

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ  
VE ÇALIŞAN TATMİNİ ÜZERİNE BİR  
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FUNDA KÖZLEME

121141103

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Erhan EROĞLU

İstanbul, Haziran 2014

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ  
VE ÇALIŞAN TATMİNİ ÜZERİNE BİR  
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FUNDA KÖZLEME

121141103

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Erhan EROĞLU

İstanbul, Haziran 2014

## ÖZET

Günümüz dünyasında insan faktörünün önemini kabullenen yönetim anlayışında, çalışanlar dikkate alınarak verimlilik ve kalite artışı sağlanması hedeflenmektedir. Teknolojiyi kullanılacak olan insan olduğu için çalışan tatmini önemlidir. Bu nedenle para, iş ortamındaki huzur, iletişim, takdir edilme gibi çalışanların beklentilerini yerine getirmek kalite performansını arttıracaktır.

Bu çalışmanın amacı, TKY' nin Bir unsuru olan çalışan tatmini ile çalışan tatmini etkileyen ve belirleyen faktörler incelenecek, Çamsan Entegre Ağaç ve Orman Sanayi Ticaret AŞ. ' de çalışanlara uygulanan anket ile sonuçlar irdelenecektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde kalite ve TKY kavramları ele alınmış olup, bu konuda ortaya konulan kuramların irdelenmesiyle devam etmektedir. İkinci bölümde TKY de insan faktörünün önemi, çalışan ve müşteri tatmini açıklanmıştır. Bu bölümde varılan nokta insan faktörünün ne kadar önemli olduğudur. Teknoloji ne kadar yeni olursa olsun, sistemi kuracak ve kullanacak olan insandır, bu nedenle işletmenin varlığını sürdürebilmesi için iç ve dış müşteri tatmini büyük önem arz etmektedir, üçüncü bölümde, çalışan tatminini belirleyen ve etkileyen faktörler açıklanmıştır.

Son bölümde ise, Çamsan Entegre Ağaç ve Orman Sanayi Ticaret A.Ş' de uygulanan anket çalışması ile sonuçlar incelenip açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Çalışan Tatmini

## **ABSTRACT**

In today's world, the importance of the human factor accepted the management approach, considering the efficiency of employees and quality improvement is aimed at achieving. The technology will be used for employee satisfaction is important. Therefore money in the business environment, peace, dialog, admired, such as to fulfill the expectations of employees will increase the performance quality.

The aim of this study is an essential element of the TQM employee satisfaction with employee satisfaction determinants affecting will be examined, Komkom Integrated wood and Forest Industry. ' working with the survey results applied to will be examined.

The first section of this study quality and TQM concepts is discussed in this topic continues irdelenmesiyle of theories put forth. In the second part, the importance of the human factor and TQM and customer satisfaction. This section is reached point is how important the human factor. No matter how much new technology, will establish the system and is, therefore, the people who will use the presence of the enterprise to maintain internal and external customer satisfaction great importance, in the third chapter, factors affecting employee satisfaction and described.

In the last chapter, the tree and the Forest Industry to integrate Komkom trade Inc. applied in survey with results reviewed and explained.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii

### 1. BÖLÜM

#### TOPLAM KALİTE YÖNETİM SÜRECİ

1.1. GİRİŞ.....	1
1.2. Kalite Kavramlar ve TKY.....	3
1.2.1. Kalite Kavramı .....	3
1.2.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	5
1.2.3. Kaliteyi Etkileyen Temel Faktörler.....	8
1.2.3.1. Para .....	8
1.2.3.2. Pazar .....	8
1.2.3.3. Bilgi .....	9
1.2.3.4. İnsan .....	10
1.2.3.5. Yönetim .....	11
1.2.3.6. Malzeme .....	13
1.2.3.7. Motivasyon .....	14
1.2.3.8. Makine ve Teçhizat .....	15
1.2.4. Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar.....	16
1.2.4.1. Tasarım Kalitesi.....	16
1.2.4.2. Uygunluk Kalitesi.....	17
1.2.4.3. Performans Kalitesi.....	19
1.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	20
1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı Ve Önemi.....	20
1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri.....	22
1.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları ve Uygulamaları.....	24
1.3.3.1. Üst Yönetim Liderliği .....	24
1.3.3.2. Müşteri Odaklılık .....	25
1.3.3.3. Çalışanların Eğitimi .....	26
1.3.3.4. Tam Katılım Grup Çalışması .....	27
1.3.3.5. Sürekli Gelişme .....	27

1.3.3.6. Süreç Yönetimi .....	28
1.3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler.....	28
1.3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı.....	30
1.3.6. Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Anlayışı Arasındaki Farklar ...	31

## **2. BÖLÜM**

### **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜ VE ÖNEMİ**

2.1. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörünün Önemi.....	35
2.2. Toplam Kalite Anlayışına Sahip Bireyin Özellikleri.....	36
2.3. İç ve Dış Müşteri Kavramı.....	40
2.3.1. İç Müşteri.....	40
2.3.2. Dış Müşteri.....	40
2.4. Çalışan Tatmini.....	41
2.5. Müşteri Tatmini.....	42

## **3. BÖLÜM**

### **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÇALIŞAN VE ÇALIŞAN TATMİNİ**

3.1. Toplam Kalite Yönetiminde Çalışan.....	44
3.2. Çalışan Tatminini Belirleyen Faktörler.....	45
3.2.1. Ücret.....	45
3.2.2. İşin Özelliği.....	46
3.2.3. Çalışma Koşulları.....	47
3.2.4. Kariyer Olanakları .....	48
3.2.5. Yöneticiler/Hiyerarşik Yapı.....	49
3.2.7. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler .....	49
3.2.7. İş Güvencesi.....	50
3.2.8. Örgüt İklimi.....	50
3.3. Çalışan Tatminini Etkileyen Faktörler.....	50
3.2.1. Yaş.....	50
3.2.2. Cinsiyet.....	51
3.2.3. Eğitim Düzeyi.....	51
3.2.4. Medeni Durum.....	52
3.2.5. Kıdem.....	52
3.2.6. Kişilik Yapısı.....	52
3.2.7. Çalışan Statüsü.....	53
3.4. Araştırmanın Amacı.....	53
3.5. Araştırmanın Önemi.....	53

**4. BÖLÜM**  
**YÖNTEM**

4.1. Örneklem..... 55  
4.2. Veri Toplama Araçları..... 55  
4.3. İşlem..... 56

**5. BÖLÜM**

**BULGULAR.....56**

**6. BÖLÜM**

**TARTIŞMA..... 65**  
**KAYNAKLAR..... 67**  
**EKLER..... 73**  
**ÖZGEÇMİŞ..... 76**

## **SİMGELER VE KISALTMALAR**

TKY : Toplam Kalite Yönetimi



## TABLO LİSTESİ

Tablo: 5.1 : Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Tablo: 5.2. Soruların Cevaplarının Dağılımları

Tablo: 5. 3. Çalışanların Görev ve Sorumluklarını Bildiklerine İlişkin Dağılım

Tablo: 5.4. Çalışanların İşlerini İlgilendiren Konularda Söz Sahibi Olduklarına İlişkin Dağılım

Tablo: 5.5. Çalışma Ortamında İşçi Sağlığı Kriterlerinin Dikkate Alınmasına İlişkin Dağılım

Tablo: 5.6. Çalışanların Mesleki Bilgi ve Becerilerinin Gelişmesinde Alınan Eğitimin Yeterlilik Düzeyine İlişkin Dağılım

Tablo: 5.7. Firma İçinde Alınan Eğitimleri Çalışanların İşlerine Uygulayabilmelerine İlişkin Dağılım

Tablo: 5.8. Şirket İçerisinde Profesyonel Gelişim Ve Becerinin Performansa Dayalı Olduğuna İlişkin Dağılım

Tablo: 5.9. Çalışanların Kariyerlerini Geliştirmesinde Yeterli Olanaklara Sahip Olduğu İlişkinine Dayalı Dağılım

Tablo: 5.10. Bir Bütün Olarak İşyerinden Aldıkları Ücretin Çalışanlar Üzerinde Sağladığı Memnuniyete İlişkin Dağılım

Tablo: 5.11. Şirketin Sağladığı Sosyal Hakların Yeterli Olduğuna İlişkin Dağılım

Tablo: 5.12. Çalışılan Birim İçerisinde Bilgi Ve Tecrübe Paylaşımına İlişkin Dağılım

Tablo: 5.13. İş İle İlgili Problemlere Ortak Çözümler Üretmeye İlişkin Dağılım

Tablo: 5. 14. Birimlerin, Diğer Birimlerle Sağlıklı Bir İlişki İçerisinde Olmaya İlişkin Dağılım

Tablo: 5.15. Yöneticinin, Şirketin Planları Konusunda Bilgilendirmesine İlişkin Dağılım

Tablo: 5.16. Yöneticinin, Çalışana İşi İyi Yapmasını Mümkün Kılan Serbestliği Sağladığına İlişkin Dağılım

Tablo: 5.17. Çalışanın Sorunları Olduğunda ve Desteğe İhtiyaç Duyduğunda Yöneticisine Ulaşabildiğine İlişkin Dağılım

Tablo: 5. 18. Yöneticinin, Gerekliğinde Somut ve Anlaşılabilir Bildirimler İle Çalışanların Performansını İyileştirmesine Yardımcı Olmasına İlişkin Dağılım

Tablo: 5. 19. Çalışanın, Yöneticisi İle Kariyer Hedeflerini Paylaşmasına İlişkin Dağılım

Tablo: 5.20. Genel Olarak Firmada Çalışanların Memnuniyetine İlişkin Dağılım

Tablo: 5.21. İşleri Daha Yeni ve İyi Yollarda Yapma Konusunda Motivasyona İlişkin Dağılım

## ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil:1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi  
Şekil:1.2. Kaliteyi Etkileyen Etmenler  
Şekil:1.3. Motivasyon  
Şekil:1.4. Tasarım Kalitesi Süreci  
Şekil:1.5. Uygunluk Kalitesi Süreci  
Şekil:1.6. Performans Kalitesi Süreci  
Şekil: 1.7. Karasek'in İş-Gelişim Modeli

# 1. BÖLÜM

## TOPLAM KALİTE YÖNETİM SÜRECİ

### 1.1. GİRİŞ

Tarih boyunca bilim ve teknoloji alanındaki gelişmelere paralel olarak dünyada meydana gelen hızlı değişimler işletmeleri yakından etkilemiş ve böylece kalite geliştirme çalışmaları ağırlık kazanmaya başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY ) 1990'lı yıllarda yaygınlaşan bir kavramdır. İşletme ve tüketici için önemli bir unsur olan TKY sanayi sektöründe ortaya çıkmış kaliteli mal üretiminin yanı sıra hataların minimize edilmesi ve en az maliyet özelliği ile diğer sektörlerde de yayılmıştır.

TKY sadece kalite kontrol ve standartlara uyum değildir. Başta sadece ürünün kalitesine önem verilirken değişen şartlara ve teknolojiye yaşanan hızlı ve çarpıcı gelişmelere paralel olarak işletmeler ayakta kalabilmek için tüm birim ve süreçlerinde kalitenin uygulanması şeklinde gelişmiştir. Buna bağlı olarak kuruluşlar, tam katılım, sürekli iyileştirme, süreç yönetimi, önlemeye dönük yaklaşım, sürekli eğitim, ve öğrenen organizasyon gibi ilkelere önem verilmiştir.

Küreselleşme ve artan yoğun rekabet, işletmelerin rekabet stratejilerinde başarılı olabilmeleri ve hayatta kalmayı başarabilmeleri kaliteli üretimle verimliliklerin arttırmalarına iç ve dış müşteri tatminini sağlamalarına dayanmaktadır. Küreselleşmenin hızla arttığı ekonomik şartların zorlaştığı günümüzde, başarılı bir yönetim ile işletmelerin ayakta kalmalarını ve pazara hakim olmalarını sağlayabilmek için ihtiyaç duyulan gereksinimlerin elde edilmesi işletmeler için üzerinde durulması gereken öncelikli bir amaçtır. Bu gereksinimlerin temelinde işletmelerin performansını artıracak çevresel koşulları yönlendirebilecek dinamik bir yeteneğin işletme bünyesine yerleştirilmesi gerekmektedir. İşletme içindeki çalışanların varlığı işletmelerin faaliyet gösterdikleri sahada rekabet avantajını elde etmelerine önemli bir rol üstlenirken piyasadaki riskleri en aza indirerek güvenli bir ortamın oluşturulmasını sağlamaktır.

İnsanı hedef alan, ortak noktanın insan olduğunu kabullenen bu yönetim anlayışında sadece dış müşteri öncelikli değildir. Aynı zamanda iç müşteride göz önünde tutularak topyekun verimlilik ve kalite artışı sağlanması hedeflenmektedir. İşleyen ve işletilen kurumlarda performansın geliştirilmesinde en önemli faktör iç müşteridir. Çünkü istekle yaptığı işi, deneyim, beceri ve yaratıcılığıyla birleştiren insan unsurdur. Üretimin belirlenen koşullara uygun olarak gerçekleştirilmesi için kullanılan teknoloji, iş gücü ve uygun yöntem ile mümkündür. İşletme için insan faktörü vazgeçilmez ve zorunlu bir kaynak olacaktır. Bu nedendir ki çalışanların beklentilerinin karşılanması; işi sahiplenme, zihinsel beceri, öneri geliştirme yaratıcılık ve görevin yerine getirilmesi açısından önemlidir. (Şimşek, 1998)

İşletmelerin hızla değişen müşteri beklentilerine ve değişen rekabet şartlarına karşı çalışan beklentilerinin karşılanması, işi sahiplenme, zihinsel beceri, öneri geliştirme, yaratıcılık ve görevin yerine getirilmesi olanağı sağlar. Çalışanların zaman içerisinde elde ettikleri deneyim ve eğitimler zamanla örgüt hafızasına yerleşerek örgüt içinde paylaşılacak işletmeye değer katan önemli bir unsur haline gelmektedir.

Sürekli gelişen teknoloji artan yoğun rekabet nedeniyle işletmelerin hayatta kalabilmeleri için iş gücünü etkin kullanmaları önem kazanmıştır. Çalışanlarını ve performanslarını doğru bir şekilde yönlendirebilen kuruluşların rekabet gücünü ve pazar paylarını korudukları görülmektedir.

Üretim faktörlerinin en kıymetlisi olan çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların işgücünü etkin bir şekilde kullanmaları ve performans göstermeleri onların memnuniyetine bağlıdır. Yani çalışan memnuniyeti iş tatminini etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların nasıl memnun edilebileceği konusu önem kazanmıştır. Çalışanların işleri hakkında ne hissettikleri, kurumların onlara sağlamış olduğu imkânlar ve hizmetler, yöneticilerin iş tatmini açısından önemlidir ve üzerinde durulması gereken hususlardır.

Çalışan tatmininin gerçekleştirilmesi için ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanlar genel olarak saygı görecekları, iş güvenliği olan, geçimini rahat sürdürebileceği kadar para kazanabileceği ve takdir edilecekleri bir iş yerinde

çalışmayı arzu etmektedirler. Çalışanların bu istek ve beklentilerinin belirlenmesi kolaydır çünkü; onlarla karşılıklı görüşme ve fikirlerini anlama imkanı vardır.

## **1.2. Kalite Kavramlar ve TKY**

### **1.2.1.Kalite Kavramı**

Günümüzde herkes, politikada, yönetimde, eğitimde, sağlıkta, iletişimde, satın aldığı her türlü mal ve hizmetin kalitesini sorgulamakta ve her geçen gün istediği hizmet ve ürün kalitesi düzeyinin arttırılmasını istemektedir. Hatta toplumda kişiler ilişkilerini insan kalitesini belirleyen dürüst, bilgili ve karakterli kişiler ile sürdürmek isterler, işte bu nedenlerde kalite her konuda çok önemlidir ve onun tanımının da iyi belirlenmesi gerekir. (Öztürk, 2009: 5)

Kalite kavramı, uzun yıllar önce başlatılan ve günümüze kadar gelen süreç içerisinde çeşitli değişimlere uğramış, Bütünsel Kalite Yönetimi Felsefesinin öncülüğünde çağdaş adını bulmuş ve sonsuza kadar güncelliğini koruyacak olan süreç içerisinde yeni tanımlarını bulmaya devam edecektir. (Küçük,2010: 101)

TSE-ISO 9005 Kalite sözlüğünde kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayalı özelliklerin toplam şeklinde tanımlanmaktadır. (Küçük, 2010:101)

Kalite müşterilerin, mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması hatta daha fazlasının verilmesidir. (Koçel, 2003: 379). Kaliteyi tüketici tanımlar. Ürün veya hizmet tüketiciyi tatmin ediyorsa, o ürün yüksek kalite bir üründür. Kaliteyi Juran tüketici tabanlı yaklaşımla ‘kullanıma uygunluk’ olarak tanımlamaktadır. (Ashok Rao ve diğerleri,1996: 27)

W. E. Deming’e ise kaliteyi, kullanıcının ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla memnunluk verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için, kullanıcının gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir karakteristikler haline sokulmasıdır, şeklinde tanımlamıştır. (Düren, 2000: 17)

Ersan kaliteyi müşteri ihtiyaçlarının da ötesine geçirecek, müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek karşılamak ve hatta

bunları aşmak olarak ifade etmiştir. Burada en önemli nokta, kalitenin artık statik olmadığıdır. (Küçük, 2010: 102). Kalite, üretici ve tüketici açısından memnuniyet yaratacak nitelikleri ve fiyat üstünlüğünü sağlayan bir ölçüttür.( Gershon, M.E., H.J. Wells,1989: 756)

Kalite ilk defasında doğru şeyleri yapmaktır kullanım uygunluğunun sağlanmasıdır müşterinin bugün ve gelecekte ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. (R.Loncher, S.Mater,1991: 115)

Yukarıda ifade edilenler ışığında, kalitenin kapsamlı bir tanımı yapılabilir. “Kalite, özellikle tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi, bunlara uygun tasarımın yapılması, bunların hatasız bir şekilde teşkil edilmesi satış işlemleri ile ilgili bileşenlerin ve alt bileşenlerin güvenilir bir şekilde sağlanması, performansın ve güvenliğin belgelendirilmesi, kullanımla ilgili bir takım özelliklerin açık bir şekilde ortaya konulması ve bu konuyla ilgili deneyimlerin hepsi şeklinde tanımlanmaktadır. (Küçük, 2010: 102)

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak kalite kavramının temel özelliği bir malın veya hizmetin müşteri tatminine yönelik;

- Tasarımda kusursuzluk
- Kullanımda kusursuzluk
- Fiyatta kusursuzluk
- Teslim süresinde kusursuzluk
- Satış süresinde kusursuzluk

gibi özellikleri bünyesinde toplanmasıdır. Dolayısıyla kalite sadece müşteri tarafından kullanılan bir çıktı değil aynı zamanda o çıktıya nasıl ulaştığını gösteren bir işarettir.(Küçük, 2010: 103)

### **1.2.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Kalite ile ilgili kayıtlar M.Ö 2150 yılına kadar uzanır. Ünlü Hamurabi Kanunlarının 229. Maddesinde şu ifadeler yer alır; eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne

sebepler olursa o inşaat ustasının başı uçurur. Yukarıdaki ifadeden anlaşıldığı gibi kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa M.Ö' ki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir.(Şimşek, 1998: 15)

Fenikeli enspektörler (denetçiler) zamanında, kalite standartlarını devamlı çığneyenlerin ve hatalı mal yapıların elleri kesildi. Bu tarihlerde enspektörler, devlet şartnamelerine göre malları ya kabul ya da reddederlerdi. MÖ 1450 yıllarında, mısırlı enspektörler, kare taşları bunları kesenlerin gözü önünde bir seçimle kontrol ederlerdi. Orta Amerika'daki Aztek'lerde böyle bir metot kullandılar. Böyle eski medeniyetlerin, ticaret eşitliğine ve siyasetlerin dinlenmesine önem verdikleri görülmektedir. (Alptekin, 1993)

Medeniyetin ileriki yıllarında ise kasaba gibi şehirlerde belirli pazar yerleri oluşmaya başlayınca müşteri tarafından yapılan seçim ustasının hünerine ve şöhretine göre yapılmaya başlamıştır. Bir anlamda marka seçimi usulüyle kalite kontrol yapılmıştır. Daha sonraki yıllarda Loncalar tarafından (Ahi'lik teşkilatı) hammaddeler, prosesler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu dönemlerde kalite, özellikle zanaatı elinde bulunduran kişilerin sorumluluğu altındaydı. Bunlar ürünün üretilmesinden imalatından hammaddesinden sorumluydular. Kendi dizaynlarını, kendileri müşteriye sunabiliyorlardı.(Şimşek, 1998: 16)

