

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: İLAÇ
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem AYDIN

121141108

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Erhan EROĞLU

İstanbul, Haziran 2014

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: İLAÇ
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem AYDIN

121141108

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Erhan EROĞLU

İstanbul, Haziran 2014

TEZ ONAY SAYFASI

TARİH: .../.../.....

T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

..... ait

.....

.....

adlı çalışma, jürimiz tarafından

Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan

Akademik Unvanı, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının işletmenin vazgeçilmez unsuru olan çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak ve araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Tez konumun belirlenmesinden başlayarak tez çalışmamın her aşamasında emeği geçen ve bize her durumda yardımcı olmaya çalışan Prof. Doç. Dr. Erhan EROĞLU hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Uzakta da olsa desteğini hep hissettiğim canım ablam Sultan Nazan AYDIN'a ve hep yanımda olmaya çalışan sevgili ablam Canan AYDIN'a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca her konuda yanımda olmuş, elde ettiğim tüm başarılarda payı olan canım ANNEM'e maddi ve manevi tüm desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum.

Haziran, 2014

Çiğdem AYDIN

ÖZET

Her işletme hem ulusal hem uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlamak, müşteriler tarafından tercih edilmek, hedeflerine en az maliyetle ulaşmak ister. Bu ise ancak motive olmuş çalışanlar ile gerçekleşebilir. Çalışanların motivasyonları arttıkça buna bağlı olarak verimlilikleri de artar. Çalışanların verimliliğinin artması, işletmenin hedeflerine ulaşmasına bir adım daha yaklaşması anlamına gelmektedir.

Toplam kalite yönetimi bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve %100 müşteri tatmini sağlamada benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Kalite, iç ve dış müşterilerin gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir. Bir işletmede Toplam Kalite Yöntemini uygulamasıyla birlikte iç ve dış müşterilerinin tatmini, çalışma koşullarının iyileşmesi, verimlilik, işletme içerisindeki birimler arasında işbirliği konularında iyileşmeler sağlanmaktadır.

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon konuları incelenecek ve ana çalışma konusu olan İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir ilaç firması üzerinde Toplam Kalite Yönetiminin ne derece uygulandığı ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi incelenecektir.

Anahtar Kelimeler:Toplam Kalite Yönetimi, Motivasyon, Verimlilik, İşgören

ABSTRACT

Every company in terms of national and international markets would want to have competition supremacy, being chosen by customers, and to reach their targets with the least of mission cost. This can only happen with motivated workers. As the motivation of workers increase, efficiency related to this also increases. The increase of workers' efficiency means that the company has reached one more step to their aims.

The type of company understanding in terms of total quality management is to reach the efficiency level to the maximum, to reach zero faults, the adaptation of how to reach 100% customer satisfaction and within the company, full participation. The basic work strategy of quality supplies the needs of internal and external customers with both their private and clear requests. In a company, with the application of total quality management, improvements are being provided in the satisfaction of internal and external customers, working conditions, efficiency, and topics to do with co-operation within the departments inside the company.

In this study of Total Quality Management and motivation topics will be examined. A medicine company in one of İstanbul's county's, the main topic of study is being assessed on how Total Quality Management is applied and how it effects the motivation of employees.

Keywords: Total Quality Management, Motivation, Efficiency, Employee

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GENEL OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	3
1.1KALİTE KAVRAMI	3
1.2KALİTENİN BOYUTLARI.....	5
1.3KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	6
1.4KALİTEYİ ETKİLEYEN ETMENLER.....	8
1.4.1Pazar.....	8
1.4.2Para.....	8
1.4.3Bilgi.....	8
1.4.4İnsan.....	9
1.4.5Yönetim.....	9

1.4.6Malzeme.....	10
1.5TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	10
1.6TKY’NİN AMAÇ VE ÖNEMİ	12
1.7TKY’NİN ÖZELLİKLERİ	13
1.8TKY’YE ULAŞMADA KATKISI OLAN KİŞİLER.....	14
1.8.1 Frederick Taylor.....	14
1.8.2 William Edwards Deming.....	15
1.8.3 J.M. Juran.....	16
1.8. 4. Masaaki İmai (Kaizen).....	18
1.8.5 Philip B. Crosby.....	19
1.8.6 Prof. Dr. Kaoru Ishikava.....	20
1.9TOPLAM KALİTENİN İLKELERİ.....	20
1.9.1Liderlik.....	20
1.9.2Süreç Yönetimi.....	21
1.9.3Kaizen(Sürekli İyileştirme).....	22
1.9.4Tam Katılım.....	23
1.9.5.Müşteri Odaklılık.....	24
1.10TKY’NİN DİĞER YÖNETİM MODELLERİNDEN FARKI.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

2.MOTİVASYON	28
2.1MOTİVASYONUN TANIMI.....	28
2.2MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	29
2.3MOTİVASYON SÜRECİ.....	31
2.3.1Motivasyon Sürecinde Karşılaşılan Problemler.....	32
2.4MOTİVASYON TEORİLERİ.....	33
2.4.1Kapsam Teorileri.....	33
2.4.1.1Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	33
2.4.1.2Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	35
2.4.1.3Alderfer'in ERG Kuramı.....	36
2.4.1.4Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	37
2.4.2Süreç Kuramları.....	38
2.4.2.1Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitlik Kuramı Kavramı.....	38
2.4.2.2Locke'in Amaç Kuramı.....	39
2.4.2.3H. Wroom'un Beklenti Kuramı.....	40
2.4.2.4Porter-Lowler'ın Beklenti Kuramı.....	40
2.5MOTİVASYON ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR.....	41
2.5.1EKONOMİK MOTİVASYON ARAÇLARI.....	41
2.5.1.1Ücret Politikası.....	41
2.5.1.2Primli Ücret.....	42
2.5.1.3Ücret Artışı.....	42
2.5.1.4Kara Katılma.....	43

2.5.2PSİKO-SOSYAL MOTİVASYON ARAÇLARI.....	43
2.5.2.1Kariyer Geliştirme ve Terfi.....	43
2.5.2.2Eğitim.....	44
2.5.2.3Rekabet.....	45
2.5.2.4Takdir Edilme ve Ödüllendirilme.....	45
2.5.2.5Çevreye Uyum.....	45
2.5.2.6Çalışmada Bağımsızlık.....	46
2.5.2.7İş Güvencesi.....	46
2.5.3ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL MOTİVASYON ARAÇLARI.....	46
2.5.3.1Amaç Birliği.....	46
2.5.3.2Kararlara Katılma.....	46
2.5.3.3Fiziksel Çalışma Şartları.....	47
2.5.3.4İş Genişletme.....	48
2.5.3.5Yetki ve Sorumluluk Verme.....	48
2.5.3.6Esnek Çalışma Saatleri.....	48
2.6MOTİVASYON KAVRAMININ DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	49
2.6.1Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi.....	49
2.6.2Motivasyon ve TKY İlişkisi	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: İLAÇ FİRMASI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA	52
3.1ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	52
3.2ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	52
3.3ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	55
3.4ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	55
3.5VERİ TOPLAMA ARACI VE VERİLERİN ANALİZİ.....	55
3.6 BULGU VE YORUMLAR.....	56
3.6.1Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri.....	56
3.6.2Güvenilirlik Analizi.....	72
3.6.3İşyerinde Uygulanan TKY Uygulamaları İle Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	73
3.6.4 Çalışanların Demografik Özellikleri İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	74
3.7 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
3.7.1 Sonuç.....	76
3.7.2 Öneriler.....	79
KAYNAKÇA.....	80
EKLER.....	89
ÖZGEÇMİŞ.....	91

KISALTMALAR

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

ŞEKİLLER

Şekil 1.1 Kalitenin Unsurları.....	4
Şekil 1.2 Kaizen Şemsiyesi.....	23
Şekil 1.3 Motivasyon(Güdüleme) Süreci.....	32
Şekil 1.4 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	34
Şekil 1.5 Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar.....	37

TABLÖLAR

Tablo 1.1 TKY ve Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	26
Tablo 1.2 TKY ve Ekonomik İşletme Modelinin Karşılaştırılması.....	27
Tablo 3.1 Çalışanların “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı.....	56
Tablo 3.2 Çalışanların “Yaş Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı.....	57
Tablo 3.3 Çalışanların “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı.....	57
Tablo 3.4 Çalışanların “Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Dağılımı.....	58
Tablo 3.5 Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor sorusuna ilişkin dağılım.....	58
Tablo 3.6 Terfi aldığım yada iş yüküm arttığında buna paralel olarak ücretim artmaktadır sorusuna ilişkin dağılım.....	59
Tablo 3.7 Çalıştığım işletmede ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır sorusuna ilişkin dağılım.....	59
Tablo 3.8 Verilen eğitimlerde öğrendiklerimi işimde uygulayabiliyorum sorusuna ilişkin dağılım.....	60
Tablo 3.9 İşyerinde yükselme olanağım bulunmaktadır sorusuna ilişkin dağılım.....	60
Tablo 3.10 Çalıştığım işletmede kendimi ailenin bir ferdi olarak görüyorum sorusuna ilişkin dağılım.....	61
Tablo 3.11 İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içerisindeyim sorusuna ilişkin dağılım.....	61

