1 (Devam):** TKY ilişkin sorular.

	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
20. Hastanemizde TKY uygulamaları için çalışan sayısı yeterlidir.					
21. Hastanemizde TKY uygulamaları için ayrılan mali kaynaklar yeterlidir					
22. Hastanemizde üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim sağlanabilmektedir.					
23. Hastanemizde birimler arası iletişimde herhangi bir sıkıntı bulunmamaktadır.					
24. Hastanemizde problemlerin çözümü için gerekli alanlarda ekip çalışmaları yürütülmektedir.					
25. Üst yönetim TKY konusunda isteklidir, gerekli liderlik ve desteği sağlamaktadır.					
26. Hastanemizde TKY uygulamalarında, çalışanların görüşleri yönetim tarafından dikkate alınır ve değerlendirilir.					
27. Hastanemizde TKY uygulamaları sadece üst yönetimin yönlendirmesi ve istekleri ile şekillenmektedir.					
28. Hastanemizde çalışanlar genel olarak TKY ile gelen değişikliklere ve yeniliklere direnç göstermektedir.					
29. Hastanemizde çalışanlar TKY ile gelen ek görevleri almakta gönülsüzdür.					
30. Hastanemizde hastaların aldığı hizmetin kalitesi sağlıklı şekilde izlenebilmekte ve değerlendirilmesinde herhangi bir sıkıntı bulunmamaktadır.					
31. Hastanemizde TKY'nin önemli unsurlarından olan hasta memnuniyetine gereken önem verilmektedir.					
32. Hastanemizde TKY'nin önemli unsurlarından olan çalışan memnuniyetine gereken önem verilmektedir.					

**Tablo A.2:** İş Verimliliğine ilişkin sorular.

	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Bireysel olarak aynı işi daha az zamanda yapabiliyorum.					
İşletmemizde, her iş mümkün olan en kısa zamanda yapılabilir.					
İşleyişte daha az sarf kullanılmaktadır.					
Çalışanlar işini zamanında ve gerektiği gibi yapmakta ve hizmet zamanında verilmektedir.					
Birimlerde her işi yapacak yeterli sayıda personel çalışır, fazla sayıda personel yoktur.					
Herkes yeteneklerine uygun işler yapmaktadır.					
Çalışanların fikirlerini özgürce yöneticilerine ifade edebilmesi verimliliğe olumlu olarak etkiler.					
İşletmelerde yeterli derecede eğitim verilmektedir.					
Eğitimlerde verilen bilgilerin, çalışırken uygulanma olanağı bulunması verimliliği artırır.					
İşletmemizde uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır.					
Alınan kararlara katılmamızın sağlanması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.					
Eğitim programlarının sürekliliği verimliliğimizi düzenli olarak attırmaktadır.					
Yapılan verimlilik programları verimliliğe olumlu etkilerde bulunmaktadır.					
İşletmemizde teknolojik yeniliklerden faydalanma verimliliği arttırmaktadır.					
Gereksiz detayların azaltılması verimliliği arttırmaktadır.					
Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimimi olumlu yönde etkilemektedir.					
Verilen eğitimler, problemleri daha rahat çözmemi sağlamaktadır.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Deniz GÖK  
Doğum Yeri ve Tarihi : Zonguldak / 07.02.1971  
E-posta : elifikan@gmail.com  
Adres : Cumhuriyet Mah. Aile ve Sosyal Politikalar Çocuk Evleri  
Sitesi / Elazığ

### EĞİTİM

Lise : Siirt Sağlık Meslek Lisesi 1984-1988  
Lisans : Ondokuz Mayıs Üniversitesi 2009- 2011  
Yüksek Lisans : THK Üniversitesi, İşletme Bölümü 2012-2014

### MESLEKİ DENEYİM

1988-1989 : Yozgat sorgun Devlet Hastanesi  
1989-1990 : Yozgat Sağlık Meslek Lisesi  
1990-1995 : Elazığ İzzetpaşa Sağlık Ocağı  
1996-2004 : Elazığ Devlet Hastanesi Hemodiyaliz ünitesi  
2004-2010 : Elazığ Aile Planlaması ve A.Ç.S  
2010-2011 : Bolu Aile Planlaması ve A.Ç.S  
2011-2013 : Bolu Aile ve Sosyal Politikalar il Müdürlüğü  
2013-2014 : Elazığ Hicret Mah. Aile Hekimliği

Halen Elazığ Aile ve Sosyal Politikalar Çocuk Evleri Sitesi

### YABANCI DİL

İngilizce – orta düzey