Türkler de tarihinin derinliklerinde kaliteye önem vermişlerdir. Kalkınmanın temel taşı olan kalitenin çeşitli standartlarla belirlenmesi gerektiğine inanılmıştır. Bu standardının öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından kavrandığının belgesi olan 1502 tarihli ve zamanın padişahı 2. Beyazıt Han tarafından çıkarılan “ Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'da (Bursa Belediye Kanunu) bugünkü anlamda kalite, boyut, ambalaj vb gibi konularda standartlar belirlenmiş ve ceza hükümlerine yer verilmiştir. (Kayadibi, 1998)

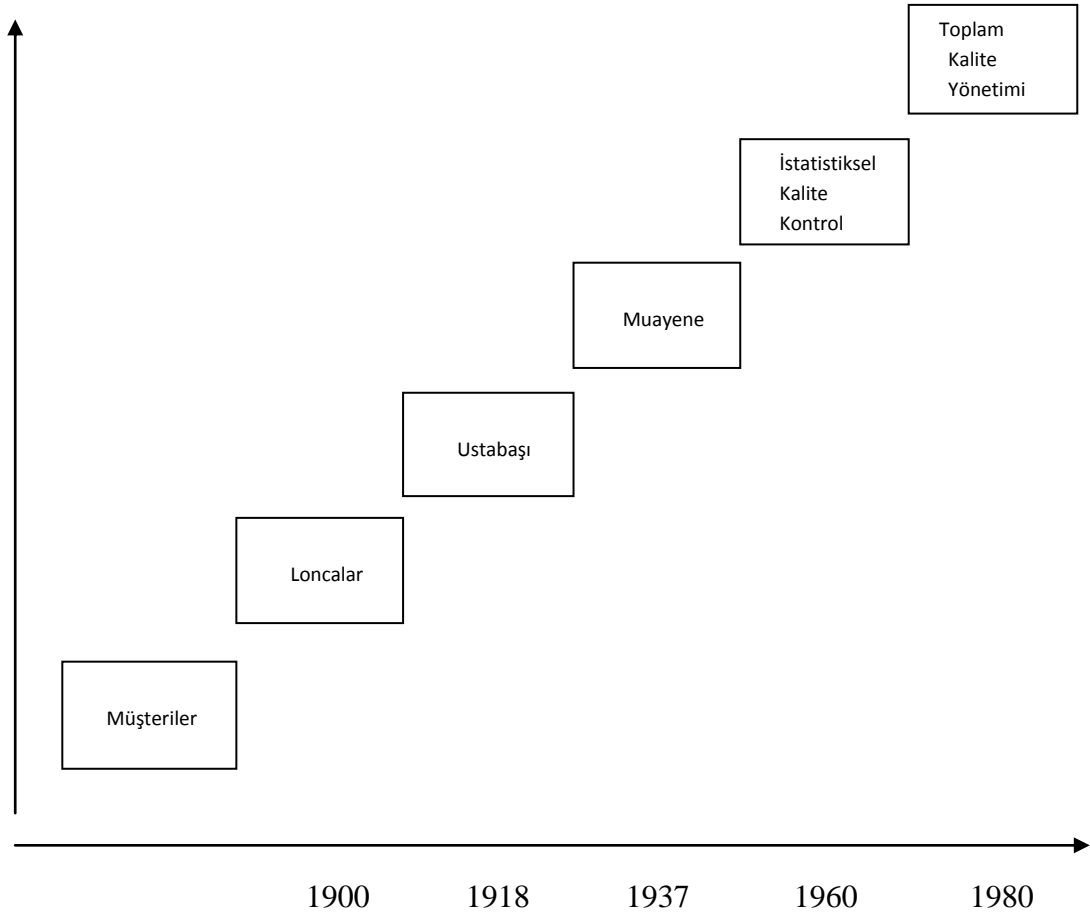
Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha da büyümesi, laylor modelinin gelişmesi otomasyon geçilmesiyle birlikte belirli spesifikasyonlar ve testler geliştirildi, laboratuvarlar kuruldu ve ayrı bir kalite kontrol birimleri oluşmaya başladı. Bütün sorumluluk da bunlara verildi. Bu kişiler bitmiş mamullerin hatalarını ayırarak



yani kaliteli kalitesiz ayrımı yarar kontrollerini gerçekleştiriyorlardı. (şimşek, 1988: 16)

Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması bir zorunluluk oldu. Amerika’ da Bhewhort 1924 yılında kontrol çizgilerini geliştirdi. Amerika’da firmalar örnekleme metodunu kullanmaya başlarken, İngiltere’de, Duding, elektrik endüstrisinde istatistiksel metodları uygulamaya koydu. 1930’lu yıllarda Amerika ve İngiltere ile kalite kontrol kitaplarını yayınladılar. (şimşek, 1988: 16-17)

İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) uygulamalarının iyice kendini kabul ettirdiği dönem ise 2. Dünya Savaşı’dır. Savaşın İKK ve bunun temelini oluşturan istatistik Teori sayesinde kazanıldığı bile iddia edildi. Hatta bu yöntemler Nazi güçlerinin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutuldu. (Yenersoy, 1997: 216)



**şekil 1: Kalitenin Tarihsel Gelişimi**

Doç.Dr.Muhittin ř.(1998).,Kalite Yönetimi. 2. Baskı İstanbul : Alfa Yayınları

İkinci Dünya Savaşı (1940) yıllarında imalatın artmasına bağımlı olarak istatistiki Kalite Kontrol metotları geliştirildi ve bu şekilde de muayene maliyetlerinin düşürülmesini çalışıldı. Dünya savaşları nitelikli işgücünü yerini yeterli endüstri kültürlü olmamış kişilere bırakmasına sebep olmuştur. Bu durumda eş zamanlı olarak savunma sanayi ve nükleer teknolojideki gelişmeler önce muayene faaliyetlerinin ve istatistiksel yöntemlerin yeterli güvence sağlamamıştır ve çıkar yol olarak başvurulan sıkıştırılmış muayene işlemleri ise yanlış olarak “Kalite Maliyetleri” başlığı altında mamül maliyetlerini arttırmanın yanı sıra çözüm de olmamıştır. (Şimşek,1988)

İkinci Dünya Savaşı sonrasında asıl gelişme Japonya’da yaşanmıştır. Japonların yeni en üst düzey yöneticileri, Amerikan Yönetim Seminerlerine sekiz hafta boyunca katıldılar. Eğitimi ilk başlarda Amerikalılardan alan Japonlar, giderek kendi seminerlerini vermeye başladılar. (Şimşek,1988)

Kalite, 1960’lı yıllarda Japonya’da kendi dinamiğini kazanmış ve Japon şirketlerinin uygulamalarıyla desteklenerek, her geçen gün daha iyiye doğru ilerlemiştir. “Kalite bir yönetim işidir.” Diyen Juran ve kaliteyi her kademedeyle yerleştirmeyi kendisine bir görev edinen Juse TKY’ nin doğmasına öncelik etmiştir. (Odman,1993)

### **1.2.3. Kaliteyi Etkileyen Temel Faktörler**

#### **1.2.3.1. Para**

Mal ve hizmetlerin çeşitlenmesi, rekabetin hızlanması ve geri kalmış ülkelerdeki ekonomik kriterler nedeniyle işletmelerin kâr marjları düşmüştür. İşletmeler bu açıklarını pazar genişletmek ve işletmede hurda ve hataları azaltmak suretiyle kapatmaya çalışmaktadırlar. (Özevren, 1997: 73)

Ayrıca gelişmeler, işletmelerde yeni teknolojilere yatırım yapma gereğini duyurmuşlar. Bu da sabit masrafları artırarak, kârın azalmasına neden olmuştur. Bu yüzden pazarın yönetimi Toplam Kalite Yönetimi’nin temel işlevlerinden biridir. Türkiye’de belki de ISO 9000 kılavuzuyla Toplam Kalite Yönetiminin

karıştırılmasından dolayı finansman bölümü Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının dışında tutulmaktadır. Oysa finansman bölümünü Toplam Kalite Yönetimi sürecine dahil etmek gerekir. (Özevren, 1997: 73)

Türkiye gibi % 80'lere varan enflasyon, siyasi dalgalanmalar ve ekonomik belirsizlikler nedeniyle sanayiciler düşük kâr marjlarıyla yatırım yapmak istememekte paradan ve gayrimenkulden para kazanmayı tercih etmektedir. (Özevren, 1997: 73)

### **1.2.3.2. Pazar**

Toplam Kalite Yönetimi serbest piyasa faaliyetlerinden doğan bir rekabet aracıdır. Rekabet olan bir ortamda müşteriye kim daha çok mutlu ederse o kazanır. Eğer monopol piyasada üretim yapan bir işletme iseniz malınız kalitesizde olsa başkası olmadığı için satarsınız. O zaman kalite değil, maliyetler önem kazanır. Bu yorum kısmen oligopol piyasalar içinde geçerlidir. (Özevren, 1997: 73-74)

Türkiye'de bu korumacı şartlarda gelişen işletmeler, son zamanlarda Türk kamu oyundaki gelişmelerle de içten ve dıştan rekabeti hissetmeye başladıklarından ayakta kalabilmek için TKY çalışmalarına büyük bir hız vermişlerdir. Özellikle 1990'dan sonra kalite çalışmaları büyük bir atılım göstermiştir. (Özevren, 1997: 74)

Pazarı, alıcılar ve satıcılar olarak iki bölüme ayırırsak, alıcılar açısından baktığımızda, alıcılarımızın istek ve gereksinimleri, bizim kalite karakteristiklerimizi oluştururlar. Müşteriler gittikçe ürünler, daha özel ve kapsamlı hale gelmektedirler. Bunun sonucunda işletmeler mal ve kabiliyetine sahip olmak zorunda kalmaktadırlar. (Özevren, 1997: 74)

### **1.2.3.3. Bilgi**

İlk çağlarda fiziksel güç önem kazanmaktaydı, Sanayi Devrimiyle birlikte fiziksel gücün yerini makinelerin almasıyla birlikte para önemli bir güç kaynağı haline geldi. Paranın saltanatı ise bilgi çağına kadar sürdü. Bugün bilgisayarların gelişmesi ile daha çok bilgi toplanabilmekte, depolanabilmekte ve

kullanılabilmektedir. En önemli zenginlik kaynağı bilgi'dir. Kim daha çok bilgiye sahip olursa ve kim daha çok bilgisini kullanabilirse, rekabet yarışında işi o göğüsleyecektir. Bilginin kalitesi önemlidir. Bilginin kalitesi derken, kullanım için gerekli her türlü bilgiyle insanların donanmasını kastediyoruz. (Özevren,1997:74-75)

1990'lı yılları bilgi toplumuna geçiş dönemi haline getiren bilgi, dinamik bir kavramdır. Bilginin kaynaklardan biri olmaktan çıkıp tek kaynak haline gelmesi, toplumu kapitalist ötesi yapan şeydir. Toplumun yapısını temelden değiştirmektedir. Yeni sosyal dinamikler yaratmaktadır. Yani politikalar yaratmaktadır. (Drucker, 1994: 66)

Bilginin önem kazanması ile işletmelerde eğitim faaliyetleri de önem kazanmaya başlamıştır. Ancak bilgiyi elde etmek pahalıdır. Bu yüzden kullanılmayacak bilgiye (bilgi bir gün muhakkak kullanılır) yatırım yapmak alternatif maliyetleri arttıracaktır. Bu yüzden işletmelerin eğitim planlarını yaparken bilginin fayda ve maliyet analizini de yapmaları gereklidir. (Özevren, 1997: 75)

Türkiye'deki kopyacılık zihniyeti maalesef burada ise yaramadığı gibi işletmeleri büyük masraflara da sokmaktadır. İşletmeler eğitim veren eşine dostuna iş olsun veya " herkes bu eğitimleri verdiriyor ben de verdireyim " zihniyetiyle eğitim aldirmamalıdır, gereksinimlerine uygun ve davranışlara dönüştürülebilir, faydası maliyetinden daha çok getiren eğitim programlarına yönelmelidirler. (Özevren, 1997)

#### **1.2.3.4. İnsan**

İşletmelerde bilgi önem kazanınca, doğal olarak bilgiyi kullanacak insan da önem kazanmaktadır. İşletmelere can veren, para, malzeme ve iş gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisi de bir üretim faktörü olan insandır. Ancak ister yönetici olsun isterse yönetilen, insan kaynağının profili değişmiştir. (Özevren, 1997: 75)

21.yüzyıl insanı, insan yerine konulmak, fikirlerine, inançlarına ve kişiliğine saygı duyulmak ve en önemlisi de yaptığı işi sevmek, ancak benimsediği işi yapmak, ilerlemek, kendini gerçekleştirmek isteyen insandır. (Düren, 2002: 98)

Klasik yönetimin vasıfsız işgücü kaynağından kaynağından beklenen, itaatkâr, emirleri kusursuz uygulayan, uzun saatler çalışan fiziksel işgücü yerine, aşağıdaki özelliklere sahip kişiler aranmaktadır. (Özevren, 1997: 76)

- Akıyla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen
- Yenilikçi, yaratıcı
- Eğitilmiş
- Katılımcı ve takım çalışmasına yatkın
- Kendine güvenen
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli geliştirebilen
- Çalışkan
- İşletmeye önerileriyle katkıda bulunan
- İnisiyatif kullanabilen
- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan

Özetle Toplam Kalite Yönetimi prensip ve temellerini benimsemiş insanlara gereksinim duyulacaktır.

### **1.2.3.5. Yönetim**

Endüstri Devriminden sonraki üretim sürecinde kaliteden birkaç özel bölüm sorumlu iken bugün işletmelerdeki bütün bölümler bu kavramla iç içe olmuşlardır. Kaliteyi kontrol etmek kavramı artık yerini kaliteyi üretmek ve yönetmek kavramına bırakmıştır. Öte yandan kalite kontrol kavramı ise işletme fonksiyonlarının içine dahil olmuştur ve yönetim tarafından yönlendirilmektedir. (Taşçı, 2013)

Toplam Kalite Yönetimini hem etkileyen hem de Toplam Kalite Yönetiminden etkilenen bir etkende yönetimdir. Yönetim insanlara yönelik bir faaliyettir. Yukarıda bahsettiğimiz insan kaynağının değişen profiline bağlı olarak yönetimin de özellikleri değişmiştir. Örneğin eğitimsiz ve yetişmemiş kişiler için otoriter yönetim tarzı uygun olmaktadır. (Özevren,1997: 76)

Yönetim Kavramı işletmelerin belirlenen amaçlarına ulaşması için işbirliği ve dayanışma içinde girilen bilinçli ve düzenli faaliyetler toplamı diye tanımlanmıştır. (Şimşek, 2004: 56). Çağdaş bir yönetim tarzı olan, TKY de demokratik yönetim tarzı gerektirir. Demokratik yönetim, katılımcı yönetim demektir. Demokrat yöneticiler de astlarını dinleyen, onların fikir ve isteklerine değer veren, onlara hedef gösterip hedefe nasıl ulaşacağını kendilerine bırakan liderlerdir. Ayrıca hızla değişen ve gelişen çevre şartları da bir kişinin yetenekleri ve kapasitesiyle sınırlı kalmayacak kadar karmaşık geniş ve hızlıdır. Bu yüzden iyi bir yönetici astlarının bilgi, görgü ve enerjisinden yararlanarak bu bireysel görgü, bilgi ve enerjiyi işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilecek bir insan olmalıdır. (Özevren, 1997: 77)

Bütün bu değişen şartlar sonucunda işletmelerin değişen amaçları, değerleri, strateji ve politikaları da önemli değişikliklere uğramıştır. Örneğin bugüne kadar işletmelerin kâr etmeleri birinci hedefleri iken, şimdi hayatta kalmaları ve içinde buldukları çevreyi de yaşatmaya çalışmaları birinci amaçları olmuştur. Karlılık önemli bir amaç ve para önemli bir güç kaynağı iken, bu felsefenin politikası da “hedefe götürecek her yol mubah” olmuştur. Daha sonra sıkıcı rekabet karşısında şaşırarak işletmeler, “sat sonunu düşünme ve ölmek için öldür” politikaları gütmüşler ve bunun yanlışlığını da çok geçmeden anlamışlardır. (Özevren, 1997: 77)

Şimdi ise TKY felsefesini benimseyen işletmeler “müşteriyi tatmin edecek mal ve hizmeti üretip sat, yaşamak için yaşat” politikalarıyla hareket etmektedirler. Çünkü son yıllarda daha iyi anlaşılan “sinerji etkisini” düşünürsek kalitesiz bir çevrede kaliteli bir yaşam sürdürebilmenin olanaksızlığı daha iyi anlaşılmış olur. Kendi iyiliğimiz için çevredeki birimleri de geliştirmeliyiz. (Özevren, 1997)

TKY felsefesine bağlı olarak örgüt yapıları da değişmiştir. Esnek, yalın ve sınırsız örgütler ve bu örgütler içinde grup ve takım çalışmaları oluşmaktadır. İşlevsel yönetimin işlemsel yönetim (proseslerle yönetim) önem kazanmıştır. (Özevren, 1997)

Bu yeni yönetimde, iletişim işlevi de klasik yönetimdeki öneminde daha önemli bir hale gelmiştir. Bu yüzden içinde bulunduğumuz çağa “iletişim çağı” da

denilmektedir. İç ve dış iletişimi sağlamayan bir işletme yaşamayacaktır. (Özevren, 1997)

Buna bağlı olarak iletişim araçları ve şeklide çok gelişmiştir. Hem teknolojik olarak hem de yöntem olarak gelişen bu araçların kullanımı işletmelere yeni bir bakış açısı vermiştir. İşletmeler uluslararası olmak, dünya çapında olmak gibi nedenlerin yanı sıra sadece bu yüzden bile yeni bir felsefe ve yeni bir kültür yaratma gereğini duymuşlardır TKY' nin yarattığı bu kültüre ‘kalite kültürü’ denilmektedir. Bu kültür insanların yaşam biçimi haline gelerek gelişmeyi sağlamaktadır. (Özevren, 1997)

Bir süreç yönetime baktığımızda planlama, örgütleme ve yönetme işlevlerinde bu kadar çok değişiklikler oluşmuştur. Muayene dayalı ve başkası tarafından yapılan kontrol yerine “kendi kendine kontrol” kavramı gelmiştir. Başkası tarafından kontrol edilmenin zorluğu ve maliyeti göz önüne alınırsa herkesin kendi kendinden sorumlu olmasının önemi ortaya çıkar. (Özevren, 1997)

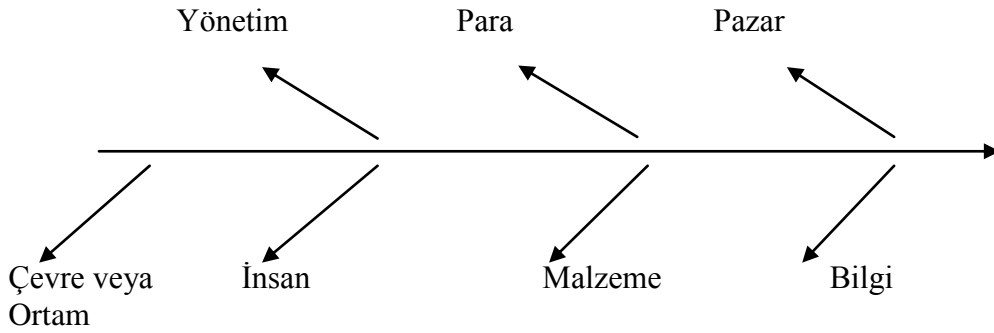
Bu bağlamda insanların kendi kendilerini kontrol edecekleri kriterlerin belirlenmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Bunun için çalışanlara belli hedefler verilmeli ve bu hedeflere nasıl ulaşacakları kendilerine bırakılmalıdır. Çünkü işi yapan bunu daha iyi bilir. Bu da hedeflerle yönetim demektir. Hedeflerle yönetim tek bir sonuca ve süreçlere ağırlık veren ve amaçlara göre yönetimin çağdaş bir uygulamasıdır. Doğal olarak kontrol kriterleri de değişmiştir. Bireysel kontrol kriterleri yerine grup kontrollü önem kazanmıştır. Bireysel ve örgütsel kontrol de tümüyle değişmiş TKY gelmiştir. (Özevren, 1997)

#### **1.2.3.6. Malzeme**

Üretim sürecinde kullanılan malzemenin cinsi, teknik özellikleri ve kullanılan üretim teknolojisi gibi faktörler, ulaşılan kalite düzeyini doğrudan etkilemektedir. Kaliteye olan talep ve üretim maliyetleri nedeniyle malzemelerin işlenmesinde yeni teknolojiler ve farklı üretim süreçleri kullanılmaya başlanmıştır. Bilim dünyası ve işletmelerin AR-GE bölümleri üretimde kullanılan malzemelerin kalitesini arttırmak için araştırmalarına devam etmektedirler. (Taşçı, 2013)

Malzemenin istenen kalite karakteristiğine uygun olması ve bunun içine doğru ölçümler yapılması kalitesizlik maliyetini azaltma açısından önemlidir. (Özevren,1997: 78)

TKY’ nde başarıya ulaşabilmek için bu etkenleri kontrol altında tutmak gerekir. Üretimin ve ürünün kalitesini etkileyen bu etkenlere çevre, siyaset ve sosyolojik faktörler gibi çeşitli etkenleri de ekleyebiliriz. Yukarda söylediğimiz bu çeşitli etkenlere “ kaliteyi etkileyen neden faktörler” diyebiliriz. Biz bu faktörleri aşağıdaki gibi ishihikowa ile gösterebiliriz. (Özevren, 1997: 78)



**Şekil 6: Kaliteyi Etkileyen Etmenler**

**Kaynak:** Özevren M., (1997). Toplam Kalite Yönetimi, Temek Kavramlar ve Uygulamalar. İstanbul: Alfa Yayınları

### 1.2.3.7.Motivasyon

İnsan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren belki bir amaç için hareket geçiren güçler motivasyon olarak tanımlar. (Şimşek, 1988: 65)

Motivasyonla amaçlanan

- Çalışanların örgütte kalmalarının
- Yaratıcı gizli güçlerinin kullanımlarının
- İş başarımlarını arttırmalarının sağlanmasıdır.