Tablo 3.12 Çalıştığım işletmede gösterdiğim başarılar diğer yetkililerin gözleri önünde takdir edilmektedir sorusuna ilişkin dağılım.....	62
Tablo 3.13 Çalıştığım işletmede iş güvencem bulunmaktadır sorusuna ilişkin dağılım.....	62
Tablo 3.14 Üstlerim yaptığım işle ilgili yetki ve sorumluluk vermektedir sorusuna ilişkin dağılım.....	63
Tablo 3.15 Yaptığım işle ilgili kararlara katılıyorum sorusuna ilişkin dağılım.....	63
Tablo 3.16 İşimi gerektiği gibi yapabilmek için gerekli araçlara sahibim sorusuna ilişkin dağılım.....	64
Tablo 3.17 İşyerindeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum sorusuna ilişkin dağılım.....	64
Tablo 3.18 Firmada yöneticiler kalite yönetim sistemini geliştirmek için sorumluluk alırlar sorusuna ilişkin dağılım.....	65
Tablo 3.19 Firmada yöneticiler çalışanları kendi görev ve sorumlulukları ile ilgili işlerde daha iyi için motive ve yardım ederler sorusuna ilişkin dağılım.....	65
Tablo 3.20 Firmada yöneticiler yüksek derecede ortak amaç oluşturarak yönetim yaparlar sorusuna ilişkin dağılım.....	66
Tablo 3.21 Firmada yöneticiler çalışanlara kalite sorumluluğunu iletirler sorusuna ilişkin dağılım.....	66
Tablo 3.22 Firmada süreç iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır sorusuna ilişkin dağılım.....	67
Tablo 3.23 Firmada süreçler kurum ihtiyaçları ve yetenekleri gözetilerek oluşturulmuştur sorusuna ilişkin dağılım.....	67
Tablo 3.24 Firmada süreçlerin analiz edilmesinde istatistiksel teknikler kullanılmaktadır sorusuna ilişkin dağılım.....	68

Tablo 3.25 Firmada süreçlerin etkinliği belirli periyodlarla ölçülmektedir sorusuna ilişkin dağılım.....	68
Tablo 3.26 Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır sorusuna ilişkin dağılım.....	69
Tablo 3.27 Çalıştığım işletmede sürekli olarak kaliteyi arttırıcı faaliyetler uygulanmaktadır sorusuna ilişkin dağılım.....	69
Tablo 3.28 Çalıştığım işletmede hedeflere ulaşmak için tüm çalışanların katıldığı bir anlayış benimsenmiştir sorusuna ilişkin dağılım.....	70
Tablo 3.29 İşletmede takım çalışmasına önem verilmektedir sorusuna ilişkin dağılım.....	70
Tablo 3.30 Firmada müşteri istekleri kalite için temel teşkil eder sorusuna ilişkin dağılım.....	71
Tablo 3.31 Firmada müşteri memnuniyeti düzenli olarak ölçülmektedir sorusuna ilişkin dağılım.....	71
Tablo 3.32 Firmada yöneticiler ve üst yönetim müşteri memnuniyetini arttırıcı aktiviteleri destekler sorusuna ilişkin dağılım.....	72
Tablo 3.33 TKY Faktörleri İle Ekonomik Faktörler Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar.....	72
Tablo 3.34 TKY Faktörleri İle Psiko-Sosyal Faktörler Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar.....	73
Tablo 3.35 TKY Faktörleri İle Örgütsel-Yönetimsel Faktörler Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar.....	74
Tablo 3.36 Çalışanların Demografik Özellikleri İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar.....	75

GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi ve rekabet koşullarının giderek artmasıyla beraber işletmeler hayatta kalabilmek için değişmek ve değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu değişimin bir sonucu olarak işletmeler geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak insana değer veren yönetim anlayışlarını uygulamaya başlamışlardır. Eskiden olduğu gibi sadece ürünlerini satın alan kişileri müşteri olarak görmeyip çalışanlarının da birer müşteri olduğunun bilincine varmışlardır.

Bir işletmenin var olabilmesi için gerekli olan faktörler ancak; insan kaynağına bağlı olarak anlam kazanır. İşletmeler insan kaynağının kendileri için ne kadar önemli olduğunun farkına varmış, ulaşmak istedikleri amaç ve hedeflere ancak insan kaynağından en iyi şekilde faydalanarak ulaşabileceklerinin farkına varmışlardır. Bugün çalışanlarını motive edip, kendi hedeflerini çalışanların hedefleri haline getirebilen işletmeler başarıya ulaşabilirler. Günümüzde ‘insan’ faktörünü odak noktası haline getirip, kuruluştaki çalışanlarının katılımı ile kaliteyi sağlayan, hizmetten yararlanan herkesin memnuniyetine yönelik ve en yaygın olarak kullanılan yöntem Toplam Kalite Yönetimidir. Kalite kavramının temelinde “insan” vardır. Ona verilen değer, duyulan güven, ihtiyaçlarının karşılanması, kendini en üst düzeyde gerçekleştirme ve mutluluğu; kısacası “kalite insanı” olması, kalite felsefesinin temel hedefini oluşturur. Toplam Kalite Yönetimini diğer yönetim anlayışlarından ayıran; TKY makine, araç ve gereçlerden önce insana önem verir. Mal ve hizmet üretmek için sahip olunan kaynaklar içinde en değerli olanı şüphesiz ki insandır.

Sonuç olarak baktığımızda işletmenin gelecekteki başarısının çalışanlara bağlı olduğunu, çalışanlarının başarılı ve verimli olmaları içinde doğru bir şekilde motive edilmeleri gerektiğini görüyoruz.

Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmamızda Toplam Kalite Yönetiminin çalışan motivasyonuna etkisi incelenip ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir firma çalışanları üzerinde anket çalışması gerçekleştirilecektir. Tez üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kalite kavramı, boyutları, tarihçesi, Toplam kalite yönetimi, amaç ve önemi, özellikleri, ilkeleri, Toplam kaliteye ulaşmada kullanılan yöntemler ele

alınmıştır. İkinci bölümde Toplam kalitenin etki ettiği düşünülen motivasyon kavramının tanımı, önemi, süreci, sınıflandırılması ve motivasyon özendirici araçlar ve motivasyon süreçleri ele alınacaktır.

Üçüncü ve son bölüm ise anket araştırmasına dayalı olarak yapılmıştır. Toplam kalite yönetimini uygulayan ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarının incelenmesi, değerlendirilmesi ve örgütsel etkinliğine olan etkilerinin tespiti ve bu süreçte karşılaşılan sorunların keşfedilmesi sağlanmıştır. Araştırmada elde edilen verilere ilişkin analiz çalışması, SPSS paket programıyla tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GENEL OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1 Kalite Kavramı

Kalite(Qualites) Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır(Şimşek, 2001: 5).

Bugüne kadar kalite kavramının tanımı birçok kişi ve kuruluş tarafından yapılmıştır. Onlardan bazıları şöyledir(Şimşek ve Nursoy, 2002: 15-16).

- Kalite; bir ürün veya hizmetin, düşük maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak üniform ve güvenilirlikle üretilmesidir.(Deming)
- Kalite bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir.(P. Crosby)
- Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur.(Juran)
- Kalite, kusurlarla yaşamak değil, kusurları düzeltmek ve önlemektir.(Hoshin)

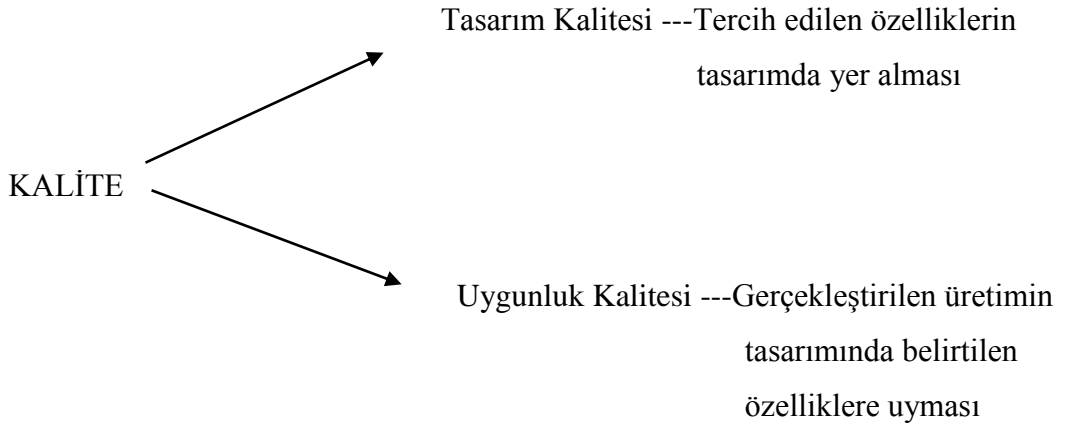
Günümüzde “kalite” bireysel ve kurumsal başarının anahtarı olan temel bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bu anlayış, rastlantı sonucu ortaya çıkmış, gelip geçici bir moda ya da akım değildir. Hızla gelişen ve değişen teknoloji; toplumsal, ekonomik ve yönetsel değerler, küreselleşme ve zorlu rekabet koşullarında kalite kavramı giderek yaşamsal bir anlam ve değer kazanmıştır.

Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir.

Kalite, bir ürün veya hizmetin amaca ve isteklere uygun olmasıdır. Bir başka deyişle, ürün veya hizmetin müşteriye tatmin etmesi, müşteri isteklerini karşılamasıdır. Bir geliştirme mühendisi için kalitenin anlamı üstün tasarım, bir imalat mühendisi için ise belli bir tasarıma uygunluktur(Kanbur ve Kanbur, 2008: 28).

Bu tanımlar incelendiğinde, tanımlar arasındaki farklılıklar “kalite” kavramının çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çok boyutluluğun sebebi ise kalite kavramının sektörlere göre, kalite kavramına bakış açısına göre, kavramın kavramsal veya pragmatik bakış açısından ele alınmasına göre değişebilmektedir(Sarıkaya, 2003: 3).