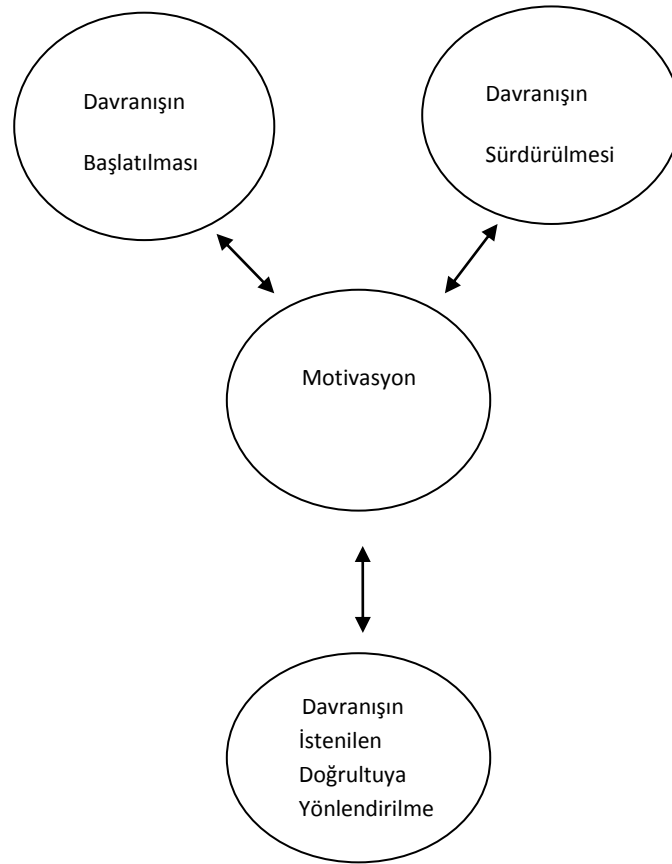
Motivasyon kavramı güdüleme kavramı ile eş anlamlıdır. Motivasyon, amaca yönelik davranışların oluşturulması ve yönetilmesi ile ilgilidir. Motivasyon kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kavram, harekete geçirme anlamına gelen Latince “movere” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon çalışanların



isteklendirilmeleri ve bu yolla kişisel ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırılmaları sürecidir. (Ataman, 2001: 433)

Motivasyon bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireyin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgili bir şeydir. Ancak insanları motive etmek ve motivasyonların sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir. İnsanlar tatmin olmadıklarını her zaman açık açık söylemezler. (Keenon, 1996: 5)

Örgütsel açıdan motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlamını taşır. Böylece motivasyon davranışın istenilen yöne yönlendirilmesi olmak üzere üç ögeden oluşur. (Şimşek, 1988: 65)



**Şekil 3: Motivasyon**

**Kaynak :** Şimşek M., (1998). Kalite Yönetimi. 2. Baskı İstanbul: Alfa Yayınları

Çalışan, görevlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması olarak tanımlayabileceğimiz. “motivasyon yöntemi” yönetimin asıl işlevlerinden biri beklide en önemlisidir. Çalışanların gereksinimlerini istek ve beklentilerini yanıtlayan bir çalışma ortamı bir yandan onların doyum düzeylerini artırırken öte yandan iş başarımlarını da yükseltecektir.(Şimşek, 1988: 66)

#### **1.2.3.8. Makine ve Teçhizat**

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte üretim bilgisayar destekli hale gelmiştir. Üretimde kullanılan otomasyon sistemleri çalışandan kaynaklanan hataları en aza indirerek kaliteli ürünün ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Üretimde otomasyon sistemi daha verimli daha hızlı ve daha doğru karar verebilmesi elde edilen bilgilerin işlenmesi sayesinde olmaktadır. (Taşçı, 2013)

#### **1.2.4. Kaliteyi Oluşturan Temel Unsurlar**

Kalitenin temel unsurlarını: Tasarım Kalitesi (Üretim Öncesi Aşama), Uygunluk Kalitesi (Üretim Aşaması) ve Performans Kalitesi (Üretim Sonrası Aşama) oluşturur. Şimdi bu temel unsurları kısaca açıklayalım.

##### **1.2.4.1 Tasarım Kalitesi**

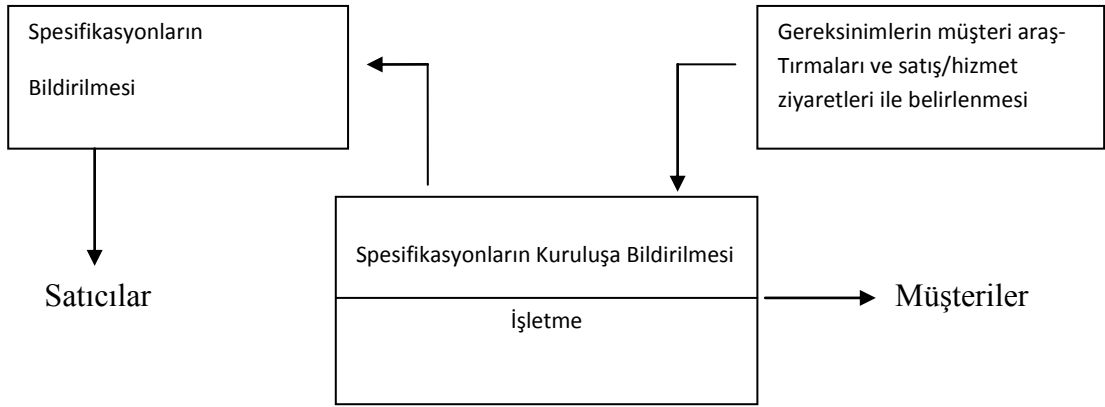
Tasarım kalitesi, müşterilerin ürün ya da hizmetlerden olan beklentilerin karşılanabilmesi ürünün hangi parçalardan oluşacağını ve bunların spesifikasyonlarının belirlenmesidir. (Sevim, 1999: 5)

Tasarım Kalitesi aynı zamanda hedeflenen kalite olarak da adlandırılmaktadır. Amaç tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının giderilmesidir. Tüketici memnuniyetsizliğinin önemli bir bölümü üretimle ilgili sorunlardan çok tasarımla ilgili sorunlardan kaynaklanmaktadır. (Üreten, 1988)

Tasarım Kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet ya da satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriyi memnun edecek bir ürün ya da hizmet kavramının belirlenmesi

ile sürdürülür. Daha sonra ürün ya da hizmet kavramı için spesifikasyonlar belirlenir. Tasarım kalitesi açısından, bir örgütteki müşteri ve satıcıları iki ayrı grupta değerlendirmemiz gerekir. (Sevim, 1999: 5)

Üretici açısından en uygun tasarım kalitesi kârın maksimum olduğu noktadır. Tüketici ise başlangıçta malın artan kalitesine değer verirken kalite düzeyinin artarak ihtiyacın üzerine çıkmaya başlaması ile artık kalite karşılığında daha fazla para ödeme isteği göstermez. Çünkü bu noktada tüketici açısından kalitenin değeri giderek düşmektedir. Kalite derecesi arttıkça maliyetler hızla artar. Belli bir sınırdan sonra maliyet eğrisi birden dikleşir. Bu sınırlar teknolojik olanakların zorlandığı noktalardır. (Kobu, 1994: 576)



#### Şekil 4: Tasarım Kalitesi Süreci

**Kaynak:** Sevim A. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Belirli bir kaliteye ulaşabilmek için üretim öncesinde; Pazar araştırması, teknik araştırma-geliştirme, tasarım, süreç mühendisliği ve çeşitli kontrol işlemlerinin hazırlanması, parça ve malzemelerin alım eylemlerinin yerine getirilmesi gerekir. Tasarım Kalitesi'nin belirlenmesinde; biri kalitenin değeri de maliyetini oluşturan iki parasal faktör arasında en uygun (optimal) noktanın bulunmasına çalışılır. (Sevim, 1999: 6)

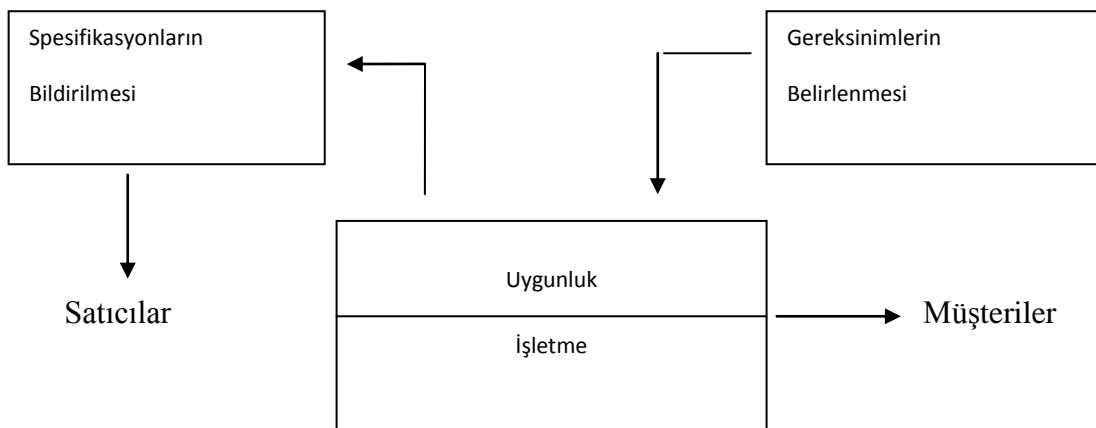
#### 1.2.4.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, tasarım kalitesi ile belirlenen spesifikasyonlara üretim sırasında uyma derecesi olarak tanımlanabilir. (Sevim, 1999: 6)

Uygunluk kalitesi sunulan hizmetin veya ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğunun bir ölçüsüdür. Yani, tasarım kalitesinin ürüne veya hizmete yansıtılması çabalarının bir göstergesidir. Uygunluk kalitesi ölçülebilir yapıdadır. Müşteriye sunulan hizmet veya ürünün belirlenmiş özelliklere ne ölçüde uyduğu bilimsel olarak belirlenebilir. Belirlenen toleranslar dahilinde hedeflenen değere ulaşılması, uygunluk kalitesinin sağlandığını gösterir. (Türker, 2003)

Kalitenin iki boyutu da aynı nitelikte değildir. Tasarım boyutu, büyük ölçüde zevke, ihtiyaca ya da tercihe bağlıdır. Örneğin bir mobilya için kullanılacak levhaların, MDF veya yonga levha olması kullanım yerine bağlı olduğu kadar, tercihe de bağlıdır. Uygunluk kalitesi ise ölçülebilir bir özelliktir. Müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan özelliklere ne ölçüde uyduğunun belirlenmesidir. Örneğin demonte mobilyaların ayarlı raflarının deliklerinin yükseklik ve derinlik ölçüleri ne derecede belirlenmiş spesifikasyonlara uygundur veya kaç defa monte edilip takılabilir olduğudur. (Serin, 2004)

Uygunluk kalitesi bir işletmenin ya da onun satıcılarının müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür. Uygunluk kalitesi sürecini, şematik olarak şu şekilde sıralayabiliriz.



Şekil 1.5: Uygunluk Kalitesi

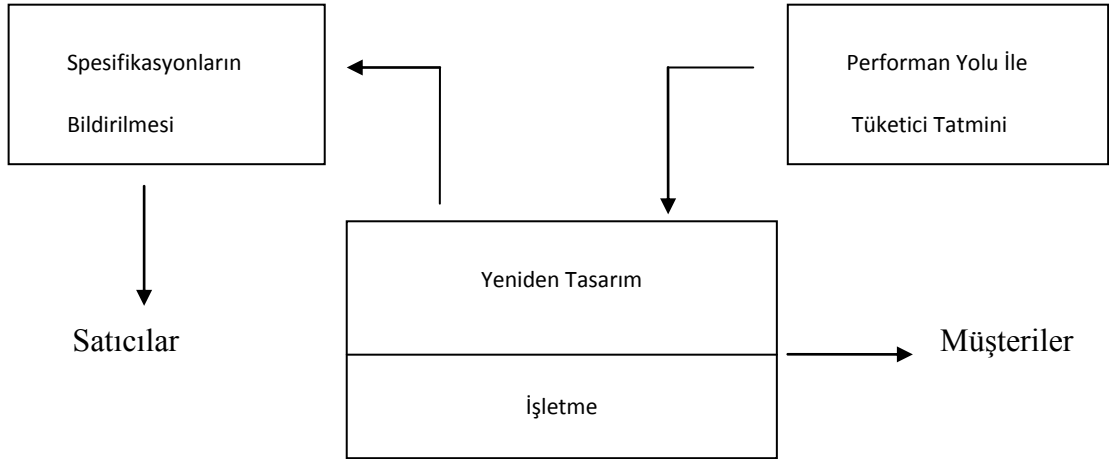
**Kaynak:** Sevim A. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama. Eskişehir :Anadolu Üniversitesi Yayınları

Belirli bir Uygunluk Kalitesi'nin gerçekleştirilmesinde, çeşitli maliyetlerin optimize edilmesine çalışılır. (Sevim, 1999: 7)

Süreç iyileştirme çalışmaları arttıkça, bozuk ürünler nedeniyle oluşan ilk madde ve malzeme, işçilik bakım-onarım maliyetleri, müşteri şikayetleri hızla azalır ve bu noktada müşterilerin istedikleri kalite düzeyinde, fiyatta ve zamanda ürünler üretilmeye başlanır. (Sevim, 1999: 7)

#### 1.2.4.3. Performans Kalitesi

Performans Kalitesi, işletmenin ya da hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları, satış ya da hizmet ziyaretleri ve analizleri ile belirlenmesidir. Bu belirleme çalışmaları, satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi müşterilerin işletmenin ürün ya da hizmetlerini neden satın almadıklarının araştırılmasını içerir. (Sevim, 1999: 8)



#### Şekil 6: Performans Kalitesi Süreci

**Kaynak:** Sevim A. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama. Eskişehir :Anadolu Üniversitesi Yayınları

Ürün ya da hizmetin karakteristikleri ve fiyatı, müşterilerin öncelikle bir pazar bölümüne girip girmeyeceklerini ve Pazar payının ölçüsünü belirler. Bir tüketici performansına göre, bir ürün ya da hizmeti yeniden satın alacak ya da

övecektir. Performans, bir Pazar bölümünde, Pazar payını ve ürün ya da hizmetin başarısını belirler. (Sevim, 1999: 8)

Performans Kalitesi çalışmalarında kalite kaybı iki kaynaktan aranmalıdır. İlk olarak; kalite kaybı ürün ya da hizmetlerin karakteristiklerinin, pazarın gereksinimlerinde farklı bir biçimde üretildiği süreçlerde söz konusu olur. Bu kayıp, pazar bölümü sayısının artırılması ve ürünün müşteri gereksinimlerini karşılayabilecek bir biçimde düzeltilmesi ile önlenir; ikinci olarak kalite kaybı kalite karakteristikleri standart olmayan ürün ya da hizmetlerin olduğu süreçlerde ortaya çıkmaktadır. Bu iki kalite kaybı genişletilmiş sürecin Performans kalitesi aşamasında aranmalıdır. Elde edinilen bilgi, daha sonra genişletilmiş sürecin Tasarım Kalitesi aşamasına ve Uygunluk Kalitesi Aşamasına bildirilmelidir. Performans Kalitesinin optimizasyonu ile de müşteri kaybı ve satış sonrası diğer maliyetler azaltılarak hem işletme hem de müşteriler kazançlı çıkmaktadır. (Sevim, 1999: 7)

### **1.3. Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam kalitenin temelleri 1950 yıllarında Doming' in Japonya'da verdiği seminerlerle atıldı. J. Juran ve A. Felgenbaum'ün yönetim üzerine düşünceleri 1960'larda Japonya'da Ishikawa'nın Kalite Çemberleri faaliyetleriyle birleşince Toplam Kalite anlayışının oluşmasını sağladı. Böylece Toplam Kalite'nin uygulamada başarıya ulaşmasında Japonya'daki grup dayanışmasının rol oynadığı gibi; Japonya'nın savaştan sonraki kalkınma devresinde sağladığı yüksek başarıda kendi kültüründeki değerlerle sınırlı sarıldıkları kalite anlayışına bağlıdır. Buradan yol çıkarak Toplam Kalite Kontrol anlayışının günümüzün rekabet unsurlarına cevap veren, verimliliği artıran ve başarılı bir yönetim tarzı olmasını sağlayan özelliklerini Japonların kültürel özelliklerinde de aramak gerekir. Ayrıca Toplam Kalite, gelişen kalite kavramı üzerine kurulan, sahip olduğu felsefesi ve çeşitli öğeleriyle işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayan, değişime elveren bir sistem olarak algılanmalıdır. Toplam kalite kontrol anlayışını firma çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm firma ve kurum kültürüne yansımış; başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılmaya başlanmıştır. (Demirci, 2010: 17)

### 1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Kaynakların en iyi şekilde kullanımı, israfın, durakların ve ara stokların olmaması esasına dayalı TKY anlayışı kıt kaynakların verimli kullanılarak sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. TKY anlayışının, kaynakları bakımından son derece kısıtlı imkânları bulunan Japonya'dan bütün dünyaya yayılmasının altında yatan sebeplerin en önemlisi de budur. (Küçük, 2010: 18-19)

Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine göre Toplam Kalite Yönetimi, “müşteri tatminin, çalışanların tatminin ve toplam olumlu etiklerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için politika ve stratejilerin çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı yönetilmesi ve yönlendirilmesi. (Ersun, 1995: 702)

Toplam Kalite Yönetimi “Uzun vadeli hedeflerle müşteri tatmini sağlamayı, iş gören ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün iş görenlerin katılımı temeline dayanan bir işletme yönetim modelidir.” (Şale, 2001: 24)

Nurullah Genç'e göre (2004: 205), Toplam Kalite Yönetimi; uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi işgöreni ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm iş görenlerin katılımına dayanan bir işletme yönetim şeklidir.

Ömer Dinçer'e göre (1996: 334), Toplam Kalite Yönetimi, “işgören ve müşteri beklentilerinin karşılanmasını temel olarak alan, işgörenlerin bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim düşüncesidir.

Toplam Kalite Yönetimi, bir organizasyonun mal ve hizmetlerinin kalitesini sürekli olarak iyileştirmede başarılı olmak için tüm fonksiyonlarını ve süreçlerini bütünleştirmesidir. Amaç müşteri tatminidir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, bir

yandan kaliteyi arttırırken öte yandan organizasyonun verimliliğini arttırır. Müşteri tatmini göz önüne alınarak yapılan üretim ve hizmet faaliyetlerinde çalışan memnuniyeti de dikkate alınmalıdır. (Swift, 1988: 493)

Toplam kalite, kalite maliyetlerinin artmasını değil, tam tersine azalmasını sağlar. Burada amaç, muayeneye ve uzman birinin kontrolüne dayalı bir kalite değil, çalışanların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır. Çünkü kalite, bir örgüt organizasyonunun bütününe ilgilendiren bir konudur. Örgütün tüm üyeleri, üretilen mal ve hizmetlerin müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamaında sorumludur. Bu kalite düzeyine ulaşılmasına yönetim kadar çalışanların da sorumluluğu vardır. Toplam Kalite Sistemini kurmak isteyen örgütlerin, örgüt içi birimlerin karşılıklı etkileşimini ve bununla ilgili koordinasyonu kabul etmesi gerekir. (Küçük, 2010: 120)

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri odaklılık, sürekli gelişme, istatistiksel düşünme grup çalışması, sürekli eğitim, tedarikçilerle işbirliği, üst yönetimin liderliği ve önleyici yaklaşım gibi ilkelerin benimsendiği bir tür yeniden yapılanmasını gereğini vurgulamaktadır. (Küçük, 2010: 120)

### **1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri**

Toplam kalite, diğer yönetim tekniklerine oranla farklı bir yönetim tekniğidir. Bu özellikler, zaman içerisinde toplam kaliteye olan ihtiyacı daha da arttırmış ve örgütlerin, özellikle 1990 sonrasında ilgi odağı olmaya başlamıştır. Bunun nedeni, 1980'li yıllarda örgütlerde amaç verimlilik artışı iken 1990'lı yıllarda kaliteyi etkin bir strateji olarak görmeleridir. Toplam kalitenin önemini arttıran özellikler şunlardır: (Ersen, 1997: 27)

- Yeni bir örgüt kültürü yaratmaktır.
- Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmektir.
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmektir.
- Eğitime büyük önem vermektir.
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamaktır.



- Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmaktır.
- Yeni fikirler, yöntemler ve teknikler üretmektir.
- Takım çalışması demektir.
- Çalışanların yaptığı işe sahip çıkması demektir.
- Örgütsel davranışların değişmesi demektir.
- İşlerin ve sistemlerin standartlarını sürekli uygulamak ve geliştirmek

Yukarıdaki özelliklere ilave olarak Toplam Kalite modeline özgü yaklaşımlar için şu özellikler sayılabilir : (Alpay, 1998:3-4)

- Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
- Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve karın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar
- Sistemleri ve süreçleri o işleri yapanlar geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkân sağlamaktır.
- Temel amaç, şirketin hedeflerine ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar önerir, yönetim onaylar
- İşin içeriği, hedefler, planlar ne olursa olsun en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır. Her şeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri de sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
- Teknolojide yüksek rekabet gücü sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin “sıçramayı” başarması da kolaylaşır. Eğer sıçramayı başkası yaparsa bu defa onu elde etmesi kolaylaşır. Ne olursa olsun en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.
- Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkânlar üretimi ve istihdamı artırır, elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli olarak eğitildiğinden teknolojiyle uyumsuzluk da söz konusu olmaz.

- Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemlerini geliştirirler. Varılan her düzey en kısa zamanda aşılacak üzere, o işi yapanlar tarafından belirlenir
- Amirlerin temel görevi liderlik etmektir. Bu ise yol göstermek, eğitmek koordine etmek ve yardımcı olmak demektir.
- İşletmelerin pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç planları koordineli bir şekilde yürütmektir. Aylık ve üç aylık değerlendirmelerle bu süre içinde başarabilenlerin ve başaramayanların nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.
- Yöneticiler de çalışanlarda en yüksek seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektir. Yönetimin görevi, hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve şirketin tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.
- Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarf eder. Eğer hedeflere ulaşılmamış ise bunun nedenini eğitimde, koordinasyon yetersizliğinde ya da hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.
- Kişinin uyguladığı “sürekli gelişme” yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya ulaştığı ölçüde kişiler de seviyelerine yükseltme azmine sahip olacaklardır.
- Faaliyetlerin büyük çoğunluğu takım çalışmasına dayalıdır. Takımlar arasındaki dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi çalışmalara da canlılık ve heyecan katar, motivasyonu artırır.
- Bilgi sistemlerinin temel amacı şirkete yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler fırsatları ve tehlikeleri, şirketin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye imkân yaratırlar. Raporlar öz kısa, bütünsel olup anlatım sayısal ve grafikselidir. (Düren, 2002: 25)

### **1.3.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Unsurları**

Her yönetim anlayışını ortaya koyan temel unsurlar gibi, toplam kalite yönetimini belirleyen unsurlar da vardır. (Price, Chen, 1993: 14-18)

TKY' nin temel unsurlara; üst yönetiminin liderliği, müşteri odaklılık, firma çalışanlarının eğitimi, takım çalışması, sürekli geliştirme sürecinin benimsenerek uygulanması olarak sıralanabilir. (Sirvancı,1993: 12)

### **1.3.3.1. Üst Yönetim Liderliği**

Toplam Kalite yönetiminde lider, grupların oluşturulmasından, bireylerin ve grupların amaçlara ulaştırılacak şekilde etkilenmesinden sorumludur. (Esen, 2001). Toplam Kalite Yönetimi'nin belki de en önemli öğesi güçlü bir yönetim liderliğidir. Bu sadece organizasyondaki en üst düzey kişiyi değil, aynı zaman da bu doğrudan olarak bağlı kişileri de ilgilendirir. (Pulat, 1994:44)

Liderler, çalışanlarının değişiklikleri uygulamaya hazır olup olmadıklarının farkında olmalıdır. Aksi takdirde liderlerin gelecekle ilgili vizyonu bir hayallerin öteye gidemez. (Fraizer, 1997: 105)

Yöneticilerin görevi, yönetimle ilgili kararların alınması ve gelişmelerin takip edilmesidir. Bu sebeple mevcut sistemden TKY' ye geçilmesi üst yönetimin vereceği karara bağlıdır. Bu yönde bir değişikliğin yöneticilerin liderliği olmadan gerçekleşmesi imkânsızdır. Gerçekleşmesi gereken değişiklikler, öncelikle üst yönetim kademesinde başlamalıdır. Eğer bu değişiklikler alt kademedен başlarsa yönetimde çatışmalar olacaktır. (Şimşek, 2002: 36)

Zenger Miller' in 450 işletme ve 200 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasında, liderlikte aranan on yedi özelliği şöyle sıralamıştır. (Hamzah & Zairi,1996)

- a) Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak
- b) Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek
- c) Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak
- d) İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek
- e) Bilgiyi paylaşmak
- f) Sorun çözmek ve karar vermek
- g) İşlerin akışını yönetmek
- h) Projeleri yönetmek
- i) Teknik beceri sergilemek

- j) Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek
- k) Sorumluluk alabilmek
- l) Beklenenin üstünde inisiyatif kullanmak
- m) Duygularına hakim olabilmek
- n) Profesyonel ahlaka sahip olmak
- o) Merhametli olmak
- p) Güvenilir olmak

### **1.3.3.2 Müşteri Odaklılık**

Günümüzün yoğun rekabetinde şirketler ayakta kalmak için müşteri odaklı bir yönetim stratejisine sahip olmalıdır. Müşteri tatminin çok daha iyi sağlanması için müşteri beklentilerinin en iyi şekilde bilinmesi şarttır. Müşteri odaklılık ögesi “Kaliteyi Müşteriyi Tanımlar” deyiimiyle öz bir şekilde ifade edilebilir. TKY’ nin bu ögesi beklide etkili olarak uygulanması en zor olanıdır. Ancak uzun dönemde de firmaya en fazla yarar sağlayacak ögesidir. (Günbatan, 2006: 22-23)

Kalite geliştirme ile ilgili tüm çalışanların ortak hedefi müşteri olmalıdır. Genellikle dış müşterinin hedeflendiği görülmektedir. Ancak herhangi bir prosesin değerlendirildiği iç müşteriye de gereken önem verilmelidir. Müşteri odaklılığın amacı sadece müşteri ihtiyaçlarının karşılanması olmamalıdır. Müşterinin gelecekte olabilecek isteklerini de içermelidir, yani müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarını şimdiden tahmin edilerek müşterinin memnun edilmesi gerekliliği savunulmaktadır. (Pulat, 1994)

Ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskisinden çok daha fazla seçici olmuştur. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü ve satıcısını değiştirebilmektedir. (Sevim, 1999)

### **1.3.3.3. Çalışanların Eğitimi**

Eğitim ve geliştirme, kalite odaklı bir yönetim için önemli bir şarttır. Amaç, insan kaynaklarının korunması ve geliştirilmesidir. Eğitim, getirisinin ne olduğu tam olarak ölçmek zor olmakla birlikte; işletme amaçlarını benimsememiş, yeterli ve

nitelikli bir işgücünün önemli rekabet silahı olmasından dolayı kalite odaklı bir yönetim açısından oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. (Esen, 2011)

İşletmelerde “Toplam Kalite Yönetimi” süreci içerisinde verilecek eğitimler, o işletmelerin verimliliğini de etkileyecektir. Eğitimin verimliliğe etkisi eğitimin işgücü niteliğini arttırarak verimliliği doğrudan etkilemesi, teknik gelişmeye olanak sağlayarak verimliliği dolaylı olarak etkilemesi ve yöneticilerin davranışların etkileyerek girdilerin akılcı kullanımını sağlanmasıdır. Eğitim süreci içinde bireylerin insanlığa saygı duyması, başkalarıyla işbirliği yapmayı öğrenmesi, eleştirel düşünme yeteneği kazanması, ulusal kaynakları kazanması, ulusal kaynakları koruması, dünyadaki gelişmeleri ve ülke üzerindeki etkilerini izlemesi gibi davranışlar göstermesi beklenmektedir. Bu davranışların kazanılması örgütte daha ılımlı çalışma ortamlarının sağlanmasına, çatışmaların daha kolay ve yaratıcı bir biçimde çözümlenmesine ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim kurulmasına katkıda bulunacaktır. (Akın, 2001)

#### **1.3.3.4. Tam Katılım ve Grup çalışması**

Personel katılımı, işletmenin kültüründe bir değişim ile personelin uzun dönemli bağlılığın sağlanmasıdır. (Esen, 2011)

TKY’ de herkesin katılımı önemlidir. Katılım, sadece kalitenin sürekli gelişimi için yapılmamalıdır. Tam Katılım, motivasyonu arttırmak için de önemlidir. Karar alma sürecinde ise, sadece danışılarak da olsa iş görenlerin katılımının sağlanması durumunda, işverenler alınan kararları daha dikkatli olarak uygulamaya çalışacaklardır.(Öztürk, 1993)

Toplam katılımcılık ile insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden faydalanılır. Ayrıca örgütün iç bölümlerinin uyumlu bir şekilde çalışmaları sağlanır. Bir işletme Tam Katılım yoksa, şirket yalnızca birkaç kişinin kabiliyetlerine bağımlı kalacak ve elde edilecek sinerjiden mahrum kalacaktır. (Bozkurt, 1997)

TKY, takım çalışması olmadan var olmayan bir metodoloji, felsefe veya kültürdür. Takım çalışması ile ilgili olarak bir organizasyon şemasında

belirtmesinden daha fazlası olmalıdır. Takım üyeleri dürüst olmaları ve küçük hatalar yapmaktan korkmaları için kendilerini özgür hissetmelidirler. Takımlar, tasarım inceleme takımları, yürütme komiteleri, kalite geliştirme çemberleri, çapraz fonksiyonlu takımlar gibi, çeşitli şekillerde olabilirler. Herhangi bir takım şeklinin başarılı olabilmesi için seviyelerine göre karar vermek için yetkilendirilmeli ve az çok kendilerini yönetmelidir.(Fletcher,1996: 17)

### **1.3.3.5. Sürekli Gelişme**

Belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin arttırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojide yavaş yavaş ve çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır. (Akın,2001)

Proses geliştirme, Japonların “Kaizen” olarak adlandırıldığı ve insanın her geçen günün bir önceden daha iyi olabilmesi için çaba sarf etmesine dayanan sürekli gelişim, Deming döngüsü olarak bilinen, planla-uygula-kontrol et ve düzelt sürecidir. (Price ve Chen,1993: 97)

### **1.3.3.6. Süreç Yönetimi**

Kurumlarda yürütülen işler birbiriyle ilişkili bir çok süreçten meydana gelmektedir. Süreç; kaynakları işleyip onlara bir katma değer kazandırarak ürün ya da hizmet olarak çıktı haline getiren işlemler dizisidir. (Esen, 2001)

Süreç yönetimi aşağıdaki konuları kapsar;

1. Süreçlerin tanımlanması
2. Süreçler arası ilişkilerin çözümlenmesi
3. Süreç sahiplerinin belirlenmesi ve
4. Süreç performansını ölçmek için kriter ve standartların belirlenmesi.

### **1.3.4. Toplam Kalite Yönetimin Başarısını Etkileyen Faktörler**

Organizasyon bazındaki bazı beklenmedik olaylar TKY’ nin başarısını etkileyebilir. (DAFT,1997: 645-646). TKY’ nin başarılı olması için bilgi ve istekten

daha fazlası gereklidir. Kalite faaliyetleri iyi düşünölmeli, planlamalı ve uzun süre sürdürölmelidir. Kalite bir yaşam tarzı haline gelmelidir. Kalite bir yaşam tarzı haline gelmelidir. Buna paralel başarısının elde edilmesi ve sürdürölmesi için programda gevşememek gereklidir. TKY uygulamalarını başarılı ve sürekli kılmak için gerekli olan kültürel ve davranışsal değışimi yaratmak lazımdır. Bunu da iletişim kanallarına açık tutarak geliştirmek gerekir. (Ilıkkan, 2005:17-20)

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında karşılaşılan temel sorunlar aşağıda sıralanmıştır; (Saçlı,2007: 32)

- Kaliteye olan inançsızlık
- Değişime karşı direnç
- Yönetimin ve yöneticilerin ilgisiz tutumları
- TKY den çok şey bekleme
- Eğitim ve yetiştirmenin yetersiz olması

Bu sıralananların yanında,

- Sıradan beklentiler
- Mevcut durumun yeterince analiz edilememesi
- Araç odaklı olma
- Tutarsız davranma
- Başarının ödüllendirilmesi

Bunlar da TKY uygulamalarının başarısını olumsuz etkileyen diğer sorunlardır.

TKY' nin uygulanmasında başarıyı etkileyen diğer faktörler

- Orta yönetim yetkilerinin azalmasından memnun olmazlar
- Sendika liderleri kalite kontrol tartışmalarından uzatırlar
- Çok büyük değışim bekleyen yöneticiler (Gül, 2011: 20)

Başarılı bir TKY uygulaması için temel koşullar; (Şule, 2004: 15)

- Tepe yönetiminin TKY felsefesine yürekten inanmış olması ve bu sistemi uygulama arzusu ve özellikle de kararlılığına sahip olması gerekmektedir
- TKY konusundaki kararlılığın herkesin izleyebileceği amaçlara ve politikalara dönüştürölmesi başarı için zorunludur
- Müşteriyi tatmin etmenin sürekli gelişebileceğine dayalı bir kalite bilinci geliştirmedir.

- En üstteki mevkiden, en altta çalışanlara kadar, hedefleri belli olan TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasına yönelik eğitim verilmesidir.
- Orta kademe yöneticilerin gönüllü katılımı
- İstatistiksel kontrol araç ve tekniklerinin kullanımı
- Çalışanların yetkilendirilerek daha fazla katılımının sağlanması
- Uygun bir ödüllendirme sisteminin kurulması

ABD'de Gallup tarafından 615 üst düzey yönetici üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, TKY anlayışının geliştirilmesinde önemli olan faktörler oransal olarak çalışanların motivasyonu %85, örgüt kültüründe değişme %82, eğitim %74, süreç kontrol %53, ekipman harcamaları %45, stok kontrol %36, denetim %29, yönetsel destek %28 olarak belirlenmiştir. (Tekin, Zerenler; 2008: 120-122)

Toplam kalite yönetiminde başarı ve etkinlik, uygulama sürecinde üst düzey yönetimin liderlik rolü üstlenmesine bağlıdır. (Öğüt; 2001: 195)

### **1.3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı**

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmalıdır. Bunu sağlayabilmek için de örgütün tüm bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelerdeki operatörlere dek tüm personelin kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği yapmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, TKY, ürün ya da hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları optimum kılması ve bunları faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır. (Sevim, 1999: 15)

Bunun yanı sıra TKY amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmenin pazar payını, verimlilik, rekabet ve karlılık düzeyini arttırmak. (Ertuğrul: 2006:85)
- Üretimde esnekliğin sağlanması. (Tekin, Zerenler: 2009:109-110)
- Ürün ve hizmet kalitesinin ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite düzeyine erişilmesi. (Öğüt: 2001-197)



TKY' de amaç herkes katılımın sağlanması suretiyle kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır. Kalitenin iyileştirilmesidir ile uzun vadede maliyetlerin azaldığı özellikle Japonya'da bir çok işletmede tecrübe edilmiştir. (Halis, 2004 : 82). Toplam Kalite Yönetiminin nihai olarak görülen hedef, herkesin yaptığı işi sürekli iyileştirmeye çalıştığı, ürettiği mal ve hizmetleri kullananları mutlu etmeyi amaçladığı, performansların evrensel ölçütlerin neticesine göre değerlendirildiği, sürekli öğrenmeyi ve başarmayı amaç edinen bir topluluk yaratmaktır. Toplam Kalite Yönetiminin amacının insan merkezli, bilgiye ve eğitime dayalı sürekli gelişme ve değişime uyum içinde hedeflenmesi, yapılan işlerin iyileştirerek devam etmesinin sağlanması, müşterinin memnun edilmesinin ön planda olduğu bir topluluk yaratılmasına katkıda bulunacaktır. (Akdağ, 2005: 161)

Toplam Kalite Yönetimini “Kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğu, her seviyede ve her alanda kalite yönetimine ilişkin faaliyetleri, kalite geliştirmenin sürekli olması, kalite kontrol çemberleri içinde tüm işgücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımın sağlanması” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi toplam kalite yönetimi ile bir kalite seferberliği başlatılmış olacaktır. Burada esas olan nokta işletmemizin ticari, finansal, teknik, beşeri ve organizasyon kaynaklarını optimum kılmak ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmektir. (Efil, 1999: 51)

Özetleyecek olursak bir düşünce devrimi ve çağdaş bir yönetim tarzı olan, TKY' nin temel amacı, kendi ilkeleri ve teknikleri paralelinde, işletme faaliyetlerinin tümünde kalite ve verimliliği arttırıp maliyetleri azaltarak müşteri beklentilerini karşılayarak ve onları tatmin ederek, işletmenin globalleşen dünya pazarında rekabet edebilir bir düzeye ulaşmasını sağlamaktır. (Sevim, 1999: 16)

### **1.3.6. Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Anlayışı Arasındaki Farklar**

Kalite kavramının ilk kez ne zaman bilinçli ve koordineli bir şekilde uygulamaya başlandığı kesin olarak bilinmemektedir. Bununla birlikte, arkeolojik araştırmalar ve eski yapıların kalıntıları göstermektedir ki Mısır piramitlerinin yapılışına kadar, kalite kontrolüne ait bilinçli çabalar ortaya çıkmıştır. Piramitlerin mükemmelliği, klasik Yunan eserlerinin kusursuzluğu ve Roma yapılarının

dayanıklılığı, kalitenin kontrol edilmesi için bilinçli bir çaba harcadığını doğrulamaktadır. Orta çağda ve 1800'lere kadar, hizmet ve malların üretimi esas olarak ayrı ayrı bireylerle veya en fazla birkaç kişilik gruplarla sınırlıydı. Bireysel işçi veya işçiler mamul kalitesini kontrol etmişlerdi. Birey hem üretici hem de kontrol edendir. (Tolga, Külür, Kahraman, 1996)

19. Yüzyılın sonlarına doğru belki de Amerika'yı dünya lideri durumuna getiren "Taylor Sistemi" geliştirilmiştir. Bu sistemin özü, bütün işlemlerin herhangi bir beceri gerektirmeyecek şekilde basit ve küçük parçalara bölünmesi ve standardize edilmesi durumunda, kısa süreli eğitimden geçmiş yarı vasıflı bireyin, yüksek düzeyde beceri gerektiren işi bile mükemmel bir şekilde yapabileceğidir. Başlangıçta, Taylorizmle birlikte, kimsenin hayal bile edemeyeceği büyük verimlilik artışları görülmüştür. Fakat Taylorizm verimlilikle birlikte bir çok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar, özellikle de bireyle ilgili olanlar hep göz ardı edilmiştir. Çünkü sistemin toplam etkinliği köklü bir şekilde artmıştır. (<http://www.kalder.org.tr/ky/html/ky.htm>).

İnsan faktörünün önem kazanması, özellikle kalitenin, verimlilik ve yüksek maliyetlerle ilgili sorunların çözümünde birincil öneme sahip olduğunun anlaşılması ve bu üç olgu, yani; kalite-verimlilik-maliyet arasındaki ilişkinin uluslararası ticari rekabetin gerekleri doğrultusunda geliştirilmesi yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. (Peşkirioğlu, 1990: 66-67)

Klasik yönetim anlayışında, yönetimin esasını "emir ver ve kontrol et" prensibi oluşturmaktadır. Bu anlayışa göre yöneticiler, sistemi kendi değer yargılarına göre oluşturarak çalışanla belli bir mesafe tutmak sureti ile katı bir hiyerarşik anlayışa göre yönetmektedirler. Bu şekilde astların üstlere daha saygılı olacağı, yöneticilerin astların çalışmalarını daha objektif olarak değerlendirebileceği varsayılmaktadır. (Saran, Göçerler, 1998: 229). Bu anlayış modern yönetim (toplam kalite yönetimi) anlayışıyla değişerek, yetkilerin devredildiği, takım çalışmasının esas olduğu bir anlayışa dönüşmektedir.