Kaliteyi “gerçek kalite” ve “algılanan kalite” şeklinde incelemek mümkündür. Bir mal veya hizmeti sunan kişi veya kuruluşun, mal ve hizmeti sunma için sarf ettiği gayret ve katlandığı masrafların, onun spesifikasyonlarına ulaşması halinde elde edilen kalite gerçek kalitedir. Algılanan kalite ise subjektif bir kavramdır ve müşterinin algıladığı kalitedir. Bir mal veya hizmet müşterilerin beklentilerini karşıladığı zaman algılanan kaliteye ulaşılmış olur. Bunun anlamı, müşterinin elde ettiği ürünün beklediğini karşılaması veya beklendiğinden daha iyi olduğuna inanmasıdır. Kalitenin iyileştirilmesi konusunda başarıya ulaşmak için her iki kalite kavramına önem verilmesi gerekir(Göçer, 2012:46).



Şekil 1.1 Kalitenin Unsurları
Kaynak: Şimşek(2001: 19).

1.2 Kalitenin boyutları

GARVİN; tüketicinin algıladığı kaliteyi 8 boyutta incelemektedir.

1.Performans

Bir ürünün temel işlev özellikleri anlamına gelen performans, örneğin bir otomobil için hız, konfor; bir televizyon için renk, ses, görüntü vb. özellikler olabilmektedir. Hizmet işletmelerinde ise performans servis hızı ve bekleme zamanının azlığı ile ölçülebilir(Bucak, 2012: 21).

Çalışanlar açısından baktığımızda performans; bir iş görenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak da tanımlanabilir(Akçakanat, 2008:4).

2.Özellikler

Ürün ve hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen veya onların tanıtımını yapan iş karakterleridir. Televizyondaki otomatik arama yetenekleri buna örnektir(Şimşek, 2001, 9).

3.Güvenilirlik

Belirli bir süre içinde ürünün bozulma olasılığı ile ilgilidir. Güvenilirlik ölçütlerinden bazıları; birinci arızaya kadar geçen zaman, arızalar arasındaki zaman ve birim zamandaki arıza sayısıdır. Bu kriterler, daha çok dayanıklı tüketim mallarına yöneliktir. Atıl zamanın maliyeti arttıkça ve bakım pahalılaştıkça, güvenilirliğin önemi artmaktadır(Şimşek, 2001, 9).

4.Uygunluk

Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir(Sözer ve ark., 2002: 48).

5.Dayanıklılık

Dayanıklılık, teknik olarak, bir ürünün bozuluncaya kadar kullanım miktarıdır. Bazen tüketiciler, yeni bir ürüne yatırım maliyeti ile bu daha dayanıklı olan yeni ürünün kullanım maliyetini, eldeki ürünün gelecekteki bakım giderlerinin beklenen maliyetle, para ve kişisel rahatlık açısından karşılaştırmak zorunda kalabilirler. Bu durumda, dayanıklılık, yeni bir ürün almanın, eski ürünü tamir ettirmekten daha karlı olacağı ana kadar ürünün kullanım miktarı olarak tarif edilebilir(Şimşek, 2001: 10).

6.Hizmet Görme Yeteneği

Kalitenin altıncı boyutu hizmet görme yeteneği, yani hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilebilmektedir. Tüketiciler ürünün bozulma olasılığı ile birlikte, ürünün serviste kaldığı süreyi, servis personelinin ilgisi ve servis sorunlarına doğru çözümler bulabilme özelliklerine önem vermektedir(Bucak, 2012: 22).

7.Estetik

Tüketicilerin 5 duyusuna hitap eden ürünün özellikleridir. Başka bir deyişle, ürünün kullanıcısının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesidir. Renk, ambalaj, biçim gibi özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle beraber tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir(Bucak, 2012: 22).

8.Algılanan Kalite

Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir(Sözer ve ark., 2002: 48).

1.3 Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalitenin tarihi geçmişine baktığımız zaman M.Ö. 2150’li yıllara kadar uzanan köklü bir geçmişe sahip olduğunu görüyoruz. Ünlü Hammurabi Kanunları’nın 229. Maddesinde şu ifadeler yer almaktadır: “Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve bu ev

sahibinin üstüne çökerek ev sahibinin ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur". Bu ifadeden şunu anlıyoruz ki kalite ile ilgili çalışmalar ilkel de olsa Milattan önceki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir. Bu kanun, geçmişte kaliteye verilen önemin açık bir göstergesidir(Paşaoğlu, 2011: 3).

Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması ise, 19. Yüzyıla rastlamaktadır. Üreticiler bu dönemden sonra kalite bilinciyle ürünlerine kendi markalarını vurmaktan mutluluk duymaya başlamışlardır(Taner ve Kaya, 2005: 354-355).

Kalite düşüncesinin gelişmesi incelendiğinde, başlıca iki dönüm noktası göze çarpmaktadır. Birincisi, büyük miktarlarda üretime imkân sağlayan Endüstri devrimidir. ikincisi ise kalite kavramına ve üretkenliğe yeni açılımlar getiren ikinci Dünya savaşıdır. Bu iki olay, bir önceki dönemin kalite anlayışını değiştirerek yapısal gelişmelere yol açmıştır.

Endüstri devriminin gerçekleşmesiyle, üretimde el emeği yerini daha hızlı ve ucuza üreten makinelere bırakmıştır. 19. yüzyıl sonlarında, belki de Amerika'yı dünya lideri durumuna getiren bir sistem oluşturulmuştur. Bu sistemin adı Taylor sistemidir. Taylor'un öncülük ettiği bu yaklaşımın iki önemli safhası vardı. Bunların birincisi işçilerin enerjisinden verimli bir şekilde faydalanmak, ikincisi de onları süratli üretim yapmaya yöneltmektir. Bu yaklaşım çerçevesinde işletmelerde planlama ve yürütme fonksiyonları ayrılmıştır. Kalite kontrolü ise muayeneye dayalı bir yöntemle temin edilmiştir. Sonuçta da kalite için herhangi bir organizasyonel yapıya gidilmemiştir(Ecevit, 2009: 5).

TKY kavramı 1980'lerde kullanılmaya başlanmıştır. Amerika'da bu kavram ilk kez 1985 yılında Japon türü üretimi uygulamaya çalışan Donanma Komutanlığı'nda (Naval AirSystemsCommand) kullanıldığı ileri sürülmektedir(Arslan, 2007: 6).

Türkiye'de kaliteye duyulan ilgi serbest ekonomiye geçilmesi ile artmaya başlamıştır. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıkları, Türkiye'de kaliteli üretimin ortak üretim yoluyla üretilen yabancı ürünleri tanıdıkça, yerli ürünlerde de aynı özellikleri istemeye başlamıştır. Bu gelişmeler, sanayi sektörünün insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur(Şimşek, 2000: 2).

1.4 Kaliteyi Etkileyen Etmenler

1.4.1 Para

Mal ve hizmetlerin farklılaşması, rekabetin artması ve geri kalmış ülkelerdeki krizler sebebiyle işletmelerin kar marjları düşmüştür. Ayrıca gelişmeler, işletmelerde yeni teknolojilere yatırım yapma gereğini doğurmuştur. Bütün bunlar var olan masrafları arttırarak, karın düşmesine sebep olmuştur. İşletmeler bu açıklarını Pazar genişletmek ve işletmede hurda ve hataları minimuma indirerek kapatmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı paranın yönetimi TKY'nin temel işlevlerinden biridir. İşletmelerin finansman bölümlerini toplam kalite yönetimi sürecine dahil etmek gereklidir(Özevren, 2000: 73).

1.4.2 Pazar

Müşteriler gittikçe daha çok özellikler aramakta ve bunları daha ucuza almak istemektedirler. Böylece ürünler daha özel ve kapsamlı hale gelmektedirler. Bunun sonucunda işletmeler mal ve piyasa çeşitlenmelerine gitmekte, bunun içinde işletmeler daha esnek ve manevra kabiliyetine sahip olmak zorunda kalmaktadırlar(Özevren, 1997: 47).

İşletme hedef aldığı müşteri grubuna hizmet edebilmek için pazar araştırmasını doğru yapmalı ve hedef müşterisinin bulunduğu pazara girmek zorundadır. Bunu yapabilmesi müşterilerini iyi tanıyor olmasına, içinde bulunduğu rekabet koşullarını iyi tanıyor olmasına ve pazarın nitel ve nicel özelliklerini biliyor olmasına bağlıdır. İşletme gireceği pazarı ne kadar iyi tanırsa müşterilerin giderek daha iyi ve daha çok ihtiyacı karşılayacak ürün taleplerine o kadar verimli cevap verecektir.

(<http://sezencakirkaya.com/2012/01/16/kalitede-9m-faktoru/>)

1.4.3 Bilgi

Günümüzün artan rekabet koşulları çerçevesinde bilgi, işletmelerin sahip olduğu en değerli üretim faktörü haline gelmiştir. İşletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı

sağlayan bilginin yönetilmesi de son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Bilgi yönetimi, “işletmelerin en iyi kararları alarak rekabet üstünlüğü

yaratmaları için bilginin sistematik ve planlı bir şekilde oluşturulması, sürekli olarak yenilenmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması” şeklinde tanımlanabilir.

Bilgi yönetiminin başarılı şekilde uygulandığı şirketler; çevrelerinde meydana gelen değişimlere kolayca uyum sağlayarak, rekabetin çok ciddi boyutlara ulaştığı küresel rekabet ortamında rakiplerine karşı önemli rekabet avantajı elde edeceklerdir(Uzun ve Durna, 2008: 33-39).

1.4.4 İnsan

Firmaların sahip olduğu kaynaklar içinde başka bir kaynak türü ile ikame edilemeyen tek varlık insandır. İnsan kaynağı, firmaların rekabet avantajı elde etmelerinde ve pazarda ayakta kalmalarında aktif rol oynayan unsurların başında gelmektedir. Bu aşamada, insan kaynağının sadece bedensel gücünden değil, zihinsel gücünden de yararlanılmalıdır. Çalışanlar kararlara katılmalı, yetkinlikleri doğrultusunda yetkilendirilmeli, düşünmeye sevk edilmeli, yaratıcı güçleri ortaya çıkartılmalı ve bu güç firmanın hedefleri doğrultusunda kullanılmalıdır.