<b>Klasik Yönetim Anlayışı</b>	<b>Toplam Kalite Yönetimi</b>
1. “Muayeneye” dayalı kalite	1. “Önlemeye” dayalı kalite
2. Yüksek kalite ile artan maliyet	2. Yüksek kalite ile düşen maliyet
3. Optimum derecede stok	3. Sıfır stok
4. Spesifikasyon limitleri arası üretim	4. Hedefe uygun üretim
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren Yönetim	5. Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
6. Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7. Fonksiyonların kesin ayırımına Dayalıorganizasyon	7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	8. “Sıfır Hata” yı hedefleyen üretim
9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	9. Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler	10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi	11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
12.Kar doruklaşmayı hedefleyen Güdülenme	12. Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdüleme
13. Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	13. Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
14. Kalite Kontrol Fonksiyonunun sorumluluğunda ürün tasarımı	14. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
15. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	15. Tüm üretim ve satış fonksiyonunun da katkısı olan ürün geliştirme
16. Optimum fire veya yeniden işleme	16. Sıfır fire veya yeniden işleme
17. Optimum 1. Kalite / 2. Kalite oranı	17. Sadece 1. Kalite Ürün üretimi

<b>18.</b> Evrimsel hızla gelişme	<b>18.</b> Devrimsel hızla gelişme
<b>19.</b> Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışı	<b>19.</b> Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
<b>20.</b> İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve Beceri	<b>20.</b> İşbaşı eğitim kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
<b>21.</b> Fayda-Maliyet Analizine dayalı yatırım/işletme kararları	<b>21.</b> Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
<b>22.</b> İş en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	<b>22.</b> İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
<b>23.</b> Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürler geliştiren yönetim	<b>23.</b> Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
<b>24.</b> Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim Kararları	<b>24.</b> İstatistik ve niceleyici analizlere dayalı yönetim kararları
<b>25.</b> Performansa göre ücret	<b>25.</b> Performansın takdir edilmesi

### **Şekil 7. Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması**

**Kaynak:** Efil, İ. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve T.K.'ye Ulaşmada Önemli Bir Araç. Bursa: Uludağ Üniversitesi

Tabloda da görüldüğü üzere Toplam Kalite Yönetimi, Klasik Yönetim Anlayışının tersi bir yaklaşımı benimsediği anlaşılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında; tabandan yukarı doğru çalışanların tamamının yönetime dahil edilmesi söz konusudur. Klasik Yönetim Anlayışında ise; yönetimin düşüncesi doğrultusunda, yukarıdan aşağıya doğru inen hiyerarşi şeklinde yönetim söz konusudur. Astlar, üstlerden gelen emirler doğrultusunda işlerini yürütmektedir. Bu da alt kademede çalışan personelin sorunları ve önerilerinin üst kademeye ulaşmasını geciktiriyor ya da hiç ulaşmamasına neden olabiliyor. Bu durum kurumda çalışan personelin birbirinden habersiz iş yapmasını ve işler arası kopukluğu beraberinde getiriyor. (Açıkel, 2001: 16-18)

## 2. BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜ VE ÖNEMİ

#### 2.1. Toplam Kalite Yönetimi İnsan Faktörünün Önemi

Teknolojik gelişmelerin çok büyük hızla yaşamımızı değiştirdiği dünyamızda, insan kaynaklarının önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Personel bir kuruluşta en değerli sermayedir. İşletmeler yetişilemeyecek bir hızla değişmekte olan koşullara ancak sahip olduğu bilgili bireyler sayesinde uyum sağlayabilir. İleri teknolojilere yatırım yapıldığı gibi çalışanlara da yatırım yapılmalıdır. Sistemleri kuranlar ve işletenler de insanlar olduğundan iyi yönetim uygun nitelikteki insanlarla değer kazanmaktadır. C.Moller'e göre kalitenin temel unsurunu insan faktörü ve her türlü kalitenin temelini ise kişisel kalite oluşturmaktadır. (Demirci,2010: 32-33)

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için bünyesinde kendi isteği ile çalışacak kişiler olmalıdır. Yönetimin kişilerin bağlılığını kazanması için çalışanları, organizasyonun bir parçası yapması ve onları buna inandırması gerekmektedir. Bunu sağlamanın kesin bir yolu olmamakla beraber uygulandığında iyi sonuçlar alınabilecek yollar mevcuttur. (Kovancı, 2001: 211)

Toplam Kalite insana sevgiyle yaklaşır. Bu sayede çalışanlar da örgütlerine mutlak sevgi besler. Çalışma ortamında sevgi ve saygı yer alır. Bireylerin maddi ihtiyaçları olduğu kadar manevi ihtiyaçlarına da önem verilir. Bireye sağlanan eğitimler ona olan saygıyı ifade eder. (Demirci, 2010: 34)

Böylece TKY' nin insana yaklaşımını şöyle özetleyebiliriz:

- Sistem, insana bir heyecan uyandırıp, teşvik edicidir
- Sistem, insana karşı duyarlıdır, onun ihtiyaçlarını takip eder
- Sistem, insanı ihtiyaçları doğrultusunda eğitir. (Demirci, 2010: 34)

Burada vurgulanması gereken ikinci önemli nokta, bireysellikten ziyade takım ruhuyla hareket ederek sisteme katkısını sağlamaktır. Şöyle ki; TKY’ de insan, sisteme dönük yaklaşım bir parçası olarak ele alınmakta ve sistemin gerçekleştirilmesinde en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Yani yönetim, sistemi geliştirmek için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan üzerinde yoğunlaştırmaktadır. (Akın, 2001: 14)

Günümüzde gelişen düşünce, üretimde TK yaklaşımını vazgeçilmez bir konuma yerleştirilmiştir. Hem üretici hem de tüketici açısından toplam kalite, hümanistlik değerler içerir. Çünkü insan faktörü olmadan toplam kalite değerleri yerleştirilemez. TK çevrimi işletmede sürekli olarak insani değerleri eyleme, eylemi insani değerlere çevirir. (Uzunçarşılı ve ark, 2000:81)

TKY, en üst yönetim kademesinden en alttaki çalışanına kadar herkes sürece katılır. Şirketteki herkes kaliteli mal ve hizmet üretmekten ve kalite maliyetlerini azaltmaktan sorumludur. Toyota çalışanları bir yılda toplam 687.000 adet ürün ve süreç geliştirme teklifinde bulunmuştur. Bu teklifin çoğu kalite geliştirme takımlarından gelmiştir. (Bank,2000: 48)

TK’ nin insan odaklı olması 2 şekilde özetlenebilir; Toplam Kalite tüm ilkelere sahip olduğu çalışanlarıyla ulaşır. Bu yüzden sistem çalışanı önce insan olarak kabul ederek ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini savunur. Aynı şekilde, müşteri odaklı olmakta, insanın gereksinimlerini karşılamak amacını gütmektir. (Demirci, 2010: 34)

## **2.2. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Sahip Bireyin Özellikleri**

Toplam Kalite Yönetiminin en belirgin özelliklerinden birisi “insana saygı”dır. TKY’ de insan, müşteri ya da örgüt çalışanı olarak çok önemli bir yere sahiptir. TKY anlayışının, Japonya’da olgunlaşarak tüm dünyaya yayılmasında önemli bir payı olan Deming’in felsefesinin temelinde insan vardır. Kurumlardaki birçoğunun, insan yüreklendirilmesi ile çözüleceğine inanan Deming, üretimde ve

hizmette kalitenin artması için, çalışanların, işlerinden gurur duyabilmelerinin şart olduğunu ileri sürmektedir. (Özden, 2002).

Bu bağlamda, çok önemli olduğu düşünülen Toplam Kalite Yönetimi anlayışına sahip bireyin özellikleri, aşağıdaki gibi betimlenebilir. (Yapıcı, 2004)

- Toplam Kalite Yönetimine inanmış olmalıdır. Örgütteki tüm bireyler, Toplam Kalite Yönetimin kurumsal ve bireysel gelişimde önemli olduğuna inanılmalıdır. Bu inancın olmadığı örgütlerde her şey sözde kalacak ve pozitif gelişmeler sağlanamayacaktır.

5 Ocak 1998 yılında Sanayi Ve Ticaret Bakanlığında, çalışanların önündeki sümen kaldırılmıştır (Erez, 1998). "Sümen altı etmek" deyiminin bürokratik kültürden silinmesi amacıyla, iyi niyetle atıldığı düşünülen bu adımın, hiçbir işi yaramadığı aşikârdır. Çünkü; bunu başarmanın yolu, buna gerçekten inanmış insanlarla çalışmaktır. Liderlerin tepeden aldığı (iyi niyetli olduğu tartışmasız bile olsa) kararlar, sadece bir süre uygulanıyormuş gibi gösterilir. Sonrasında her şey eskiye döner. Yani "sümen altı" deyimini" ortadan kaldırmanın yolu örgüt kültürünü değiştirmektir. Lider örgüt kültürünün tamamını temsil etmediğine göre, liderin aldığı bir kararla da örgüt kültürünün değişmesi beklenemez.

- Özgüvene sahip olmalıdır. İşgörenler, kendilerine güvenmelidirler. Özgüvene sahip olmayan bir işgören, yeni girişimlere karşı aşırı tedbirli olmaya çalışacaktır.
- İçinde bulunduğu örgüte karşı aitlik duygusu kazanmış olmalıdır. İşgörenler, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissedemedikleri zaman, işlerini zevk almadan yapacaklardır.
- Eğitimin yaşam boyu devam eden bir süreç olduğuna inanmalıdır. İşgören, yaşı ne olursa olsun, her zaman öğreneceği yeni şeyler olduğuna inanmalıdır. Bunun için, kendini geliştirmeye devam etmelidir
- Demokratik tutum ve değerlere sahip olmalıdır
- Sorumluluklarının farkında olmalıdır. İşgörenler, kendilerini çalıştıkları kurumlarına karşı sorumlu hissetmeli.
- Paylaşımçı olmalıdır. İşgörenler, bilgi ve deneyimlerini paylaşmada istekli olmalı, bunu gelişmenin bir şartı gibi görebilmelidir.
- Özeleştiri ve eleştiriye açık olmalıdır.
- Örgüt üyeleri ile iletişim içinde olmalıdır.

- Haksız rekabetin Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yerleşmesinin önündeki engellerden biri olduğunu bilmelidir. İşgörenler, bireysel veya kurumsal çıkarları için haksız rekabeti teşvik etmemeli, örgüt içinde ya da dışında iyi olanın, hak edenin kazanması gerektiğine inanmalıdır.
- Bilimsel düşünmeyi yaşam felsefesi olarak görmelidir. İşgörenler, bilimsel veri ve değerlerle, neden-sonuç ilişkisi içinde, analitik düşünebilmelidir.
- Sorunlara duyarlı olmalıdır. İşgörenler, örgütün ve çalışanlarının sorunlarına karşı duyarlı olmalı, "bana ne denilen" sorunların, zamanla, kendisini ve kurumunu da doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebileceğini düşünmelidir.
- Mükemmeli aramalı ama bu arayışta hataların olabileceğini öngörebilmelidir.
- Yetkilerin hakça dağıtılması gerektiğini bilmelidir.
- Başkalarının da en az kendisi kadar zeki olduğuna inanmalıdır.
- Etik değerlere sahip olmalıdır.
- Sorunun, sorunun içinde bulunan bireylerle çözülmesi gerektiğine inanmalıdır.
- Üretilen mal ve hizmetin, müşteri tatminini olabilecek en üst seviyeye ulaştırması gerektiğine inanmalıdır.
- Müşterinin duygu ve düşüncelerine değer vermelidir. Örgütün varoluş nedeni, müşteridir. Müşteriden gelebilecek her türlü görüş ve öneri, birinci derecede dikkate alınmalıdır.
- Kendini ve örgütünü geliştirmeye yönelik olarak yeniliklere açık olmalıdır.
- Kamusal bir birey olduğunun farkında olmalıdır.
- Üstesinden gelemeyeceği sorunlar olabileceğinin farkında olmalıdır.
- Sözlerinde durabilmeli, yerine getiremeyeceği girişimlere girmemelidir.
- Yapabileceklerini ve sınırlarını bilmelidir.
- Empati kurabilmelidir. Empati kuramayan birey, olgu ve olaylar üzerinde de sağlıklı kararlar veremeyebilir.
- Eğlenceye gerektiği kadar zaman ayırabilmelidir.
- Beden dilini etkili bir şekilde kullanabilmelidir.
- Sorunları, sorumlulukları, yetkileri, başarısızlıkları paylaşabildiği kadar başarıyı da paylaşabilmelidir.
- Başta uzmanlık alanı olmak üzere yerel ve evrensel gelişmeleri de izleyebilmelidir.



- Yaratıcı olmalıdır. Yaratıcılık; örgüte süreklilik ve dinamizm katacaktır. Bu nedenle, bireyler hem kendi yaratıcılıklarını hem de diğer işgörenlerin yaratıcılıklarını destekleyecek etkinliklere açık olmalıdır.
- Estetik beğenileri gelişmiş olmalıdır. Estetik gereksinimler kendini gerçekleştiren bireyin betimlenmesindeki en önemli özelliklerden birisidir.
- Geleceği planlayabilmelidir.
- Denetime açık olmalıdır.
- Takım çalışmasını, çalışma yaşamındaki ana ilke olarak kabullenmelidir.
- Planlarını gözden geçirebilmelidir.
- Planlarını gerektiğinde değiştirebilmelidir.
- Bir işe girişirken, olası hataların neler olabileceğini düşünmelidir.
- Mutlu olmak için ve başkalarını mutlu etmek için çaba harcamalıdır.
- Yaşamda dostlukların önemli olduğunu farkında olmalıdır.
- Farklı inanç ve değerlere sadece saygılı olmamalı, bir arada bulunmaktan da zevk alabilmelidir. Farklılıkları, bir arada bulunmaktan rahatsız olmadan yaşayabilmektir.
- Olası resmi sınırları da gözeterek insanlara ismiyle hitap edebilmelidir.
- İnsan değerlidir ilkesini koşulsuz kabullenmelidir. İşgörenler, her insanı değerli görmede içten gelen bir motivasyona sahip olmalıdırlar.
- Barışçıl ve uzlaştırmacı olmalıdır. İşgörenler, olaylar karşısında, iyimser bir bakış açısı geliştirmeli, olumsuz yönleri göz önünde bulundurarak, olumluları öne çıkarmalıdır.
- Çatışma ve rekabeti pozitifçe çevirebilmelidir.
- Merkezden yönetimi reddetmemelidir.
- Örgüt dışında da, örgüt çalışanlarıyla yaşamı paylaşabilmelidir (örgüt içi statüsünü özel yaşam içine getirmeden).
- Yaşamında ilkeli olmalıdır.
- Zamanı etkili kullanmada istekli ve örnek olmalıdır.
- Çalışma yaşamında dakik olmalıdır.
- Kendini ve başkalarını nasıl motive edeceğini bilmelidir. Kendini başkalarını iyi tanıyarak, nasıl ve ne şekilde motive olunduğunu öğrenmelidir.

### **2.3. İç ve Dış Müşteri Kavramı**

Toplam Kalite felsefesinde kalite herkesin işidir. Müşteri odaklı kalite anlayışında, müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri satın alan kişi ve kurumları, örgüt içinde yer alan birimleri de kapsamaktadır. (Demirci, 2010: 26)

#### **2.3.1. İç Müşteri**

İç müşteriler, örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı bir örgütün üretim süreci ve hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Örgüt içerisindeki her birim, kendinden önceki düzeyin müşterisi konumundadır. (Demirel, 2006: 22-23)

İşletmeler, dış müşterilerinin tatmin düzeyini, sadakatini, kalıcılığını ve kârlı olmalarını talep ediyorsa, öncelikle iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların tatminini sağlamalıdır. Bu bağlamda çalışanların fikir ve düşüncelerine gereken saygı gösterilerek onların da kararlara tam gönüllü olarak katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca, çalışanların iş yeri koşullarının iyileştirilmesi ve sosyal bağların geliştirilmesi için gerekli olanaklar tanınmalıdır. (Demirel, 2006: 195)

#### **2.3.2. Dış Müşteri**

Dış müşteriler olarak nitelendirilen müşteriler, bir ürün ya da hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş bireylerdir. Diğer bir ifadeyle, iç müşterilerin ürettiklerini tüketen müşterilerdir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzenlemeleri yaparak sıfır hata düzeyini yakalamak gerekmektedir. (Demirel, 2006: 23)

Günümüzde işletmeler müşteriye elde tutmaya ve bağlılık oluşturmaya adanmış durumundadır. Geleneksel olarak işletmelerin satış gücü, satış hacmini artırarak karlılığa ulaşmada yeni müşterilerden yararlanmak istememekte ve bu yüzden yapılan her bir faaliyet, mevcut müşterilerin tüketimlerini artırmak yerine,

müşteri listesine yeni müşterileri katmak yönündedir. Bir işletme kuşkusuz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni müşterileri katmak yönündedir. Bir işletme kuşkusuz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni müşterileri katmak yönündedir. Bir işletme kuşkusuz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri listesine yeni müşterileri eklemelidir. Ancak bunu yaparken, yeni müşterilere kazanma ile eski müşteriyi elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği eski müşteriyi elde tutmanın maliyeti yeni müşteriyi kazanma maliyetinden daha düşüktür. Bu yüzden yeni müşteri anlayışında, öncelikle mevcut müşterinin tüketimini artırılması, ardından yeni müşterilere ulaşılması ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşılmaya çalışılmaktadır. (Karalar ve Ersoy, 2001: 293)

#### **2.4. Çalışan Tatmini**

İç müşteri kavramı bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyacının karşılanabilmesi ve faaliyetlerin örgüt içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olabilmektedir. (Toprak, 2000: 23)

Kurumsal bir yapıya kavuşmanın önemli adımlarından biri, çalışan tatmini ve bununla birlikte dolaylı olarak müşteri tatmini sürekli bir hale getirmekten geçer. Çalışanları memnun kılmadan müşterileri mutlu etmeye çalışmak işletmeyi bir noktada tıkanıklığa götürecektir. Bu konuda atılması gereken önemli adım ise çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve korumaktır. Bunu sağlamanın birçok yolu vardır. Ama bunlar tek başına değil bir arada uygulanırsa sonuç alınabilir. (Erdemir, 2006)

Bu yönde yapılan bir çalışmada motivasyonun iki etmeni olduğu görülmüştür. Bunların ilki sürdürme etmenleridir. Bu, çalışanlara ödenen ücret, çalışma şartları, ast-üst ilişkileri, iş güvencesi gibi unsurlar olmakla birlikte çalışanların motive edilmesinden çok işini sürdürmesini sağlar. Organizasyon yapısının, görev tanımlarının ve sorumlulukların, işin gerektirdiği niteliklerin belirlenmesi zaten tüm işletmelerin oluşturması gereken temel unsurlardır. Bu etmen iyi derecede sağlanamazsa işletme içinde devamlı bir hoşnutsuzluk, gerginlik, tatminsizlik ortamı oluşacaktır. (Erdemir, 2006)

Bir diğ er etmen ise motive edici etmenlerdir. Bunlar işletmenin çalışana verdiklerinden çok çalışanın kendi elde ettikleri ile tatmin olmasıdır. Sürdürme etmenleri oluşturulmadan motive edici etmenlerin sağlanması pek işe yaramayacağı nın ise altını çizmekte fayda vardır. (Erdemir, 2006)

Çalışma hayatının kalitesindeki artışın da rekabet avantajı sağladığı söylenebilir. Örneğin iş zenginleştirmenin, bir yandan iş hayatının kalitesini arttırdığı, diğ er yandan yüksek kaliteli ürünlerin üretilmesi ve işten ayrılmaların azalması ile maliyetlerin azalmasına sebep olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. (Şimşek, 2004:233)

Kesin olan bir şey vardır ki başarılı işletmelerin çoğunluğu, işini iyi yapan, yaptığı işten hoşlanan, işinin önemiyle ve iş arkadaşlarıyla gurur duyan, yönetimin desteğini alan, işletmenin amaç ve hedeflerini sahiplenmiş, işletmenin amaçlarını kendi amaçlarıyla bütünleştirebilen çalışanlara sahip işletmelerdir. Müşterilerine hizmet vermekten gurur duyan bir çalışan kitlesi, firmaya daha fazla sadık ve memnun müşteriler kazandıracaktır. Şu unutulmamalıdır ki “müşteri tatmini, çalışan tatmini ile başlar.” (Erdemir, 2006)

## **2.5.Müşteri Tatmini**

Müşteri tatmini genel olarak bireylerin satın alma öncesi beklentileri ile satın alma neticesinde elde ettikleri arasındaki yeterlilik olarak tanımlanabilir. (Karpat, 1988: 22)

Müşteri tatminin müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği faydalara müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal yada hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlerine (kendi aile ve kültürüne, kendi zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzı ve ön yargılarına statüsüne) uygunluğuna bağlı bir fonksiyon olduğu da belirtilir. (Acuner, 2000: 31)

TKY’ nin temel prensibi müşteri tatminidir. Müşteriyi tatmin edebilmek için ne istediğini iyi bilmek gerekir. Her müşterinin beklentisi farklıdır. Bu farklı

beklentileri tatmin etme yolları da farklı olacaktır. Bu bakımdan bu iki konu üzerinde durmamız yararlı olacaktır.