Kalite kültüründe, “bir işi en iyi, yapan bilir” deyişinden hareketle, çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına imkan verilmeli ve yaratıcılıkları ortaya çıkarılmalıdır. Her şeyden önce insan kaynağına değer verilmesi, bunun çalışana hissettirilmesi ve firma politika ve uygulamalarında bu unsurların net olarak sergilenmesi gereklidir. İnsan kaynağı ancak bu noktadan sonra etkin olarak değerlendirilmekte ve kalitenin iyileştirilmesine hizmet eder konuma gelmektedir(Pakdil, 2004: 173).

1.4.5 Yönetim

Yönetim işlevi; “kuruluş esnasında belirlenen veya sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için; planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrole ilişkin teori, model, yaklaşım ve prensiplerin maharetle uygulandığı süreçtir” şeklinde tanımlanmaktadır(Arslan, 2013: 45-46).

Yönetim, belirli amaçlara ulaşabilmek için insanlara iş yaptırabilme, onların yaptıkları işlerde işbirliğini gerçekleştirebilme ve koordinasyonu sağlama faaliyetleridir. Yönetimin amacı organizasyonda etkinlik ve verimliliği arttırmaktır.

(<http://yonetimbilimi.wordpress.com/2010/12/12/yonetimin-tanimi-ve-onemi/>)

Yönetim faaliyeti yürütülürken işletmede yalnız genel müdürü veya bölüm başkanı yönetici değil, bir ustabaşı da yöneticidir. Yönetici başkaları vasıtasıyla iş yapan kişi olduğuna göre başkalarının emeğini kullanan ve onlarla işbirliği sonucu belli amaçlara ulaşmak isteyen herkes bir yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir(Özalp ve ark., 2012: 9).

1.4.6 Malzeme

Kaliteyi etkileyen temel etmenlerden biri de malzemedir. Malzemenin istenen karakteristiğine uygun olması ve bunun içinde doğru ölçümler yapılması kalitesizlik maliyetini azaltma açısından önemlidir.

Son zamanlarda malzemeler de teknolojik gelişmelere paralel olarak çok gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Böylece daha özellikli ürünler yapılabilmekte ve müşteri tatmini arttırılabilmektedir(Özevren, 1997: 51).

1.5 Toplam Kalite Yönetimi

İstatiksel kalite kontrol olarak işletmelerde bir departmanın sorumluluğunda başlayan kalite süreci, zamanla gelişerek işletmenin tamamının sorumluluğuna yayılarak bütünlük kazanmıştır. Kalite, işletmede çalışan herkesin kaliteden sorumlu olması ile birlikte “Toplam Kalite” adını almıştır. Toplam Kalite işletmelerde bir birimin sorumluluğunda başladığı varlığını işletmede çalışan bütün iş görenlere yüklediği sorumluluk ile devam ettirmektedir(İnce, 2007: 45).

Toplam Kalite yönetimi, bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirme ve geliştirme yönetim ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile

karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir(Bozkurt ve Asil, 1995: 33).

Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tam olarak karşılayacak ürün ve hizmetin üretilmesi için, örgüt içerisinde ve ilgili iş süreçlerindeki herkesin, karşılıklı işbirliğidir(Şimşek, 2002:20).

Toplam Kalite Yönetimini aynı zamanda TKY şeklinde de anılmaktadır. TKY'nin;

- T'si, toplamı; tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ile hizmetlerin tümünü kapsıyor.

- K 'sı kaliteyi; yani müşterinin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade ediyor.

- Y'si ise; yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına geliyor.

TKY kısaltması ile de kullanılan Toplam Kalite Yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Bu özelliği onu diğer yönetim anlayışlarından farklı kılmaktadır(Çelik, 2011: 13).

Toplam kalite anlayışından önce işletmelerde kabul edilen kalite anlayışı için bir çok tanım yapılmaktaydı. Bunlar;

- En az hata ile imalat

- İşgörenin özenli ve itinalı çalışması

- Sorunların ortadan kaldırılması

- Gerek ürünle gerekse çalışanlarla ilgili düzenlemelerin yapılması

Toplam Kalite Yönetimi tüm bu tanımların özünde bulunan insan faktörünü esas alır. TKY'de en önemli unsur, her kademedeki işgörenin sürekli eğitilmesi ve gerek iş ile

ilgili gerekse aldığı eğitimler ile ilgili değerlendirilmesidir(Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005: 3).

TKY birdenbire ortaya çıkmamış, tarihi gelişim içinde kaliteyi yükseltmek için ortaya atılmış bir çok sistem ve uygulamanın toplu bir sonucu olmuştur.

Bunlar arasında şirket öneri sistemleri, kalite çemberleri, iş görenlerin yetkilendirilmesi, takım çalışması, süreç yönetimi, karşılaştırma ve ISO 9000 yer almaktadır. Bunların her biri TKY'nin yavaş yavaş gelişmesine yol açmış, sonuçta ortaya çıkan sistemin ana unsurlarından biri olmuştur.

Genel anlamda TKY, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişikliği desteklemeyi ve yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir(Arslan, 2007: 5-7).

1.6 Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Önemi

TKY, bir işletme içindeki tüm insanların karşılıklı işbirliği ve parasal değerde mal ve hizmet üretmek için iş süreçleriyle ilgili ve ilişkili olarak müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak ve hatta onu da aşacak biçimde ele alan yönetim biçimidir. Bir diğer ifade ile rakipler tarafından taklit edilemeyecek şekilde üstünlük kazandıran süreç, araç, teknik ve yöntem geliştirerek yapılan işleri sürekli olarak geliştirme ve iyileştirmedir(Top, 2009: 12).

Toplam kalite yönetiminde amaç bütün işletmelerin katılımının sağlanarak, kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır(İnce, 2007: 73).

TKY'nin diğer yönetim sistemlerinden en önemli farkı her çeşit organizasyonu daha mükemmele götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul bulmasıdır. Bu kabulün altında yatan en önemli neden, kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı, yani felsefesidir(Günbatan, 2006: 17).

TKY, “hataları ayıklamak” yerine “ilk seferinde, her seferinde hatasız işler yapmayı” temel öngörü olarak ortaya koyar. Sonuçlar yerine süreçlere odaklanma; süreçleri

sürekli iyileştirerek, sonuçları da iyileştirmeyi temel yaklaşım olarak ele alır(Toramam, 2010: 5).

Kuruluşların Toplam kalite yönetimi prensipleri doğrultusunda hareket ederken, ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak, bu süreçleri optimum seviyede yürütebilmek için belli amaçlar dahilinde hareket ederler, bu amaçlar şu şekilde sıralayabiliriz(Kaptan, 2007: 20):

1-İşletmede tüm çalışanların işbirliği içerisinde çalışmasını sağlamak.

2-Sürekli iyileştirme ve geliştirme alışkanlığını yerleştirmek.

3-Daima en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak.

4-Sıfır hata ve sıfır israf.

5-Çalışanların moral ve verimliliğini artırmak.

6-Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek.

7-Maliyetleri düşürerek kaliteli mamulü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücü elde etmek.

8-Müşterileri %100 tatmin ederek onların güvenini kazanmak.

9-Şirketin belirlenen hedeflerine ulaşmak şeklindedir.

1.7 Toplam Kalitenin Özellikleri

Toplam kalite, diğer yönetim tekniklerine oranla özellikle 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 1980li yıllarda örgütlerde amaç verimlilik artışı iken, 1990lı yıllarda kaliteyi etkin bir strateji olarak görmeleridir. Toplam kalitenin önemini arttıran özellikleri şunlardır(Ersen, 1996: 27):

- Yeni bir örgüt kültürü yaratmak,
- Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmek,

- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmek,
- Eğitime büyük önem vermek,
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamak,
- Çalışanların fikirlerine saygı duymak,
- Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmak,
- Yeni fikirler, yöntemler ve teknikler üretmek,
- Bilgiyi ve beceriyi işe tatbik etmek,
- Takım çalışması,
- Çalışanların yaptığı işe sahip çıkması,
- Örgütsel davranışların değişmesi,
- İşlerin ve sistemlerin standartlarını sürekli uygulamak, geliştirmek,
- İş ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmaktır.

1.8 TKY' ye Ulaşmada Katkısı Olan Kişiler

1.8.1 Frederick Taylor

Üretim ve verimlilik konusuna profesyonel olarak yaklaşan ilk isim Taylor'dur. Taylor, 'Bilimsel Yönetim' adını verdiği teorisi ile işi analiz ederek küçük parçalara ayırmış ve buna göre iş tanımlarını geliştirmiştir. Taylor sisteminde bütün işlemlerin en basit ve standartlaştırılabilen götürü işlere bölünmesinin yanında, tek işe tek ve kolay değiştirilebilecek bir adım, bir işi düşünme, yapma ve denetleme aşamalarının ayrı kişiler tarafından yapılması ilkeleri yatmaktaydı. "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı eserinde Taylor yönetim teorisinin birkaç özelliğini şöyle açıklamıştır(Eren, 1993: 14,15):

1. Bir işin verimli bir biçimde yapılması isteniyorsa, eski alışılmış yöntemleri bir kenara bırakarak yeni yöntemler geliştirmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girişilmelidir.
2. İş en iyi şekilde ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işgörenler özendirilmelidir. Belirli üretim miktarına ulaşan işgörelere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek çalışmaya özendirilmelidir.

3. İşgörenlerin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalı, bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

Taylor'a göre yönetimin sorumluluğu işgörenler ve yöneticiler arasında dengeli paylaşılmalıdır. Tüm işgörenlerin bilimsel yöntemlerle seçilip eğitilmesi esasları, ekonomik kazancın artırılmasının sadece kapital ve işçilikle değil, aynı zamanda bilginin işte uygulanması ve sorumluluğun paylaşılmasıyla mümkün olacaktır. Ancak, Taylor daha sonraları iyice belirginleşen kritik bir sorunun da kaynağı olmuştur planlamayı iş geliştirmeden ayırmış ve çalışanı iş geliştirme sorumluluğundan uzaklaştırmıştır(Erol, 1993: 116).

1.8.2 William Edwards Deming

Edward Deming Japonlara geniş bir ölçekte kalite prensiplerini tanıtan ilk Amerikalıdır. 1927 yılında, A.B.D'deki BellLabs. İşletmesi için İstatistik Kalite Denetimi tekniklerini geliştiren Shewhart ile tanışıp ondan bu tekniklerin temel prensiplerini öğrendi. Daha sonra çalıştığı işletme tarafından Japonya'da 1951 yılında yapılacak olan nüfus sayımına yardımcı olmak için Japonya'ya gönderildi. Orada Japonlara kalite konusunda verdiği seminerlerde Shewhart'ın yöntemlerini tanıtmış, değişkenliğin önemli bir sorun olduğunu, hatalı üretimin engellenmesi için süreçlerin denetlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Kalitenin sağlanabilmesi için, “yalnızca son ürünün denetiminin” yapılması gerektiğini savunan görüşlerin hatalı olduğunu belirtmektedir. Kalitenin bitmiş ürünleri denetleme (muayene) ile değil, kaliteli ürünler üretecek sistemler kurup, ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli iyileştirilmeye çalışılması ile sağlanabileceğini ifade etmiştir. Kalitenin yönetilmesi gerektiğini belirterek bunun için aşağıda değinilen 14 ilkenin uygulanması gerektiğini ileri sürmüştür(Bumin ve Erkutlu, 2002: 86):

- 1.Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve iyileştirme yapılmalıdır.
- 2.Çalışanların işleriyle övünme ve özdeşleşmelerini önleyecek engeller ortadan kaldırılmalıdır.
- 3.Eğitim kurumsallaşmalıdır. İş başında eğitim verilmelidir.

- 4.Liderlik öğretilmeli, dikkat yalnızca sayılara değil, fakat kaliteye de verilmelidir.
- 5.İşletme faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmemelidir.
- 6.Departmanlar, gruplar arasındaki engeller kaldırılmalıdır.
- 7.İşyerinde korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedef olmalıdır.
- 8.Herkesin(çalışanların) kendisini geliştirmesi teşvik edilmelidir.
- 9.Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
- 10.Sayısal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.
- 11.Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek bir ortam yaratmalıdır.
- 12.Bu anlayış en üst kademededen en alt kademelerdeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir.
- 13.Kalite analiz ve incelemelerinde istatistik teknikler kullanılmalıdır.
- 14.Yönetim yukarıdaki değişimleri yapabilecek önlemleri almalıdır.

Deming'in 14 kuralı, sonuçta şu 3 ana maddeye götürür(Bucak, 2012: 18):

1. Amaçlarda süreklilik ve tutarlılık
2. Süreli Gelişme
3. İşlevler arasında işbirliği

1.8.3 J.M. Juran

1900 yılında Romanya da dünyaya gelen Juran 1912 de Amerikaya gelerek 1924 yılında Minnesota üniversitesinden mezun oldu. Daha sonra Belltelefon şirketinde Hawthorne' da muayene bölümünde çalışmaya başladı. İkinci dünya savaşına kadar burada çalışan Juran daha sonra Deming'in çalışmalarını izleyerek Japonya'yı ziyaret

etti. Kalite yönetimi, için standart bir uygulama metodolojisi sunmaktadır(Genç ve Halis, 2006: 167).

Joseph M. Juran, kalite yönetimi için “kalite üçlemesi” olarak adlandırılan üç yönetim süreci tanımlamıştır. Bu üç süreç; “kalite planlama”, “kalite kontrol” ve “kalite geliştirme”dir(Çetin, 2002, 35).

1. Kalite planlama, müşteri ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi amacıyla tedarikçilerle işbirliği yapma ve böylece düşük maliyetle yüksek kazanç sağlamaya yönelik aktivitelerden oluşmaktadır.
2. Kalite kontrol, belirlenen ölçüm birimlerine ve oluşturulan ölçütlere göre, performans standartlarının belirlenerek fiili performansın ölçülmesi ve gerçeğe ulaşma ile planlanan arasındaki sapmaların değerlendirilmesine dayanmaktadır.
3. Kalite geliştirme ise, ihtiyaçlara uygun olarak özel projelerin tanımlanması ve bu projelerin organizasyonu ile sağlanmaktadır.

Juran aşağıdaki on maddede ifade edilen toplam kalite yönetiminin prensiplerinin işletmenin her bir bölümünde oluşturulan görev grupları(projeler) yoluyla gerçekleştirilebileceğini savunur. Bunun ilk adımı kaliteden sorumlu bir ekip ile ilgili projenin belirlenmesidir. Daha iyiye ulaşmak aşağıda belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kalite komitesinin kurulması ve kalitenin gelişimi için gereklidir(Akın ve ark., 1998: 97-98):

1. İhtiyaçların belirlenmesi ve kalitenin gelişimi için gerekli ortamın oluşturulması,
2. Sürekli gelişim için hedeflerin belirlenmesi,
3. Kalite komitesinin belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için görevlerin, sorumlulukların, görev gruplarının uygun araç ve gereçlerin belirlenmesi ve buna uygun olan bir organizasyonun oluşturulması,
4. Eğitim faaliyetlerinden işletmedeki tepeden tırnağa tüm çalışanların yararlandırılması,

5. Sorunlara çözüm getirecek projelerin uygulanması,
6. Tüm faaliyetlerin raporlanması,
7. Onay alınması,
8. Sonuçlardan ilgililerin haberdar edilmesi,
9. Başarının kaydının tutulması,
10. İyileşmenin yıllık olarak dikkate alınması ve bunun işletmenin iyi çalışmakta olan sistemlerine ve süreçlerine uygulanabilmesi.

1.8.4 Masaaki İmai (Kaizen)

Japonlarla ortaklık kuran ve Japonya dışından birçok firmaya, organizasyonlarını yeniden ele alma ve Japon yönetim anlayışını tanıtmada yardımcı olmuştur.

1930 yılında doğan ve 1950'li yıllarda Tokyo üniversitesinde Amerikan uygarlığı bölümünden mezun olan ve ABD'de 5 yıl süreyle Japon Verimlilik Merkezinde çalışan İmai'nin görevi Amerikan şirketlerinin verimliliğinin sırlarını öğrenmek için Japon iş adamlarına Amerikan şirket ve fabrikalarını gezdirmektir. Günümüzde ise fikirleri, adım adım ve sürekli olarak geliştirme ve iyileştirmenin önemli olduğu yönündeki Japon iş felsefesine yön vermektedir. İmai, Japonya'nın ekonomik mucizesinin ardında yatan basit gerçeğin, üretim proseslerini değiştiren müşteri ve pazar gereksinimlerine göre hızla adapte edebilen esnek üretim teknolojisinin sahibi olmasının gerçek nedeninin Kaizen olduğu görüşündedir(Kaptan, 2007: 26).

Kaizen, sürekli gelişme demektir. Kaizen kavramı, ister iş hayatı olsun ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır. İşi geliştirmek için her zaman mümkün olamayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklar ile ilerlemeyi öngörür. Başarıda, süreklilik kazanan küçük gelişmelerin önemi büyüktür. Kaizen kavramı sonuç odaklı, süreç odaklı bir kavramdır(Ersen, 1996: 74).

Kaizen sürece öncelik tanıyan bir yönetim tarzını ele alır, çünkü sonuçların daha iyi olabilmesi için önce süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. İşletmenin tüm başarısı

insan üzerine kurulmuştur. İnsan faktörü olmadan diğer hiçbir kaynak bir anlam ifade etmeyecektir(Ulukanoğlu, 2007: 3).

1.8.5 Philip B. Crosby

TKY konusundaki tartışmalarda sözü edilen "sıfır hata" (zerodefects) kavramı Crosby tarafından 1960'larda Pershing füzesi projesinden sorumlu olarak Martin Corporation'da çalışırken ortaya konmuştur. Fikirlerinin çoğu 1965-1979 yılları arasındaki 14 yıllık tecrübesinden kaynaklanır."Sıfır hata" kavramı tartışmalı olmakla beraber, Crosby'ye göre kalitenin dört şartından biridir. Bu dört şart basit olmakla birlikte etkili olarak TKY felsefesini yansıtır.

İlk şart, kalite kavramının herkes tarafından aynı şekilde algılanmasıdır. Kalite'yi "müşteri ihtiyaçlarına uygunluk" olarak tanımlar.

İkinci şart, kaliteyi sağlayacak bir sistemin gerekliliğidir. Bu bir kontrol ve inceleme sistemi değil bir hata önleme sistemidir.

Üçüncü şart, kalite performansının "sıfır hata" standardında olmasıdır. Performans "sıfır hata" standardından farklı ise, kalitenin iyileştirilmesi imkanı vardır.

Crosby'nin dördüncü şartı kalitenin nasıl ölçülmesi gerektiğini cevaplar. Bunu kalite standardından sapmanın bedeli olarak belirtir. Crosby firmanın bu uyumsuzlukları gidermek için ne kadar harcama yapacağına dair bir seçeneği olduğunu vurgulamak için "bedel" kelimesini "maliyet" kelimesine tercih eder. Crosby üretici firmaların satışlardan kazandıklarının % 25'ini yanlış yaptıkları şeyler için harcadıklarını, hizmet veren firmalarda da operasyon maliyetlerinin en az % 40'nın aynı şekilde harcandığını iddia eder.