- Müşterinin gereksinimlerinin belirlenmesi
- Müşterinin gereksinimlerinin en az maliyetle karşılayacak sürecin belirlenmesi. (Özevren, 1997: 64)

Müşteri tatmininin, müşterinin mağaza deneyimi değerlendirilmesinin tamamı/toplamı olduğu belirtilmektedir. (Macintosh-Lockshin, 1997: 489)

Dolayısıyla, tatminin mağazanın ürün ya da markanın belirli yönlerine dayalı olabileceği, satış elemanı veya mağaza atmosferine ilişkin duygulara sahip olunmasıyla olabileceği belirtilir. Ayrıca tatminin, marka ürün dizisi veya fiyatlarla ya da kredi geri iade, eve teslim ve garanti gibi hizmetler ile ilgili olabildiği de ifade edilmektedir. (Barut ve Küçük, 2007:286)

Tatmin olmuş müşterilerin işletmeye kazandırdığı en önemli katkı müşterilerin işletmeye sadık hale gelmesidir. Diğer katkılar ise; tatmin olmuş müşteri;

- Daha fazla ürün satın alma yoluna gider
- İşletmelerin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır
- Rakip işletmelerin markalarına, ürünlerine karşı daha az duyarlıdır. (Baytekin, 2005: 43-44)

Müşteri tatminin sağlanması işletmeler için anahtar bir konudur. Çünkü müşteri tatmini sadakati meydana getirir. Buda daha iyi bir işletme oluşturur. (Gronholdt, Martensen, Kristensen, 2000: 509)

### 3. BÖLÜM

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÇALIŞAN VE ÇALIŞAN TATMİNİ

### 3.1. Toplam Kalite Yönetiminde Çalışan

TKY' nin en önemli özelliği çalışanlara süreçlerin geliştirilmesinde ve iyileştirilmesinde aktif sorumluluk verilmesidir. (Hornfield, 1996: 49)

TKY insanların kendilerine söylenmeden kendi sorumluluk duyguları çerçevesinde yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörür. TKY' nin araçlarından biri olan kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren ilke, insana saygı duyan bir işyeri yaratma vizyonudur. (Araştırma Komitesi, 1996: 17)

Günümüz işletmelerin elde etmesi gereken en önemli varlıklardan birisi müşterilerdir. Çünkü, işletmelerde standartları müşterilerin istek ve beklentileri belirlemektir. Bu nedenle, Toplam Kalite Yönetimi' nin temel ilkeleri arasında müşteri odaklılık önemli yer tutmaktadır. İşletmelerin anlamaları gereken ilk şey, müşteri sadakatinin sınırlı olduğudur. Bu sadakat, müşterinin istek ve ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilecek yeni bir işletmenin ya da ürünün piyasaya çıkacağı zamana kadar geçerlidir. Bu nedenle, işletmelerin en önemli düşüncesi, dış müşterileri, sistemleri ve işgörenleri birleştirecek bütünleştirici bir yönetim anlayışına ihtiyaçları vardır. Bu yönetim anlayışı da Toplam Kalite Yönetimidir. (Johson, 1996: 87-88)

Bir işgören sisteminin izin verdiği kadar işlevseldir. İşgöreni işlevsel kılmak ve sistem tarafından güdülenmesini engelleyen unsurların ortadan kaldırmak, uygun çalışma şartları oluşturmak, iş için gerekli olan eğitimi sağlamak, etkili iletişim ve işbirliğini oluşturmak yönetimin işidir. (Logothesis, 1992: 6). Bu açıdan bakıldığında yönetimin çalışanlara başarılı olmaları için gerek onları yönlendirme gerekse onları

uygun ortamlar sağlama yönüyle etkili bir liderlik sağlama yönüyle etkili bir liderlik sağlamak durumunda olduğu söylenebilir. (Terzi, 1999)

TKY çalışanların işlerini beklenen düzeyde yerine getirebilmeleri için onları yetkilendirmeyi içerir. Bu yetkilendirme örgütün en alt kademelerine kadar inerek çalışanların en uygun durumlarda işlerine icra edebilmeleri ölçüsünde amaçlar doğrultusunda çözümleyebilmeleri gerektirmekte ve çalışanların potansiyellerini en yüksek düzeye çıkartabilmelerini öngörmektedir. (Berk ve Berk, 1985: 83-84, Besterfield ve Diğerleri, 1995: 3, Brocka ve Brocka, 1992: 39)

Bir kuruluşta TKY stratejisinin gelişebilmesi ve hayata geçirilebilmesinin en fazla hissedileceği alan, çalışanların işlerine ve örgüte karşı tutumlarıdır. Katılımcılığı destekleyen ve yetki devrine hazır bir yönetim, örgüte karşı tutumlarında olumlu motive olmuş işgörenlere de sahip olacaktır. (Peşkircioğlu, 1996: 34-35)

## **3.2. Çalışan Tatminini Belirleyen Faktörler**

### **3.2.1. Ücret**

Ücret, bedeni veya fikri emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedelidir. Diğer bir ifadeyle, teşebbüsün kâr ve zararına bağlı olmayan ve müteşebbis tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş gelirdir. (Zaim, 1992: 53)

Normal koşullar içinde bir şirket, çalışanlarına çevreye göre dengeli ücretler verdikçe, çalışanlar da özellikle yukarı kademelere doğru çıkıldıkça, bu durumlarını koruyabilmek için etkin hizmet vermeye çalışırlar. Çalışanlara motivasyon sağlama açısından işletmelerin elinde bulunan önemli güç ücrettir. Özellikle yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, işe başladıktan sonra organizasyonda kalması sağlanması yine ücret seviyesi ile alakalıdır. (Can, 2002: 198)

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtmaktır. Bu görüşe ücret, çalışanın işletmeye girme nedeni olduğu kadar aynı zamanda da onun işletmeye

sürekli bağlanmasında en güçlü motivasyon özendirici araçtır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 148)

Ücret, özellikle gelişmekte olan ve enflasyonu yüksek olan ilkelere diğer özendirici araçlara oranla daha etkilidir. Çalışanların önüne çeşitli alternatifler sunulduğunda çoğunlukla tercihlerini ücret uygulamalarında kullanmaktadır. (Alkış, 2001: 71)

Çalışanların içsel motivasyonunun ücretlendirme sisteminden etkilenmediği ancak dışsal motivasyon ile ücretlendirme sistemi arasında önemli derecede pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Herpen, Praag&Cools, 2003: 2)

Performansa bağlı teşvik primi, liyakat primi, kârdan temettü, üstün başarı ödülleri, personele bazı kolaylıkların sağlanması ve benzeri motivasyon unsurları ustalıklarla kullanıldığı zaman; aşırı derecedeki garanti edilmiş ücret tamamlayıcıların olumsuz etkilerini asgari indirmek mümkün olabilir. (Poyraz danışmanlık, Ücret Araştırması, 2006: 13)

### **3.2.2. İşin Özelliği**

Çalışan tatminini belirleyen önemli unsurlardan birisi de, “işin özelliği”dir. İşin karakteri, çalışanın tatmini de önem kazanmaktadır. Hockman ve Oldham (1975)’in “İş Karakteri Teorisi”, işin özelliğine ilişkin en temel teorilerden birisidir. İşin karakterini oluşturan unsurlar, işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geribildirimdir. (Keser, 2006: 80)

İşin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanın motive eden önemli faktörlerdir. Birey tarafından işin zevkli bir iş olarak algılanması; bireyin işine yönelik tutumunun olumlu olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireyin işine yönelik algısı, tatmininde önemli bir unsurdur. 1960’larda geliştirilen hipotezlerde işin sıkıcı ve monoton olarak algılandığı durumlarda, çalışanın tatmin düzeyinin düştüğü kabul edilmiştir. (Keser, 2006: 80-81)



İşte Karar Özgürlüğü	İşin Beklentisi	
	Düşük	Yüksek
Düşük	“Pasif” İş	“Yüksek Gerilimli” İş
Yüksek	“Düşük Gerilimli” İş	“Aktif” İş

### Şekil 7: Karasek’in İş-Gerilim Modeli

**Kaynak:** Keser A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları

Şekilde görüldüğü üzere, bireyin karar alma özgürlüğü ile işin beklentisinin yüksek olduğu işler “aktif işler” olarak ifade edilmektedir. Aktif işler çalışanlara daha açık fiziksel yük getirmekle birlikte, karar alma fırsatı yaratmaları çalışan tatminini olumlu etkilemektedir. Bu modelde karar alma serbestisi, bireyin iş yüküne bağlı olarak oluşan strese karşı dayanıklılığı artırır. Bireyin bu olumsuz durumun neden olduğu ruhsal ve fiziksel stresten çok düşük düzeyde etkilenir. (Keser, 2006:83-84)

### 3.2.3. Çalışma Koşulları

Çalışanların tatminin belirleyen önemli bir değişken de çalışma koşullarıdır. Bireyin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesi sadece tatmin açısından değil, aynı zamanda sağladığı açısından da önemlidir. (Keser, 2006:85)

Çalışanların performansını etkileyen fiziksel faktörler; iklim, aydınlatma, ısı (soğuk-sıcak), rutubet, titreşimler, iş yükü, taşımalar, gürültü, toz, kir, monotonluk, havalandırma, renk vb. faktörlerdir. Bu faktörler, çalışanların performansını etkilemektedir. (Erkan, 1998:128-129)

Mavi yakalı çalışanların, büro ortamında çalışanlara ve yöneticilere göre işlerinden daha doyumсуuz olmalarının en önemli nedenleri fiziksel çalışma koşullarındaki olumsuzluklardır. (Telman, Ünsal, 2004: 40)

Çalışanların hayatlarının önemli bir kısmını işyerinde geçirdikleri göz önüne alındığında, iyi çalışma koşullarının önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Diğer tatmin unsurları eşit tutulduğunda kötü çalışma koşullarında çalışan kişiler iyi koşullarda çalışanlara göre daha az tatmin duymakta ve daha mutsuz hissetmektedir. Kötü çalışma koşulları iş kazalarını daha da arttırmakta ve hoşnutsuzluk, stres ve yoğunluğa neden olmaktadır. Bir iş yeri önce sağlam bir yapıya sahip olmalı, sonra çevre şartları ile uyum sağlamalıdır. Sağlam yapı; uygun çalışma ortamı, uygun makine ve aletler (donanım), verimli-uyumlu, anlayışlı çalışan ile bunlar arasında iyi bir iletişim kurabilen yönetim olarak düşünülebilir. (Şimşek, 1999: 65)

Yapılan araştırmalarda, işgörenlerin çalışmalarını engelleyen sınırlayıcıları ortadan kaldırma imkanı sağladığında sonuçların büyük bir hızla düzeldiği gözlenmiştir. (Gümüş, 1995: 34)

#### **3.2.4. Kariyer Olanakları**

Kariyer kavramı, daima ilerlemeyi ifade etmektedir. Bireyin çalıştığı örgütte ilerleme olanaklarının iyi olması, günümüzde ücret faktöründen daha fazla tercih edilir hale gelmiştir. Bireyler çalışma yaşamına girerken, ilk olarak örgütün kendilerine çizdiği kariyer planlarını önemsemeye başlarlar. Hatta iş değiştirmelerde çoğunlukla ücret artışını değil; kariyer olanaklarını dikkate alırlar. Çalışanların tatminin de oldukça önemli bir unsur olan kariyer olanakları, çoğu zaman bireylerin iş değiştirme gerekçelerinin başında gelmektedir. (Keser, 2006: 89)

Organizasyonda terfi etme ve belli sosyal haklarını kazanımı bireyler için önemli motivasyon kaynağıdır. Fakat bu uygulamalarının objektif kriterlere uyulmadan uygulanması durumunda negatif büyüme ihtiyacını tatmin eder. (Casio, 1995: 323)

Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her iş görenin özlemidir. Yükselme fırsatı yakalayan işgören kendisine daha çok güven duyar; kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar. (Sapançalı, 1993: 61)

Çalışanların doğasından gelen bir yükselme isteği vardır. Çalışanlar işe başlarken terfi insanların olup olmadığı dikkat ederler. Özellikle de terfiler performans esasına göre yapılıyorsa, çalışanlar tüm bilgi ve gayretini ortaya koyacaktır. (Batmaz, 2002: 47)

### **3.2.5. Yöneticiler/Hiyerarşik Yapı**

Çalışan tatmininde etkili bir diğer unsur, yöneticilerle çalışanın arasındaki ilişkidir. Özellikle içine kapanık bir çalışanlarla iletişimde, yöneticiye çok önemli roller düşeceği için, yöneticinin çalışana ulaşabilmesi önemlidir. Çalışanı ile mesafeli diyalog kuran yönetici, çalışanın dünyasını anlamakta zorluk çekecek; çalışanı da gereken zamanlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Gerek otoriter yaklaşım gerekse mesafeli yaklaşım, çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin davranışlarının ve tavırlarının gündelik olarak değişmemesi gerekmektedir. Değişken bir yapıya sahip olan yöneticiyle çalışanlar iletişim kurmakta zorluk çekeceklerdir. Gerek terfilerde, gerekse diğer ödüllendirmelerde çalışanlar arasında hakkaniyete dikkat edilmeli ve çalışmada haksızlığa uğradığına yönelik algının oluşmasına izin verilmemelidir. Yönetici, liderlik vasfını kullanarak, çalışanlarına amaca yönelik yol gösterebilmelidir. Bu davranış çalışanın işlerini kolaylaştırarak ve tatminine olumlu yönde yansıtacaktır. (Keser, 2006: 90)

### **3.2.6. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler**

Bireyin çalışma yaşamında yer aldığı zaman dilimi dikkate alındığında, hayatının önemli bir kısmının burada geçtiğini görüyoruz. Birey, pek çok yakını ile geçirmede olduğu kadar çok zamanı işyerinde çalışma arkadaşları ile geçirir. Bu nedenle işyerinde oluşan arkadaşlıkların önemi artmaktadır. (Keser, 2006: 90-91)

İş arkadaşları ile ilişkiler, ast-üst ilişkilerine göre daha samimi, sıcak ilişkilerin kurulmasına dayanır ve örgütlerde aynı hiyerarşik basamak içinde yer alan bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda iletişimde bulunmasını yani yatay iletişimi içerir. Yatay iletişim kanalları, benzer konumlardaki yöneticilerin işbirliği yapmak amacıyla aralarındaki ilişkiyi dolaysız olarak geçirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunur. Burada temel amaç, örgütsel yönetime ve sorun çözme için iletişim

kanalları sağlamak, örgütsel iletişimin belli prosedürlerinden uzaklaştırılarak daha yalın ve etkin iletişim sağlamaktır. (Gürbüzler, 2003: 128)

### **3.2.7. İş Güvencesi**

İş güvencesi çalışanın istediği sürece çalıştığı işletmede görevini sürdürülmesi veya çalıştığı işletmede uzun süreli çalışma imkanına sahip olması anlamında kullanılmaktadır. (Bakan, Büyükmeşe. 2004: 34)

İş güvencesinin olmasını beklemektedir ve işine son verilme korkusunu ve gelecek endişenin en aza indiği koşullarda çalışmak istemektedirler. Bu konudaki girişimler çalışanların iş tatminini sağlayan unsurlardır. (Pehlivan, 2004: 75)

Genel olarak, sosyal güvence ve iş güvenliği konusunda işletmelerin en azından yasal düzenlemelere uyması, örneğin; çalışanlara iş akdi yapması, sigorta primlerini ödemesi, çalışanların sendikal faaliyetlerini engellememesi, işletmede gereken güvenlik önlemlerini alması beklenmektedir. (Gedikbey, 2009)

### **3.2.8. Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi kavramı, bireysel ve örgütsel sistemler arasında çözümlemelere imkân veren bir bağ olarak düşünebilir. (Ertekin, 1998:1). Bireyin çalıştığı örgütün iklimi, çalışanın tatmini açısından önemlidir. Özellikle algılanan olumlu örgütsel iklimi, bireyin işyerine daha fazla bağlanmasına ve ileri düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmesine neden olacaktır. Örgüt iklimi genel anlamıyla; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen çalışanlar tarafından algılanan ve örgüte egemen olan özelliklerdir. (Keser, 2006:96-97)

## **3.3. ÇALIŞAN TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

### **3.2.1. Yaş**

Yapılan çeşitli araştırmalardan yola çıkarak yaş ile çalışan tatminin şekli konusunda üç temel sonuca varılmaktadır. Birincisi; pozitif doğrusal ilişkidir, yani yaş düzeyi yükseldikçe çalışanların tatmin düzeyi yükselmektedir. İkincisi U şekli denilen model gözlenmektedir. Bu modele göre, çalışanların tatmin düzeyleri genç

yaşta yüksek, kariyer ortalarında düşük ve kariyerin şartlarına doğru tekrar yükselmektedir. Ancak bu sonuca sınırlı araştırmalarda ulaşılmıştır. Üçüncüsü ise; yaş ile çalışan tatmini arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Tatmin düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar. (Keser, 2006: 101)

Makatalan ise iş tatminin genellikle yaşla birlikte arttığını belirterek; bu durumun genç iş görenlerin iş ile ilgili olarak fazla imkân ve sorumluluğa sahip olmamasından buna karşın belirli bir yaşın üzerindeki çalışanların daha fazla maaş ve sorumluluğa sahip olmasından kaynaklandığını ifade etmekte ve yaşın artmasına bağlı olarak iş tatmininde artabileceğini savunmaktadır. (Makatalan, 1997: 54)

### **3.2.2. Cinsiyet**

İş piyasalarındaki erkek egemen tablo, geçtiğimiz yüzyılın ortalarından itibaren kadın işgücünün iş piyasalarına katılımıyla yoğun bir şekilde değişmeye başlamıştır. Her ne kadar oran olarak erkek çalışanların düzeyi hala yüksek olsa da küçümsenmeyecek oranda kadın çalışan iş piyasalarında yer bulmuştur. Bu durumu, gelişen teknoloji ile kadının ev işlerine ayırması gereken zamanın azalması ve iş piyasalarında oluşan kısmi sürekli iş olanaklarının artışı ile açıklamak mümkündür. Bu gelişmeye bağlı olarak çalışanların çalışmaya ilişkin tutumlarının cinsiyete bağlı olarak pek çoğunda çok küçük farklılıklar dışında benze sonuçlara ulaşılmıştır. (Keser, 2006:107-108)

Gallup'un araştırmasına göre, erkekler kadınlara göre işlerini daha önemli görmektedirler. Bu da erkeklerin iş ile aile arasında daha fazla çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir. (Spector, 1996: 225).

Sonuç olarak alan yazınında bu konu ile ilgili yeterince kuvvetli bir delilin olmadığı söylenebilir. Ancak kadınların sosyal ve kültürel normlar nedeni ile işlerinden çok daha fazla beklentiye sahip olmadıkları bu nedenle iş tatmin düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu da düşünülmektedir. (Davis, 1998: 100)

### **3.2.3. Eğitim Düzeyi**

İnsanlar buldukları ortamın sosyo-ekonomik şartlarına ve aile yapısının tercihine göre eğitimlerine sürdürürler. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakış, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. (Keser, 2006: 161)

İş görenlerin eğitim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda, eğitim düzeyleri yüksek olan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin daha az eğitim görmüş olan işgörenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak, böyle bir sonucun, işgörenin eğitim durumuna uygun bir işte çalıştıkları zaman daha çok iş tatmini elde edebilecekleri söyleyebiliriz. (Korman, 1978: 179)

### **3.2.4. Medeni Durum**

Literatürde evlilik çalışan tatmini arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu evlilik ile çalışan tatmini değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının cinsiyete göre farklılaştığı evlilikten alınan tatminin, çalışan tatminini etkileyen değişkenlerden biri olduğu belirtilmektedir. Evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak, mesleki tatmin düzeyini arttırdığı düşünülebilir. Çalışanın düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmaktadır. (Keser, 2006: 113)

### **3.2.5. Kıdem**

Çalışanların iş tatmini çalışma sürecinin uzunluğu ile çalışan tatmin arasında yakından bir ilişki vardır. Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş tatminin daha yüksek olması beklenir. Kıdem arttıkça tatminsizliğin azalması çalışanların ihtiyaçlarının çalışma süresi boyunca doyurulmasıyla ve kıdem arttıkça beklentilerin daha gerçekçi olması ve beklentilerin düşmesiyle açıklanmaktadır. (Akçamete ve Diğerleri, 2001: 61)

### **3.2.6. Kişilik Yapısı**

Kişilik; bireye özgü değişken olmayan, belirli bir konuda bireysin ne şekilde davranacağı konusunda tahminlere olanak veren özellikler bütünü olarak tanımlanır. (Keser, 2006: 118). Kişilik insanın kendinde olup bitenleri değerlendirilmesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. Bu sebeple kişilik farklılıkları aynı iş çevresinde çalışan kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlarken, diğerlerinin aynı duyguları yaşamalarının sebebi olarak görülebilmektedir. (Şimşek ve Diğerleri, 2003: 73)

### **3.2.7. Çalışma Statüsü**

Bireyin iş kadar işteki statüsü ve konumu tatmin düzeyi üzerinde etkili olabilir. Yapılan araştırmalarda net bir ilişki saptanmamakla birlikte bazı araştırmalarda, çalışanın statüsünü yüksekliği tatmin düzeyini yükseltirken, bazı araştırmalarda da tam tersi ilişki saptanmamaktadır. Çalışanın statüsüne bağlı olarak çalışanın tatmininde dalgalanma söz konusudur. Tatmin düzeyinin fabrika işçisinden ofis çalışanına, orta kademedeki yöneticiden profesyonel yöneticiye doğru yükseldiği saptanmıştır. Statüye göre tatmin düzeyinin değişmesinin gerekçeleri; bireyin yaptığı işin prestiji, aldığı ücretteki farklılık ve işin sağladığı özerklik olarak sıralanabilir.(Keser, 2006: 126)

## **3.4. Araştırmanın Amacı**

Günümüz dünyasında gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında, Toplam Kalite Yönetimi bir zorunluluk haline gelmiştir. Çalışanların TKY' yi tam olarak algılamaları, katılmaları ve tatmin düzeyleri, TKY' nin işletmelerde etkin bir şekilde uygulanmasındaki önemli faktörlerdir. İşletmenin kalite performansının yükseltilmesi, çalışanların işlerinde göstermiş oldukları başarı standartlarına ulaşılması ile istenilen seviyelerin korunması için gereken koşullardan en önemlisi çalışanların bireysel anlamdaki tatmininin sağlanması ve sürdürülebilir kılınmasıdır. Toplam Kalite Yönetimini 2006 yılından beri uygulayan Çamsan Entegre Ağaç ve Orman Sanayi Ticaret A.Ş. kalite performansını etkileyen unsurlardan biri olan tatmini anket uygulaması ile incelenecek ve değerlendirilecektir.

### **3.5. Araştırmanın Önemi**

Globalleşen günümüz dünyasında, bilişim ve teknolojiye hızlı gelişmeler rekabeti arttırmış, iş ve yönetimindeki anlayışı örgütteki kaliteyi artırma ve mükemmel aramaya yöneltmiştir. Bir örgütün daha başarılı, sağlıklı ve üretken olması örgütteki bireylerin tatmin düzeylerinin üst seviyede olmaları ile doğru orantılıdır.

Toplam Kalite Yönetimi sistemi içerisinde çalışan tatmini oluşumunda etkili olan ve çalışanın iş ortamına yönelik tatminini belirleyen ve etkileyen faktörler, çalışanın iş ortamına yönelik genel tutumunu belirler. Bir örgütü diğerlerinden ayıran unsurlardan birisi çalışan tatminidir. Bu çerçevede Çamsan Entegre Ağaç ve Orman Sanayi Ticaret A.Ş.'nin uygulama örneği olarak seçilmesindeki faktör; işletmede uygulanan TKY'nin unsurlarından biri olan çalışan tatmininin önemi, yeni işletmelerde uygulanan gerek iş gerek yönetim şeklinin çalışanlar üzerindeki etkisinin incelenerek analizini içerdiği ve uygulamalardaki eksiklikleri ortadan kaldırarak elde edilebilecek başarıları gösterdiğinden büyük önem arz etmektedir.

## **4. YÖNTEM**

### **4.1. Örneklem**

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminde sorumlu yöneticiler ile araştırmanın evreni olan 110 çalışanıyla Çamsan Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. fabrikasında evren büyüklüğü dikkate alınarak örneklem seçilmiş ve yapılan anketle ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

### **4.2. Veri Toplama Araçları**

Uygulanacak anketi hazırlamak için gerekli materyaller sağlanıp, konu ile ilgili referans eserlerde elden geçirilerek derlenmiştir. Anket beşli likert tipine göre hazırlanmış olup örneği Ek1' de verilmiştir. Hazırlanmış anket TCI şirketinde uygulanmış olan çalışan memnuniyeti anketi kullanılmıştır. Çamsan Entegre Ağaç



Sanayi ve Ticaret A.Ş.' de çalışan tatmini incelenerek hazırlanan anketle çalışanların tatminini etkileyen ve çalışan tatminini belirleyen faktörler incelenmiştir.

### 4.3. İşlem

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin önemi, özellikleri, unsurları ve başarısını etkileyen faktörler ile Toplam Kalite Yönetiminde insan faktörünün önemi, çalışan ve çalışan tatmini açıklanmıştır. Çamsan Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.' de yapılan anket sonuçları irdelenip eksikliklerin ve hataları en aza indirmek için alınacak önlemlerin ne olduğu açıklanacaktır.

## 5. BULGULAR

Bu bölümde yapılan ankette, sorulara verilen cevaplar sonucunda oluşturulan tablolar ve amaçlar doğrultusunda yorumlar yer almaktadır.

Çalışanların memnuniyetini araştıran bu çalışmaya 62 çalışan katılmaktadır. Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ortalama **5.29±3.19** yıl olarak hesaplanmıştır. En az çalışan 1 yıl, en fazla çalışan ise 17 yıldır bu işletmede çalışmaktadır.

**Tablo 5.1 : Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı**

	<b>n</b>	<b>%</b>
Cinsiyet		
• Erkek	46	74.20
• Kadın	16	25.80
Unvan		
• Beyaz Yaka	24	38.70
• Mavi Yaka	38	61.30

Çalışanların %74.20'si (n=46) erkek, %25.80'i (n=16) ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Unvan dağılımında beyaz yaka olarak adlandırılan grup %38.70 (n=24), mavi yaka olarak adlandırılan grup ise %61.30 (n=38) olduğu gözlemlenmiştir

**Tablo 5.2.** Soruların Cevaplarının Dağılımları

	<b>Kesinlikle Katılmıyorum n (%)</b>	<b>Katılmıyorum n (%)</b>	<b>Kararsızım n (%)</b>	<b>Katılıyorum n (%)</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum n (%)</b>
1-Görev ve sorumluluklarımı biliyorum	0 (0.00)	0 (0.00)	2 (3.20)	24 (38.70)	36 (58.10)
2-İşimi ilgilendiren konularda kararlar alırken pozisyonuma uygun oranda söz sahibiyim	1 (1.60)	4 (6.50)	15 (24.20)	33 (53.20)	9 (14.50)
3-Çalışma ortamının düzenlenmesinde işçi sağlığı ve güvenliği kriterleri dikkate alınmıştır	2 (3.20)	3 (4.80)	3 (4.80)	42 (67.70)	12 (19.40)
4-Mesleki bilgi ve becerilerimi geliştirebilmem ve şirketimin başarısına katkıda bulunabilmem için planlanan eğitimler yeterlidir	0 (0.00)	5 (8.10)	20 (32.30)	33 (53.20)	4 (6.50)
5-Genel olarak eğitimlerde öğrendiklerimi işimde uygulayabiliyorum	0 (0.00)	7 (11.30)	18 (29.00)	30 (48.40)	7 (11.30)
6-Şirketimizde profesyonel gelişim, beceri ve performansa dayalıdır	1 (1.60)	7 (11.30)	21 (33.90)	28 (45.20)	5 (8.10)
7-Kariyerimi geliştirmek için yeterli olanaklara sahibim	1 (1.60)	14 (22.60)	25 (40.30)	18 (20.90)	4 (6.50)
8-Piyasa koşullarına göre uygun ücret alıyorum	2 (3.20)	10 (16.10)	19 (30.60)	27 (43.50)	4 (6.50)
9-Şirketimin sağladığı sosyal hakları yeterli buluyorum.	1 (1.60)	2 (3.20)	6 (9.70)	43 (69.40)	10 (16.10)
10-Çalıştığım birim içerisinde düzenli olarak bilgi ve tecrübe paylaşımı gerçekleşiyor	0 (0.00)	1 (1.60)	20 (32.30)	30 (48.40)	11 (17.70)
11-Birimimde, iş ile ilgili problemlerimize ortak olarak çözümler üretebilmekteyiz.	0 (0.00)	1 (1.60)	24 (38.70)	27 (43.50)	10 (16.10)
12-Birimim, diğer birimlerle sağlıklı bir iş ilişkisi içindedir.	2 (3.20)	5 (8.10)	17 (27.40)	31 (50.00)	7 (11.30)
13-Yöneticim, şirketin planları konusunda beni bilgilendiriyor	1 (1.60)	11 (17.70)	21 (33.90)	24 (38.70)	5 (8.10)

14-Yönetici işi iyi yapmamı mümkün kılan serbestliği bana sağlıyor	0 (0.00)	10 (16.10)	23 (37.10)	23 (37.10)	6 (9.70)
15-Sorularım olduğunda veya desteğe ihtiyaç duyduğumda yöneticime her zaman ulaşabiliyorum	1 (1.60)	5 (8.10)	16 (25.80)	33 (53.20)	7 (11.30)
16-Yöneticim gerektiğinde, somut ve anlaşılabilir geri bildirimler ile performansımı iyileştirmeme yardımcı oluyor	2 (3.20)	2 (3.20)	27 (43.50)	27 (43.50)	4 (6.50)
17-Yöneticimle kariyer hedeflerimi paylaşabiliyorum	2 (3.20)	12 (19.40)	28 (45.20)	14 (22.60)	6 (9.70)
18-Genel olarak Çamsan Entegre Örn. Ürn. AŞ'de çalışmaktan memnunum	0 (0.00)	2 (3.20)	4 (6.50)	44 (71.00)	12 (19.40)
19-İşleri daha yeni ve iyi yollarla yapma konusunda kendimi motive hissediyorum	0 (0.00)	3 (4.80)	9 (14.50)	38 (61.30)	12 (19.40)

**Tablo 5. 3. Çalışanların Görev ve Sorumluluklarını Bildiklerine İlişkin Dağılım**

Görev ve sorumluluklarımı biliyorum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KARARSIZIM	2	3,2	3,2	3,2
KATILYORUM	24	38,7	38,7	41,9
KESINLIKLE KATILYORUM	36	58,1	58,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Katılımcıların neredeyse hepsi görev ve sorumluluklarını bildiklerini ifade etmektedirler.

**Tablo 5.4.** Çalışanların İşlerini İlgilendiren Konularda Söz Sahibi Olduklarına İlişkin Dağılımı

İşimi ilgilendiren konularda kararlar alırken pozisyonuma uygun oranda söz sahibiyim	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,6	1,6	1,6
KATILMIYORUM	4	6,5	6,5	8,1
KARARSIZIM	15	24,2	24,2	32,3
KATILYORUM	33	53,2	53,2	85,5
KESİNLİKLE KATILYORUM	9	14,5	14,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Katılımcıların %70'e yakını pozisyonuna uygun oranda söz sahibi olduklarını düşünürken yaklaşık %25'i kararsız kalmaktadırlar

**Tablo 5.5.** Çalışma Ortamında İşçi Sağlığı Kriterlerinin Dikkate Alınmasına İlişkin Dağılım

Çalışma ortamının düzenlenmesinde işçi sağlığı ve güvenliği kriterleri dikkate alınmıştır	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3,2	3,2	3,2
KATILMIYORUM	3	4,8	4,8	8,1
KARARSIZIM	3	4,8	4,8	12,9
KATILYORUM	42	67,7	67,7	80,6
KESİNLİKLE KATILYORUM	12	19,4	19,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Katılımcıların %90'a yakını işçi sağlığı ve güvenliği için kriterlerin dikkate alındığını ve uygulandığını düşünmektedir.

**Tablo 5.6.** Çalışanların Mesleki Bilgi ve Becerilerinin Gelişmesinde Alınan Eğitimin Yeterlilik Düzeyine İlişkin Dağılım

Mesleki bilgi ve becerilerimi geliştirebilmem ve şirketimin başarısına katkıda bulunabilmem için planlanan eğitimler yeterlidir	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KATILMIYORUM	5	8,1	8,1	8,1
KARARSIZIM	20	32,3	32,3	40,3
KATILYORUM	33	53,2	53,2	93,5
KESİNLİKLE KATILYORUM	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Katılımcıların %60'ı kendilerini geliştirmek aynı zamanda şirketin başarısına katkıda bulunmak için verilen eğitimleri yeterli bulunmaktadırlar. Konuyla ilgili %30'luk kesim kararsız kalmaktadırlar.

**Tablo 5.7.** Firma İçinde Alınan Eğitimleri Çalışanların İşlerine Uygulayabilmelerine İlişkin Dağılım

Genel olarak eğitimlerde öğrendiklerimi işimde uygulayabiliyorum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KATILMIYORUM	7	11,3	11,3	11,3
KARARSIZIM	18	29,0	29,0	40,3
KATILYORUM	30	48,4	48,4	88,7
KESINLIKLE KATILYORUM	7	11,3	11,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Katılımcıların yaklaşık %60'ı eğitimlerde öğrenilenleri uygulayabildiklerini düşünmektedirler. Yaklaşık %30 ise kararsız kalmaktadır.

**Tablo 5.8.** Şirket İçerisinde Profesyonel Gelişim Ve Becerinin Performansa Dayalı Olduğuna İlişkin Dağılım

Şirketimizde profesyonel gelişim, beceri ve performansa dayalıdır	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KESINLIKLE KATILMIYORUM	1	1,6	1,6	1,6
KATILMIYORUM	7	11,3	11,3	12,9
KARARSIZIM	21	33,9	33,9	46,8
KATILYORUM	28	45,2	45,2	91,9
KESINLIKLE KATILYORUM	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Katılımcıların %53'ü profesyonel gelişimin, beceri ve performansa dayandığını düşünürken, %33'ü ise emin olmadıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 5.9.** Çalışanların Kariyerlerini Geliştirmesinde Yeterli Olanaklara Sahip Olduğu İlişkinine Dayalı Dağılım

Kariyerimi geliştirmek için yeterli olanaklara sahibim	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,6	1,6	1,6
KATILMIYORUM	14	22,6	22,6	24,2
KARARSIZIM	25	40,3	40,3	64,5
KATILYORUM	18	29,0	29,0	93,5
KESİNLİKLE KATILYORUM	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Katılımcıların %35'i kariyerlerini geliştirmek için yeterli olanaklara sahip olduklarını düşünürlerken, %40'ı kararsız kalmaktadırlar. Yine yaklaşık %25'lik kesin ise bu fikre katılmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 5.10.** Bir Bütün Olarak İşyerinden Aldıkları Ücretin Çalışanlar Üzerinde Sağladığı Memnuniyete İlişkin Dağılım

Piyasa koşullarına göre uygun ücret alıyorum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3,2	3,2	3,2
KATILMIYORUM	10	16,1	16,1	19,4
KARARSIZIM	19	30,6	30,6	50,0
KATILYORUM	27	43,5	43,5	93,5
KESİNLİKLE KATILYORUM	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Katılımcıların %50'si piyasaya göre ücret aldığını belirtirken %30'u kararsız, yaklaşık %20'si ise bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 5.11.** Şirketin Sağladığı Sosyal Hakların Yeterli Olduğuna İlişkin Dağılım

Şirketimin sağladığı sosyal hakları yeterli buluyorum.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,6	1,6	1,6
KATILMIYORUM	2	3,2	3,2	4,8
KARARSIZIM	6	9,7	9,7	14,5
KATILYORUM	43	69,4	69,4	83,9
KESİNLİKLE KATILYORUM	10	16,1	16,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Sosyal hakların sağlandığını düşünen katılımcılar, toplam katılımcıların %85'ini oluşturmaktadır.

**Tablo 5.12.** Çalışılan Birim İçerisinde Bilgi Ve Tecrübe Paylaşımına İlişkin Dağılım

Çalıştığım birim içerisinde düzenli olarak bilgi ve tecrübe paylaşımı gerçekleşiyor	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KATILMIYORUM	1	1,6	1,6	1,6
KARARSIZIM	20	32,3	32,3	33,9
KATILIYORUM	30	48,4	48,4	82,3
KESINLIKLE KATILIYORUM	11	17,7	17,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Bilgi ve tecrübenin paylaşıldığını düşünenlerin oranı yaklaşık %65, kararsız kalanların oranı ise %32 olarak gözlemlenmektedir.

**Tablo 5.13.** İş İle İlgili Problemlere Ortak Çözümler Üretmeye İlişkin Dağılım

Birimimde, iş ile ilgili problemlerimize ortak olarak çözümler üretebilmekteyiz.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KATILMIYORUM	1	1,6	1,6	1,6
KARARSIZIM	24	38,7	38,7	40,3
KATILIYORUM	27	43,5	43,5	83,9
KESINLIKLE KATILIYORUM	10	16,1	16,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Problemlere ortak çözümler üretebildiklerini düşünen katılımcıların oranı yaklaşık %60, kararsız kalanların oranı ise yaklaşık %40 olarak belirtilmiştir.

**Tablo 5. 14.** Birimlerin, Diğer Birimlerle Sağlıklı Bir İlişki İçerisinde Olmaya İlişkin Dağılım

Birimim, diğer birimlerle sağlıklı bir iş ilişkisi içindedir	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KESINLIKLE KATILMIYORUM	2	3,2	3,2	3,2
KATILMIYORUM	5	8,1	8,1	11,3
KARARSIZIM	17	27,4	27,4	38,7
KATILIYORUM	31	50,0	50,0	88,7
KESINLIKLE KATILIYORUM	7	11,3	11,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Katılımcılar çalıştıkları birimlerin diğer birimlerle sağlıklı ilişkisi olduğu yönünde düşünceye sahip olanların oranı %60 civarında iken kararsız kalanların oranı yaklaşık %30 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 5.15.** Yöneticinin, Şirketin Planları Konusunda Bilgilendirmesine İlişkin Dağılım

Yönetim, şirketin planları konusunda beni bilgilendiriyor	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,6	1,6	1,6
KATILMIYORUM	11	17,7	17,7	19,4
KARARSIZIM	21	33,9	33,9	53,2
KATILIYORUM	24	38,7	38,7	91,9
KESİNLİKLE KATILIYORUM	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Yöneticinin şirketin planları konusunda çalışanı bilgilendirdiğini düşünen katılımcıların oranı %45 civarında, kararsız kalanların oranı %34 ve katılmayanların oranı ise yaklaşık %20 olarak gözlemlenmiştir.

**Tablo 5.16.** Yöneticinin, Çalışana İşi İyi Yapmasını Mümkün Kılan Serbestliği Sağladığına İlişkin Dağılım

Yönetici işi iyi yapmamı mümkün kılan serbestliği bana sağlıyor	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KATILMIYORUM	10	16,1	16,1	16,1
KARARSIZIM	23	37,1	37,1	53,2
KATILIYORUM	23	37,1	37,1	90,3
KESİNLİKLE KATILIYORUM	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Yöneticinin mümkün kıldığı serbestliği savunanların oranı %46, kararsız kalanların oranı %37 ve savunmayanların oranı ise %16 civarında olduğu görülmektedir.



**Tablo 5.17.** Çalışanın Sorunları Olduğunda ve Desteğe İhtiyaç Duyduğunda Yöneticisine Ulaşabildiğine İlişkin Dağılım

Sorularım olduğunda veya desteğe ihtiyaç duyduğunda yöneticime her zaman ulaşabiliyorum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KESİNLİKLE KATILMIYORUM	1	1,6	1,6	1,6
KATILMIYORUM	5	8,1	8,1	9,7
KARARSIZIM	16	25,8	25,8	35,5
KATILYORUM	33	53,2	53,2	88,7
KESİNLİKLE KATILYORUM	7	11,3	11,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Yöneticinin ihtiyaç anında yardımcı olduğunu düşünen katılımcıların oranı yaklaşık olarak %65, bundan emin olmayanların oranı ise %25 olarak gözlemlenmiştir.