Crosby, "sıfır hata" kavramının yanlış anlaşıldığını ve bu kavramın bir performans standardı olarak ortaya konduğunu belirtir. "Sıfır hata" kavramı %95-98 hatasız üretimi kabul eden anlayışa ters düşer; kalan hataların da düzeltilmesi için para ve zaman yatırımının bu işe değeceğini vurgular.

(www.iyte.edu.tr/~muratgunaydin/TKY3.doc)

1.8.6 Prof. Dr. Kaoru Ishikawa

Amerikalı kalite uzmanlarının anlattıklarını kendi ülkesine uyarlamıştır. Ishikawa karmaşık istatistik metotları yerine herkesin kolayca anlayabileceği yedi temel tekniği getirmiştir. Bu teknikler; pareto analizi, sebep-sonuç diyagramı, tabakalama, çetele diyagramı, histogram, kontrol grafikleri ve çetele diyagramıdır. Ishikawa'ya göre problemlerin % 95'i bu yedi temel teknik ile çözülebilir. % 5'lik kısım ise ileri istatistik teknikleri (regresyon analizi, optimizasyon, deneysel tasarım) yardımıyla çözülür. Ishikawa'ya göre batılı işletmelerle Japonya arasında TKY uygulamaları arasında farklılıklar vardır. Bunlar şöyledir:

- İşletme çapında kalite kontrol (herkesin katılımını gerektirir),
- Kalite kontrolün teori ve pratik eğitimi,
- Kalite çemberleri çalışmaları,
- Kalite kontrol denetimleri,
- İstatistiksel yöntemlerin kullanılması,
- Tüm yurt çapında kalite kontrolü geliştiren çabalar.

Ayrıca Ishikawa, Deming'in kontrol çevrimleri yerine farklı bir bakış açısı getirerek "planla, yap, denetle, sonuca göre harekete geç" şekline düzenlemiştir(Dede, 2012: 45).

Ishikawa istatistik eğilimli olmasına karşın daha çok insanı temel alan bir yapıya sahiptir. Amacı; kaliteyi sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu olmaktan çıkarıp, herkesin konuyla ilgilenmesini sağlamaktadır. Katkılarının özü, problem çözmeye çektiği önemlidir. Sonuç olarak, kalite araçlarına verilen önemin aşırıya kaçmaması gerektiğini vurgulayan bir yazardır(Akın ve ark., 1998: 108).

1.9 TKY İLKELERİ

1.9.1 Liderlik

Toplam kaliteyi "mükemmelliği arayış" veya "sonsuz bir yolculuk" olarak tanımlarsak, bu yolculukta organizasyon içinde tüm çalışanların izleyeceği, onlara yol gösterecek liderler bulunmalıdır. Bu yolculuk uzun ve zahmetli bir uğraştır. Çalışanların yollarını kaybetmemeleri, morallerini bozmamaları, cesaretini ve

şevklerini yitirmemeleri, yılmadan kendilerinden beklenen katkıyı yapabilmeleri; ancak yönetimin sürekli ve önder etkinliğiyle mümkündür.

Çalışanların her zaman arkalarında hissedecekleri bu sürekli destek onları motive eder ve toplam kalite için zorunlu olan kültür değişimini gerçekleştirmeyi kolaylaştırır(Yamak, 2009: 171-172).

TKY'de yöneticiler antrenördür. Oyuncular ise kuruluşun tüm çalışanlarıdır. Üst kademe yöneticiler, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü yani vizyon sahibi ve amaç tutarlılığı içinde olmalıdırlar. Liderlik yönetimin doğal işi olmalı ve yöneticiler yargılayıcı değil yapıcı ve eğitici yaklaşımlar göstermelidirler. TKY uygulamalarındaki başarısız örneklerin çoğunda üst yönetimin liderliği ögesinin eksik olduğu görülmüştür. TKY uygulamasına iyi bir başlangıç yapabilmek açısından önce üst yönetimin TKY anlayışını ve getireceği yararları çok iyi kavraması ve bu bilgilere dayanan kuvvetli bir inanca sahip olması gerekir. Yönetimin güçlü ve ısrarlı liderliği ile kuruluş içindeki bütün üyelerin eğitilip, yetiştirilmesi bu yaklaşımın başarılı olması için zorunludur.

(<http://lojistiktr.net/kyde-ust-yonetimin-liderligi-ve-musteri-odaklilik-t666.0.html>)

1.9.2 Süreç Yönetimi

Günümüz kalite anlayışında, belirsizlikleri en aza indirmek, hatta tamamen yok etmek hedef alınmaktadır. Bir sistemin veya bir sürecin çıktısının mükemmel ya da istenildiği gibi olması için; onu üretecek olan süreç veya süreçler dizisinin çok iyi planlanmış ve tasarımının her türlü olasılık düşünülerek yapılmış olması gerekir. Öyle ki, en küçük bir ayrıntı, herhangi bir faktör göz ardı edilmemiş olsun ve de süreç tasarlandığı gibi çalışsın. İstikrarlı çalışmayan ve çıktılarında olsun, performansında olsun değişiklikler gösteren süreçlerin arzulanan süreçler olmadığı açıktır. Bu türlü süreçler; güvenilirliği düşük süreçler olarak nitelenirler. Belirli bir kalite düzeyine sahip bir süreç bile, daha yüksek vasıflı ürün üreten fakat bunu her zaman için başaramayan bir sürece her zaman tercih edilir(Yamak, 1998: 140).

Süreç geliştirmede takip edilen yol sırası ile analiz, tasarım, uygulama değerlendirme ve geliştirmedir. Yani süreçlerden, geri bildirim yoluyla elde edilen bilgilerin analizi yapılır, bu analiz sonucu ortaya çıkan tablodan tasarımlar yapılır. Bu tasarımlarda,

hedefler ortaya konur, ölçme araçları geliştirilir ve bütün bunların alternatifleri üzerinde durulur. Geliştirme aşamasına gelindiğinde yeni süreç tercihi yapılmıştır. Yine bu aşamada araçlar belirlenmiştir. Tercih edilen süreç uygulama aşamasına konulur. Uygulama sonuçları daha sonra tekrar geliştirmek amacıyla analize tabi tutulur ve bu süreç geliştirme döngüsü, Deming'in planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) döngüsü ile benzerlik göstermektedir(Tan, 2007: 38-39).

1.9.3 Kaizen(Sürekli Gelişme)

Kai= Değişiklik

Zen= İyi(iyiye doğru)

Kaizen= Sürekli Gelişme

Kaizen Japonca bir kelime olup sürekli iyileştirme, geliştirme anlamına gelmektedir.

TKY'de "iyi yeterince iyi değildir" anlayışı hakimdir. Bu anlayıştan anladığımız kadarıyla hiçbir şey mükemmel değildir ve her şey daha iyisi ve daha gelişmiş yapılmaya müsaittir. Sürekli iyileştirme, organizasyondaki yönetsel ve teknik süreçlerde küçük adımlı ve sürekli olarak daha iyi metotlar bulma ve uygulamanın arayışı içinde olmaktır(Özdaşlı, 2006: 5-6).

TKY uygulamalarının itici gücü olan sürekli iyileştirme durağanlığın karşısındadır. Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, iynin daha iyisini arama, örgüte yeni bir dinamizm katacaktır. Bu hızlı gelişimde elde edilecek yenilenme örgütü sürekli yeniliklere ve gelişmelere açık tutacaktır. Çevre şartlarının değişmesi ve teknolojideki gelişmelere karşı örgüt sürekli hazır olacak böylece rakiplerinden geri kalmayacaktır. Yeniliklere uyum uzun dönemli aralar sonucu birden gerçekleşmeyecek zaman içinde sürekli küçük adımlarla tekrarlayacaktır. Böylece çalışanların yeniliklere adaptasyonu daha hızlı ve kolay olabilecektir.

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi, hedeflenen seviye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir(Şahin, 2007: 87-90).



Şekil.1.2 Kaizen Şemsiyesi

(İmai, 1994: 4).

1.9.4 Tam Katılım

Bir performans artırma stratejisi olarak tanımlanabilecek Toplam Kalite Yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında kuruluşlarda; müşterilerin(içsel-dışsal) tatmini, pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların tatmini, birimler arası işbirliği vb. konularda iyileştirmeler sağlanacaktır. Bu iyileştirme hedeflerine ulaşılabilmesi için kuruluşun tüm üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılmalarının sağlanması gerekmektedir(Peşkirioğlu, 1996: 31).

Toplam kalite yönetiminde tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle öncelikle çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamak üzere düşünen kişiler olmalarını temin etmek gerekir. Bu ise dikkatli bir yönlendirme ve motivasyon sistemi ile gerçekleşir. Günümüzde çalışanların işlerin nasıl yapılacağına dair düşünmesi ve karar vermesi gibi yaratıcı faaliyetlerde bulunması beklenmektedir. Çalışanların fiziksel olduğu kadar, zihinsel yetenek ve kapasitelerini, kullanmak yoluyla, kurum yöneticileri ve çalışanlar kendilerini yenilemekte yeni organizasyonlarda ise planı uygulamaya koyma ve kontrol etme

faaliyetlerini iş görenler yerine getirirken, yöneticide iş görenleri daha verimli çalışmaya yönlendirmekte ve motive etmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin en temel karakteristiklerinden biri çalışanların kaliteye bağlılığının ve süreçlere katılımının sağlanmasıdır. Toplam kalite yönetiminde çalışanların katılımını sağlamak üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Üst yönetimin bu amaçla kuruluşun vizyon, politika, hedef ve stratejilerini belirleyerek tüm organizasyona iletmesi, gerekli düzenlemeleri yapması, kaynak tahsis etmesi, eğitim olanakları sağlaması, adil ve objektif bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurması gerekmektedir. Toplam kalite anlayışına göre, hiç hata olmasa bile kaliteden tüm yönetim sorumludur, kalitesiz üretim zayıf yönetimin sonucudur. Kalite yönetimi bir grup etkinliğidir, ekip çalışmasını ve ekip üyesi her kişinin tam katılımını gerektirir(Kaptan, 2007: 40-41).

Hangi konuda olursa olsun, bir şirketin başarısı ancak çalışanlarının başarısı kadardır. Her düzeyden çalışan, bir kuruluşun öz varlığıdır ve onların tam katılımını sağlamak, yeteneklerini kuruluş yararına kullanmalarını destekler. Şirketin ilerlemesi ancak çalışanların katılımı ile mümkün olabilir. Bu nedenle, çalışanların problem çözme yeteneklerini geliştirmek ve onları iyileşme önerileri üretme konusunda özendirme gereklidir(Bengisu, 2007: 745).

1.9.5 Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık ilkesi, “kaliteyi müşteri belirler” anlayışına dayanmaktadır. Müşterilerin isteklerine göre gerçek anlamda ihtiyaçların tatmin edilmesini sağlamaya çalışmaktır. Diğer bir ifade ile temel ölçü üretim aşamasından sonra müşterilerin bir ürüne yönelik (mal veya hizmete) tutumlarını belirlenmesi ve daha sonraki üretimlerin buna göre şekillendirilmesi değil, müşterilerin isteklerinin ve beklentilerinin önceden belirlenerek bu doğrultuda üretimin şekillendirilmesidir(Alkış, 2009: 86).

TKY’de müşteri önceliği, iki ayrı müşteri tanımıyla ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri iç müşteri diğeri ise dış müşteri kavramıdır(Bucak, 2012: 92).

İç müşterilerden kasıt, örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede

Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerin örgüt içerisinde devam ettirebilmesi mümkün olabilmektedirler(Ersen, 1996: 25).

Dış müşteri ise, örgütün sunduğu mal ve hizmetleri satın alan ancak kurumun bir parçası olmayan kişi ya da kuruluşlardır. Örgütsel etkinlik sürecinin sağlıklı işleyişi i müşterilerin yani çalışanların tatmini açısından önem taşırken, dış müşterilerin memnuniyeti de örgütün varoluş nedeni olarak algılanmaktadır. Örgütsel etkinlik göstergelerinden i ve dış müşterinin tatmini konusunda, çalışanların i müşteri olarak değerlendirilmesinin nedeni, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almayan bir örgütün dış müşteri beklentilerini gerçek anlamda karşılayamayacağı anlayışının önemsenmesine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle dış müşterinin tatmin edilmesinin yolu çalışanların yani i müşterilerin tatmin edilmesinden geçmektedir ve bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütsel etkinliğin sağlanmasında önemli iki ltt olarak karşımıza çıkmaktadır(Cevher, 2006 :43-44).

1.10 TKY'nin Diğer Yönetim Modellerinden Farkı

Klsik Yönetim yaklaşımının amacı belirli bir standartı oluşturmak ve bu standart üzerinden üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi ise, hiçbir standartı kabul etmeyen ve sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi amaçlayan, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayıp kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmeyi hedefleyen ağdaş bir yönetim biçimidir.(Tan, 2007: 48).

Toplam Kalite Yönetimi geleneksel yönetim anlayışından farklı bir yaklaşım olduğunu aşağıdaki tabloda görebiliriz.

Tablo 1.1 Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
Muayeneye dayalı kalite	Önemeye dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedefe uygun üretim
Optimum stok	Sıfır stok
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	Olası sorunları düşünüp önleyen yönetim
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı Organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek organizasyon
Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
Kabul edilebilir hata düzeyimi hedefleyen üretim	Sıfır hatayı hedefleyen üretim
Ödül e cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışma ve bunu takdir edilmesine dayalı organizasyon
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayışa ve güvene dayalı tedarik sistemi
Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme
Ulusal/uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda ürün kalitesi	Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda ürün kalitesi
Ar-Ge ve üretim fonksiyonunun sorumluluğunda ürün tasarımı	Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının sorumluluğunda ürün geliştirme
Optimum fire ve yeniden İşleme	Sıfır fire ve yeniden işleme
Optimum 1. Kalite/2. Kalite oranı	Sadece 1. Kalite ürün üretimi
Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
Yüksek verimli prosesler sağlanan randıman artışları	Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları
İşbaşı eğitimle sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşı eğitim kadar temel eğitimle sağlanan bilgi ve beceri
Fayda-maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararı	Kaliteyi artıran her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
İşi en iyi bilen o işi yöneten anlayışı	İşe en yakın olanın o işi bildiğine inanan yönetim
Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim	İstatistik ve kantitatif analize dayalı yönetim kararı

(Kovancı, 2001: 33).

Tablo 1.2 TKY ve Ekonomik İşletme Modelinin Karşılaştırılması

TKY ve Ekonomik İşletme Modeli'nin Karşılaştırılması		
	TKY	EKONOMİK İŞLETME MODELİ
ÖRGÜTSEL AMAÇLAR	Mümkün olan en yüksek kalitede mal ve hizmetleri sağlayarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak	Karın maksimize edilmesi. Örnek; hissedarların kazancı
BİREYSEL AMAÇLAR	Kişisel başarı ve sosyal kabule bağlı olarak ekonomik, sosyal ve psikolojik amaçlarla motive olan bireyler	Sadece ekonomik hedeflerle motive olan bireyler: gelirin maksimize, emeğin minimize edilmesi
ZAMAN KULLANIMI	Dinamik; yaratıcılık ve sürekli iyileştirme	Statik optimizasyon: gelirin maksimize ve masrafların minimize edilmesi yoluyla nakit akışının bugünkü değerinin maksimizasyonu
KOORDİNASYON VE KONTROL	Çalışanlara güvenilir, işlerinde ustadırlar. Çalışanlar gönüllü olarak koordinasyonu sağlayabilecek kapasitededirler.	Yöneticiler, çalışanları yönlendirip koordine edecek deneyime sahiptir. Koordinasyon, problemlerinin çözülmesi için çalışanların gözlemlenmesi ve bireysel amaçlarının işletme amaçlarına yönlendirilmesi için dürtülerin uygulanması gerekmektedir.
BİLGİNİN ROLÜ	Açık ve zamanında bilgi akışı, sürekli iyileştirme araştırmaları ve oto yönetim için yatay koordinasyon	Bilgi sistemi hiyerarşik yapıyla paraleldir: temel amaç yöneticinin karar verme ve çalışanlarını izlemesidir
İŞ TASARIM KURALLARI	Dinamik performansa dayalı sistem bazında optimizasyon	Karşılaştırmalı üstünlük göz önünde tutularak verimlilik maksimizasyonu
İŞLETME SINIRLARI	Müşteri-tedarikçi ilişkileri, bilgi akışı ve dinamik koordinasyon hem işletme içi hem de dışı günlük işlemlerdir.	İşletmeler ve pazarlar arasındaki kesin ayırım yönetim mekanizmasını oluşturur. İşletmenin sınırlarını masrafları belirler.

(Kovancı, 2001: 30).

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON

2.1 Motivasyon Tanımı

Güdülemenin İngilizce karşılığı olan “Motivation” kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden türetilmiş olup psikolojide; “içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar” için kullanılır(Keser, 2006: 1).

Lussier’e göre motivasyon, kişiyi ihtiyaçlarını karşılamak üzere, davranışa yönlendiren içsel süreçtir.

Pinder ise motivasyonu, genel olarak insanın hem içinden hem de dışından kaynaklanarak işe yönelik davranışını başlatan, bu davranışın yönünü, yoğunluğunu ve sürdürülmesini belirleyen birtakım enerjik güçler olarak tanımlar(Semerci, 2005: 5).

Diğer bir tanıma göre motivasyon, çalışanları belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere istenilen davranışa sevk etmektir. Motivasyon, insanları doyuma ulaştırma sürecidir.İnsan davranışına güdüler yol çizer, insanın dışında kalan olaylar ise güdülerine dayanma imkanı sağlar(Nurullah ve Demirdöğen, 1994: 139).

Motivasyon araçları, çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede anne ve baba, sınıfını geçerse kendisine bisiklet veya herhangi bir hediye alacağını müjdeleyerek okula giden çocuklarının davranışlarını yönlendirmeye çalışır. Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen bir insan, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen insanların başvuracağı en güçlü yöntem motivasyondur(Çiçek, 2005 :9-10).

Motivasyon kavramı, bireyin ihtiyaçlarının doyurulmasına yönelik bir hareketin başlama ve tamamlanma süreci olarak da ele alınabilir. Yani, motivasyon kavramında bir eksikliğin/ihtiyacın karşılanması söz konusudur. Bu durumda motivasyonun bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. O halde çalışan bireyin motivasyonu da bir hedefe yönelmiş davranış şeklinde gerçekleşmektedir. Bireyin işinde başarılı olabilmesi, işine iyi bir şekilde motive olabilmesi ile yakından ilgilidir. Bu yönüyle çalışan motivasyonunda amaca yönelmiş davranışın oluşması örgüte düşen bir sorumluluktur(Keser, 2006: 4).

Çalışan motivasyonu, bireyin ihtiyaçlarını çalışanın tatmini ile sonuçlanacak şekilde bireyin tatminine yönelik bir davranışa yönlendirme; iş ortamında gerçekleştirilen bir harekete geçme süreci şeklinde tanımlanabilir(Keser, 2006: 4).

Çalışanların motive edilmesi; personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi sürecidir(Çiçek, 2005: 11).