**Tablo 5. 18.** Yöneticinin, Gerekliğinde Somut ve Anlaşılabilir Bildirimler İle Çalışanların Performansını İyileştirmesine Yardımcı Olmasına İlişkin Dağılım

Yöneticim gerektiğinde, somut ve anlaşılabilir geri bildirimler ile performansımı iyileştirmeme yardımcı oluyor	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3,2	3,2	3,2
KATILMIYORUM	2	3,2	3,2	6,5
KARARSIZIM	27	43,5	43,5	50,0
KATILYORUM	27	43,5	43,5	93,5
KESİNLİKLE KATILYORUM	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Yöneticinin somut ve anlaşılabilir motivasyon sağladığını düşünen katılımcıların oranı %50, kararsız kalanların oranı ise yaklaşık %45 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 5.19.** Çalışanın, Yöneticisi İle Kariyer Hedeflerini Paylaşmasına İlişkin Dağılım

Yöneticimle kariyer hedeflerimi paylaşabiliyorum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2	3,2	3,2	3,2
KATILMIYORUM	12	19,4	19,4	22,6
KARARSIZIM	28	45,2	45,2	67,7
KATILYORUM	14	22,6	22,6	90,3
KESİNLİKLE KATILYORUM	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Kariyer hedeflerini yöneticileriyle paylaşabilen katılımcıların oranı yaklaşık %31-32, kararsız kalanların oranı %45 ve bu düşünceye katılmayanların oranı ise yaklaşık %23 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 5.20.** Genel Olarak Firmada Çalışanların Memnuniyetine İlişkin Dağılım

Genel olarak Çamsan Entegre Orm. Ürn. AŞ'de çalışmaktan memnunum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KATILMIYORUM	2	3,2	3,2	3,2
KARARSIZIM	4	6,5	6,5	9,7
KATILYORUM	44	71,0	71,0	80,6
KESİNLİKLE KATILYORUM	12	19,4	19,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Bu işletmede çalışmaktan memnun olanların oranı %90 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 5.21.** İşleri Daha Yeni ve İyi Yollarda Yapma Konusunda Motivasyona İlişkin Dağılım

İşleri daha yeni ve iyi yollarla yapma konusunda kendimi motive hissediyorum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid KATILMIYORUM	3	4,8	4,8	4,8
KARARSIZIM	9	14,5	14,5	19,4
KATILYORUM	38	61,3	61,3	80,6
KESİNLİKLE KATILYORUM	12	19,4	19,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

İşleri daha yeni ve iyi yollarla yapma konusunda kendini motive edenlerin oranı %80, kararsız kalanların oranı ise %15 olarak belirlenmiştir.

## Karşılaştırma Analizleri

Cevaplardan alınan tatmin olma seviyelerine göre cinsiyet ve unvana göre karşılaştırma yapmak için T Testleri uygulanmıştır.

CINSİYET		N	Ortalama	Standart Hata	Standart Hata Ort.
MEMNUN	ERKEK	46	70,02	9,387	1,384
	KADIN	16	68,00	11,605	2,901

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi			
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Değeri	Ortalama Farkı
MEMNUN	Varyanslar Eşittir	1,186	,281	,697	60	,488	2,022
	Varyanslar Eşit Değildir			,629	22,221	,536	2,022

Uygulanan T testinin sonucunda çalışanların işletmeden memnuniyetlik düzeyleri arasında anlamlılık değeri [**p=0.488**], kriter olan 0.05'ten büyük olduğu için kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

UNVAN		N	Ortalama	Standart Hata	Standart Hata Ort.
MEMNUN	BEYAZ YAKA	24	71,00	10,009	2,043
	MAVI YAKA	38	68,55	9,920	1,609

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi			
		F	Anlamlılık	T	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Değeri	Ortalama Farkı
MEMNUN	Varyanslar Eşittir	,018	,893	,943	60	,349	2,447
	Varyanslar Eşit Değildir			,941	48,734	,351	2,447

Anlamlılık değeri [**p=0.349**] olarak gözlenmiş ve 0.05'ten büyük olduğu için mavi yaka çalışanları ile beyaz yaka çalışanları arasında işletmeden duyulan

memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

## 6. TARTIŞMA

Yapılan araştırmalarda günümüz bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerin insan unsuru olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle bütün işletmeler hedeflerine ulaşabilmek ve ayakta kalabilmek için çalışanların memnuniyetini sağlamak amacıyla bir takım tedbirler almak ve uygulamak durumundadır. Bu çalışmada yeni stratejik yönetim anlayışlarından biri olan TKY'nin memnuniyet üzerinde etkili olacağı varsayımdan yola çıkarak bu yönetim anlayışını uygulayan Çamsan Entegre Ağaç ve Orman Sanayi Ticaret AŞ.' de çalışan tatminini etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışanların tatmin olmasının örgütteki her kademedeki başarının sağlanmasında önemli payı olduğu düşüncesiyle araştırma kapsamındaki uygulamalar mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların iş yerinde ve işe karşı görev ve sorumluluklarının olumlu olması çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Çalışanların büyük çoğunluğu pozisyonlarına uygun oranda söz sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Bu da çalışanların yaptıkları işi kendi işi gibi görmesi ve daha verimli çalıştıklarını gösterir. Fabrikadaki çalışma ortamının iyi seviyede olmasının çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışanlar firmanın, işçi sağlığı ve güvenliği için kriterleri dikkate aldığı ve uygulandığını ifade etmişlerdir.

Ankete katılanların %60'lık kısmı verilen eğitimleri yeterli bulmakta ve alınan eğitimleri işlerine uygulayabildiklerini, %30'luk kısım ise kararsız kaldığını ifade etmiştir. Genel olarak alınan sonuçlara göre çalışanlar verilen eğitimi yeterli bulmakta ve bu da çalışan tatmin düzeyini arttırmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre, çalışanların %50'si piyasaya göre ücret aldığını belirtirken %30'luk kısım kararsız kaldığını, %20'si de bu düşünceye katılmadıklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla işletmeler TKY modelini uygularken işletmeler üzerinde çok büyük etkisi olan ekonomik faktörlerine de gereken özeni

göstermelidir. Varılan sonuca göre firmanın, çalışanların büyük bir kısmını ekonomik yönden tatminini sağladığını söyleyebiliriz. Elde edilen diğer bir sonuç ise; çalışanların iş arkadaşlarıyla sağlıklı bir ilişki içinde olmasının, çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini görmekteyiz.

Yapılan çalışmada katılımcıların büyük çoğunluğu birimlerinde, bilgi ve tecrübe paylaşımının olduğunu ve ortaya çıkan sorunlarda ortak çözümler ürettiklerini ifade etmişlerdir. Alınan sonucun olumlu yönde olması, çalışanların işlerinde daha verimli olmasını sağlarken, çalışan tatminini de olumlu yönde etkilediğini görmekteyiz.

Orman ürünleri sektöründeki Çamsan firmasında mavi yakalı çalışan tatminini incelediğimizde elde ettiğimiz sonuçlara göre TKY'yi etkin bir şekilde uygulandığını görmekteyiz. Çalışan tatminini sağlayan faktörlerinde etkin bir şekilde uygulandığı görülmektedir. Başarıya ulaşmada önemli bir model olan TKY'nin bu işletmede etkin bir şekilde uygulanmasına rağmen, çalışan tatmininde, kariyer geliştirme olanaklarına sahip olmada eksik kaldığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla TKY modelini uygulayan işletmeler kariyer olanaklarını sağlamaya gereken özeni göstermelidir.

Yöneticinin, çalışanlara şirket planları konusunda bilgi verme, çalışanların işi iyi yapmasını mümkün kılan olanağı sağlaması, sorunları olduğunda ve desteğe ihtiyaç duyduğunda kendisine ulaşılabilmesi, somut ve anlaşılır bildirimler ile çalışanın iyileştirilmesini sağlamakta ve sonucunda da çalışanların üstleriyle ilişkilerinde daha olmalarını sağlamakta ve böylece tatmin düzeyini de arttırmaktadır. Sorulara çoğunlukla olumlu yanıt verilmiş olsa da olumsuz görüşlerde vardır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu işi yapma konusunda kendilerini motive hissettiklerini ifade etmişlerdir. Genel olarak Çamsan Entegre Ağaç ve Orman Sanayi Ticaret AŞ' de çalışmaktan memnun olduklarını söylemişlerdir.

## KAYNAKLAR

- Acuner, T., & Keskin, H.D. (2000). "Toplam Kalite Yönetiminde Pazarlamanın Yeri". İstanbul: Pazarlama Dünyası Dergisi, 14(2000-12)
- Açıkel, C., (2011), "Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Akçamete, G., Sucuoğlu, B., & Kaner, S. (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akdağ, M. (2005). "Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgüt İçindeki Yeri". Selçuk İletişim Dergisi, 4(1)
- Akın, Ö. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Akşit, N., (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal bir Değerlendirme". Türk İdare Dergisi, 467(31)
- Alkış, H. (2001). "Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Alpay, R., (1998). Toplam Kalite Yöntemleri. Bursa: Sümer Holding A.Ş. Bursa Araştırma Geliştirme ve Eğitim İşletmesi Yayını.
- Alptekin, T. (1993). Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Kontrol, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Araştırma Komitesi. (1996). "Toplam Kalite Yönetiminin Ögeleri" Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi. İstanbul: Uniform Matbaacılık.
- Ataman, G., (2001). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, A., (2010). Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Yapısal Bir Model. Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bakan, İ., & Büyümeşe T. (2004)"Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler. Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması".Akdeniz İİBF Dergisi, (7)

- Bank, J. (2000). The Essence Of Total Quality Management. Essex: Pearson Education Limited.
- Baytekin, P. (2005). "Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine". Yeni Düşünceler Dergisi, 1(1)
- Berk, S., & Berk, J., (1993). Total Quality Management. Newyork: Sterling Publishing.
- Barut, M.N.,& Küçük F., (2007). Müşteri Tatmini ve Müşteri Tatmini İlişkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. İİBF Dergisi. (22) 286
- Batmaz, Ş. (2002). "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi". Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, 41(491)
- Bozkurt, Rıdvan, (1998). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasında Performans Ölçümü. Önce Kalite Dergisi. Haziran-Temmuz sayısı, (32).
- Bölüktepe, F. E. (1993). Kamu Örgütlerinde İş Tatmini. Atatürk Üniversitesi.
- Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Davis, K. (1998). İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, Çeviren: Kemal Tosun ve Arkadaşları, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını
- Demirel, Y., Yalçın, İ. & Şamiloğlu, F. ( 2000). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği, Mercek Dergisi, 5(18)
- Demirci, H. (2010). Toplam Kalite Yönetimi. (İstanbul): Kum Saati Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1996). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Düren, Z., (2002). 2000'li Yıllarda Yönetim. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ecevit, M.H., (2009). Toplam Kalite Yönetimi ve Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı
- Efil, İ., (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım
- Erdemir, K.O., (2006). Kurumsallaşma Yolunda Çalışan Tatmini. İstanbul: Etika Danışmanlık ve Eğitim Ltd Şti.
- Erkan, N. (1989). İşletmelerde İnsangücü Verimliliği. Ankara: MPM Yayını

- Ersun, S., (1995). "Toplam Kalite Yönetimi Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur? 5. Ergonomi Kongresi, Ankara: MPM Yayını.
- Ertekin, Y. (1998). Örgüt iklimi. Ankara: TODAİE Yayını.
- Ertuğrul, İ. (2006). Toplam Kalite Kontrol. Bursa: Ekin Kitabevi
- Esen .Ş. (2011). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları.  
[ftp://79.123.147.210/Makine/tky2013/TKY\[1\].pdf](ftp://79.123.147.210/Makine/tky2013/TKY[1].pdf)
- Fletcher C. (1996). "Total Quality Management: A Practical Guide." Project Management Network, Vol: X, No: 2.
- Fraizer, A., (1997). A Roadmap For Quality Transformation In Education. Florida: St. Lucie Pres, N.W. Boca Raton
- Gedikbey T.E., (2009)., Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirmesinin İş Tatminine Etkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gencil U., (2001).,Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 3(3).
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gershon, M.E., & Wells, H.J. (1989). Production and Operations Management. Temple University, Department of Management, Allyn and Bacon, Boston.
- Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K., (2000). "The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences". Denmark: Department of Marketing, Copenhagen Business School.
- Gümüş, M. (1994). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar. İstanbul: Seha Nesriyat
- Günbatan, A. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüzler, Y. (2003). "Stres Kaynaklarının İş Doyumuna Etkileri: Kütahya İlk ve Orta Öğretim Kurumlarında Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halis, M., (2004) Toplam Kalite Yönetimi. Kapsam, İlkeler ve Uygulamalar. Roma Yayınları. 13
- Hamzah, A., & Zairi, M. (1996). People Management: Where is the evidence of best practice? Part III, Training For Quality. Vol.4, Issue 4.



- Herpen, V. M., Praag, V. M. & Cools, K., (2003). "The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation". Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2003-048/3.
- Hornfield, A. (1996). "Toplam Kalite Yönetiminin Sağladıkları" Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi. İstanbul: Uniform Matbaacılık.
- Ilıkkın, H. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ile Değişim Mühendisliğinin Karşılaştırılması ve E-Engineering'e Dönüşüm, Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Izgar, H. (Ed.). (2003). Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- İnce, C. (2007). Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminin Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Johson, M. (1995). (Çeviren : Sinem Gül). Gelecek Bin Yılda Yönetim. İstanbul: Sabah Kitapları
- Kanbur, E. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya ve Gıda Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Kanoğlu, B. (2007). Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyona Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı.
- Kavrakoğlu, İ. (1992). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kalder Yayınları No:1
- Kayadibi, F. (1998). Din ve Kalite, Standard Dergisi, 37( 434)
- Karpat, I. (1998) " Müşteri Tatminin Sağlanması". İstanbul: Pazarlama Dünyası Dergisi, 71.
- Keenan, K. (1996) Yöneticin Kılavuzu Motivasyon. İstanbul: Çeviren: Ergin Koparan. Remzi Kitabevi.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon Ve Yaşam Tatmini. Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Kobu, B. (1994). Üretim Yönetimi. 8. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 260, 8. Baskı
- Koçel, T. (2003) İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

- Korman, A. (1978). Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji. Çeviren: Akhun, İ., Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Kovancı, A. (2001) Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Küçük, O. (2010). Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Loncher, R. & Mater J. (1991). Designing for Quality. Chapman- Hall.
- Macintosh, G., Lockshin L., (1997). "Retail Relationships and Store Loyalty: A Multilevel Perspective". International Journal of Research in Marketing, 14
- Makatalan, F.K. (1997). İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Plastik Profil İşletmelerinde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Odman, F. (1993). Toplam Kalite Kontrolü. Bursa: Busad Yayınları.
- Öğüt A. (2001). Bilgi Çağında Yönetim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Özevren, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti.
- Öztürk, A. (2009). Kalite Yönetimi ve Planlanması. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztürk, Nursel (1993), "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi". Ankara: Verimlilik Dergisi, Verimlilik için Üretimde Tüketimde Kalite Özel Sayı, MPM Yayım.
- Pehlivan, N. (2004). "İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatminine Etkisi. Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peşkircioğlu, N. (1996). "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık" . Ankara: Verimlilik Dergisi. M P M . Yayınları.
- Peşkircioğlu N., (1990). "Toplam Kalite Güvenirliliği Programlarının Entegre bir Parçası Olarak Taguchi Yöntemi. Ankara: Verimlilik Dergisi.
- Poyraz Danışmanlık. (2006). Ücret Araştırması. İstanbul: Poyraz Danışmanlık.
- Price, M. J., & E.Chen E. (1993 ). " Total Quality Management in a Small, High-Technology Company." California Management Review.İ Spring.
- Pulat B. M., (1994). Total Quality Management, A Framework for Application in Manufacturing. The TQM Magazine, Vol: 6, No: 1, MCB University Pres.

- Rao A., Lawrence P. C., İmael D., Robert K., John M., Farsad R., & Phyllis S. (1996). Total Quality Management: A Cross Functional Perspective. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset.
- Saçlı, C. (2007). Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi-Panel Mobilya Üreten Bir İşletmede Çerçeve Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Sapancalı, F., (1993) “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”. Ankara: Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi (MPM).
- Saran M. U. & Göçerler A. (1998). "Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi. Türk İdare Dergisi. Sayı:421
- Serin, H., (2004). Organize Sanayi Bölgelerindeki Mobilya Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Doktora Tezi. Trabzon: KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Sevim, A. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak, Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, İİBF Yayınları.
- Spector, P. E. (1996), Industrial and Organisational Psychology, John Wiley&Sons,Inc, USA.
- Swift, J. A., Ross, J. E. & Omachonu, V. K.,(1998). Principles Of Total Quality. St. Lucie Pres, Boca Roton, Florida: Second Edition. 493.
- Şale, İ. (2002). Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Şen, B.,(2005). Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Şimşek, M. (1998). Kalite Yönetimi. 4.Basım. İstanbul: Alfa Yayınları
- Şimşek, Ş., & diğerleri (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şirvancı, M., (1993). “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri” Önce Kalite Dergisi, (5).
- Telman, N., & Ünsal Pınar. (2004). Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- TCİ. (2014). “Çalışan Memnuniyeti”. Uygulanmış Anket.

- Tolga E., Külür C.& Kahraman C.,(1996). Ankara: Galatasaray Üniversitesi Yayını. Sayı:2.
- Toprak, E. (2000). İş Tatmini İle Bireysel İş Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze
- Türker, A.R., (2003). Yüksek Öğretimde Kalite, Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi (e-dergi), 3(4).
- Türkmen, Ç., (2006). Kalite Yönetim Sisteminin Kuruluşlara Sağladığı Yararlar ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar - Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Kuruluşta Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Uzunçarsılı, Ü., Toprak M. & Ersun O. (2000). Şirket Kültürü ve İş Prensipleri. İstanbul:Mega Ajans.
- Üstüner, M., Özçelik E., (2012). Demografik Özelliklerine Göre İş Tatminindeki Tutumsal Farklılıkların Bir Lojistik İşletmesinde Uygulama Örneği. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
- Tekin M., Zerenler M., (2008). İşletmelerde Kriz Yönetimi. Konya: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A.R., (1999). "Toplam Kalite Yönetiminde İşgören Unsuru. Giresun: KTÜ. Giresun Eğitim Fakültesi.
- Üreten, S. (1998). Üretim İşlemler Yönetimi. Ankara: Türk Hava Kurumu Basımevi.
- Wayne F. Cascio. (1995). Managing Human Resources. New York: McGraw-Hill.
- Yenersoy, G., (1997). Toplam Kalite Yönetimi "Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım". İstanbul: Rota Yayıncılık
- Yılmaz, Neşe., (2007). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt Kültürü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı
- Zaim, S. (1992). Çalışma Ekonomisi. İstanbul: Filiz Kitabevi

## EKLER

### EK 1 Anket Formu

1- Ne kadar süredir Çamsan fabrikasında çalışıyorsunuz?	..... .....	
2- Cinsiyetiniz	E	K
3- Unvanınız	..... .....	

DOLDURMA İŞARETİ					
	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1- Görev ve sorumluluklarımı biliyorum.					
2- İşimi ilgilendiren konularda kararlar alırken pozisyonuma uygun oranda söz sahibiyim.					
3-Çalışma ortamının düzenlenmesinde işçi sağlığı ve güvenliği kriterleri dikkate alınmıştır.					
4-Mesleki bilgi ve becerilerimi geliştirebilmem ve Şirketimin başarısına katkıda bulunabilmem için planlanan eğitimler yeterlidir.					
5-Genel olarak eğitimlerde öğrendiklerimi işimde uygulayabiliyorum.					
6- Şirketimizde profesyonel gelişim; beceri ve performansa dayalıdır.					

<b>7- Kariyerimi geliştirmek için yeterli olanaklara sahibim.</b>					
<b>8- Piyasa koşullarına göre uygun ücret alıyorum.</b>					
<b>9- şirketimin sağladığı sosyal hakları yeterli buluyorum.</b>					
<b>10- Çalıştığım birim içerisinde düzenli olarak bilgi ve tecrübe paylaşımı gerçekteşiyor.</b>					
<b>11- Birimimde, iş ile ilgili problemlerimize ortak olarak çözümler üretebilmekteyiz.</b>					
<b>12- Birimim, diğer birimlerle sağlıklı bir iş ilişkisi içindedir.</b>					
<b>13- Yöneticim, şirketin planları konusunda beni bilgilendiriyor.</b>					
<b>14- Yöneticim, işi iyi yapmamı mümkün kılan serbestliği bana sağlıyor.</b>					
<b>15- Sorularım olduğunda veya desteğe ihtiyacı duyduğumda yöneticime her zaman ulaşabiliyorum.</b>					

<b>16- Yöneticim gerektiğinde, somut ve anlaşılabilir geri bildirimler ile performansımı iyileştirmeme yardımcı oluyor.</b>					
<b>17- Yöneticimle kariyer hedeflerimi paylaşabiliyorum.</b>					
<b>18- Genel olarak, ÇMSAN fabrikasında çalışmaktan memnunum.</b>					
<b>19- İşleri daha yeni ve iyi yollarla yapma konusunda kendimi motive hissediyorum.</b>					

## ÖZGEÇMİŞ

1989 Giresun doğumludur. İlk ve orta öğretimini Giresun 'da tamamlamıştır. 2009 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Pazarlama ve Dış Ticaret bölümü, 2011 yılında Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuştur. 2012 yılında başladığı Maltepe Üniversitesinde İşletme Yüksek Lisans eğitimine halen devam etmektedir. Çamsar Entegre ve Orman Ürünleri Pazarlama A.Ş.' de muhasebe-finans departmanında görev yapmaktadır.