2.2 Motivasyonun Önemi

İşletmelerde çalışana kazanmak ve başarılı olmak için, öncelikle personeli başarılı olmaya güdülemek şarttır. Çünkü; başarının temel aracı, motivasyondur. Çünkü eskiden olduğu gibi insanları, baskıyla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte verimli çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için, önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak ve elde etmek zorunludur(Geç, 2008: 137).

Güdüleme veya motivasyon, örgüt yönetimlerinin çalışanların işe devamı, işte sürekliliği ve performans düzeyini artırma açısından önemle üzerinde durdukları bir konudur(Kurt, 2005: 286).

Motivasyon bireylerin özel yaşamlarıyla birlikte iş yaşamlarında da iş verimi açısından çok önemlidir. Motivasyon kişilere yaşam doyumu sağlar ve yaşam doyumu iş doyumunu da içermektedir. İş yaşamında kaliteli bir gelişme için güdüleme önemlidir ve özellikle yöneticilere, çalışanları güdüleme konusunda önemli görevler düşmektedir. Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkin bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilir. İşletmelerde çalışanların

her biri kendisine verilen görevi yerine getirebilmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınmaz. Bireyler kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Motivasyonun rolü bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmektir(Ünlü ve ark., 2013: 4).

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır(Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

Örgütler amaçlarına ulaşmayı istiyorlarsa; çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak ihtiyaçlarına göre bir takım örgütsel amaçlar/hedefler belirlemelidirler. Çünkü bireyler daha çok başkalarının işini görecektir çaba harcamaktansa, kendi işlerine yönelik çaba harcayacaklardır. Bir başka ifade ile örgütler, çalışanların amaçlarını kendi amaçlarına hizmet edecek şekilde yönlendirmelidirler. Bir yazar motivasyon ile ilgili şöyle der: “Bir makine için elektrik ne anlama geliyorsa, motivasyonda bir örgüt için aynı anlama gelir(Keser, 2006: 48).

Motivasyon, çalışanın performansının belirleyici unsurlarından biridir. Performans= Yetenek x Motivasyon şeklinde ifade edilebilir. Görüldüğü üzere çalışanların yüksek performans göstermeleri, onların yetenekleri yanında motivasyonlarına da bağlıdır. Motive edilmediği takdirde, iyi eğitim almış, işi için gerekli beceri ve kaynaklara sahip bir çalışandan bile yeteri verim almak mümkün değildir(Semerci, 2005: 9).

Bireylerin yapacağı işte başarılı olmasını destekleyen ve çalışanların performansını doğrudan etkileyen güç motivasyondur. Motivasyon, canlıyı harekete geçiren gizli bir güç olarak kabul edilmektedir ve bireyin gereksinimlerini karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için belli bir davranışını yönlendirmekte önemli rol oynamaktadır.

Motivasyon yönlendirici bir güçtür. Motivasyonda temel amaç, iş görenlerin istekli, verimli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlamaktır.

Verimliliğin bireysel olarak, çalışanlar açısından taşıdığı değer iki yönlü olarak incelenebilir. Birincisi, verimlilik artışı sonucu, çalışanların elde edecekleri ekstra ücret. İkincisi, çalışanlarda meydana gelen verimlilik artışının onlarda işten zevk alma duygusuna yol açması ve onların motivasyonunu artırması. Motive olmayan

personelin, etkili performans göstermesi ve verimli çalışması beklenmemelidir. İş gören, yeteneklerine uygun iş yapmıyorsa, bu durum onda hoşnutsuzluk ve tedirginlik oluşturur. Verimlilik iş görenin yaptığı işi isteyerek, yani yüksek motivasyon ile yapmasına bağlı olarak gelişir(Özdemir ve Terane, 2008: 147-150).

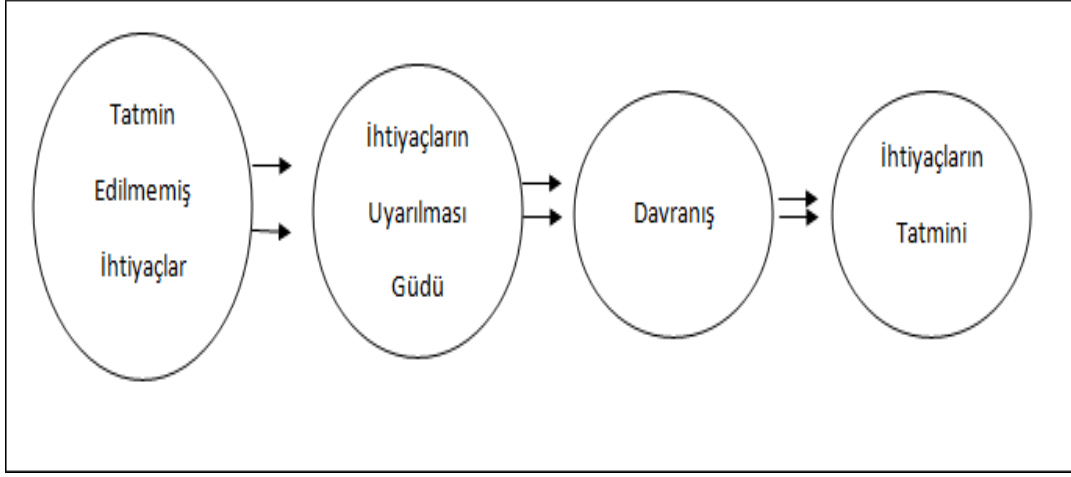
İşletme yöneticilerinin motivasyonunu arttırmak için kullandığı yollar; çalışanlara sorumluluk vermek yoluyla onları yetkili kılma, yaptığı işin önemli olduğuna ikna etme, başarıları ödüllendirme, ekip çalışması uygulama, işi bireylere uygun hale getirme v. b. şeklinde sıralanabilir(Güdüz ve ark., 1998: 142).

2.3 Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci kişinin ihtiyaçlarını belirlemekle başlar. Bu ihtiyaçlar kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik,sosyal ihtiyaçlar olabilir. Örgüt içinde kişiler işlerini etkili ve verimli biçimde gerçekleştirmek için motive edilmelidirler. Kişilerin verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirme isteği olması gerekir. Bu isteği yaratma, geliştirme ve sürdürmede motivasyon önemli bir etkidir. Örgüt içinde de bu bir süreç içinde gerçekleştirilir. Motivasyon süreci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların ortaya çıkması ile başlar. Bu bağlamda motivasyon sürecinin dört aşamadan oluştuğu söylenebilir :

1. Aşama: Gereksinim : Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Bireyde bu gereksinimlerin ortaya çıkması ile motivasyon süreci başlar.
2. Aşama: Uyarılma : Bireyde itici bir gücün oluşması için uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu güç, fiziksel ve ruhsal isteklenmedir.
3. Aşama: Davranış : Gereksinmelerini gerçekleştirme için uyarılan birey bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyum sağlamaktır.
4. Aşama: Doyum : Gereksinimler karşılandığında doyuma ulaşılır ve motivasyon süreci tamamlanmış olur.

(<http://iibf.blogcu.com/yukseklisans-tezi-orgutsel-catisma-ve-isverene-etkileri-10/10090376>)



Şekil 1.3 Motivasyon (Güdüleme) Süreci

(Can, 1999: 173).

Örgütlerde motivasyon sürecini açıklayıcı teoriler temel olarak, kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorilerinin odak noktası, bireysel ihtiyaçlardır. Süreç teorilerinin odak noktası ise, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir. Sonuç olarak; kapsam teorilerinde motivasyonun başlaması için çıkış noktası “ihtiyacın hissedilmesi” ve “ihtiyacın içeriğidir.” Süreç teorilerinin çıkış noktası ise, çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir (Barutçu ve Seçkin, 2012: 91).

2.3.1 Motivasyon Sürecinde Yaşanan Problemler

Motivasyon sürecinde birtakım problemlerle karşılaşmak olasıdır. Bunlardan ilki, güdülerin gözle görülmemesi nedeni ile davranışa bakılarak güdüler hakkında tahminde bulunulabilmesidir. İkincisi, kişilerin sahip olduğu güdülerin zaman içinde değişebilmeleri ve çoğu zaman birbirleri ile çatışma içinde olabilmeleri nedeniyle gözlemlenmelerinin ve kesin bir şekilde ölçümlerinin çok zor olmasıdır. Üçüncüsü, bireysel farklılıklar nedeniyle, kişilerin güdülere verdikleri önemin ve bunlara ulaşmak için harcadıkları çabanın önemli ölçüde farklılık gösterebilmesidir. Sonuncusu ise, genel olarak güdülerin (açlık, susuzluk vb.) yoğunluğunun tatmin edilmeleri üzerine önemli ölçüde azalmasına ve kişilerin başka güdülere yönelmelerine karşın, bazı güdülerin yoğunluğunun tatmin edilmeleri üzerine daha da artmasıdır. Terfi ettirilen

bir çalışanın, ileri de bir terfi daha alabilmek beklentisi ile çok çalışma güdüsünün güçlenmesi bu duruma örnek olarak verilebilir(Semerci, 2005: 8-9).

2.4 Motivasyon Teorileri

Motivasyonu tüm yönleriyle ortaya koyup açıklayan tek bir teori yoktur. Çünkü motivasyon kompleks bir konudur(Ataman, 2001: 437). Örgütlerdeki motivasyonu ve motivasyon süreçlerini açıklayan kuramlar temel olarak, kapsam ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır. Kapsam kuramlarında motivasyon süreci daha çok doğuştan gelen faktör ve ihtiyaçlarla açıklanırken, süreç kuramlarında bu konu sosyal ve kültürel etmenlerin etkisinde kalan bireyin sonradan kazandığı faktörlere odaklanmaktadır(Solmuş, 2000: 65).

2.4.1 Kapsam Kuramları

2.4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre insan ihtiyaçları 5 temel grupta incelenmektedir;

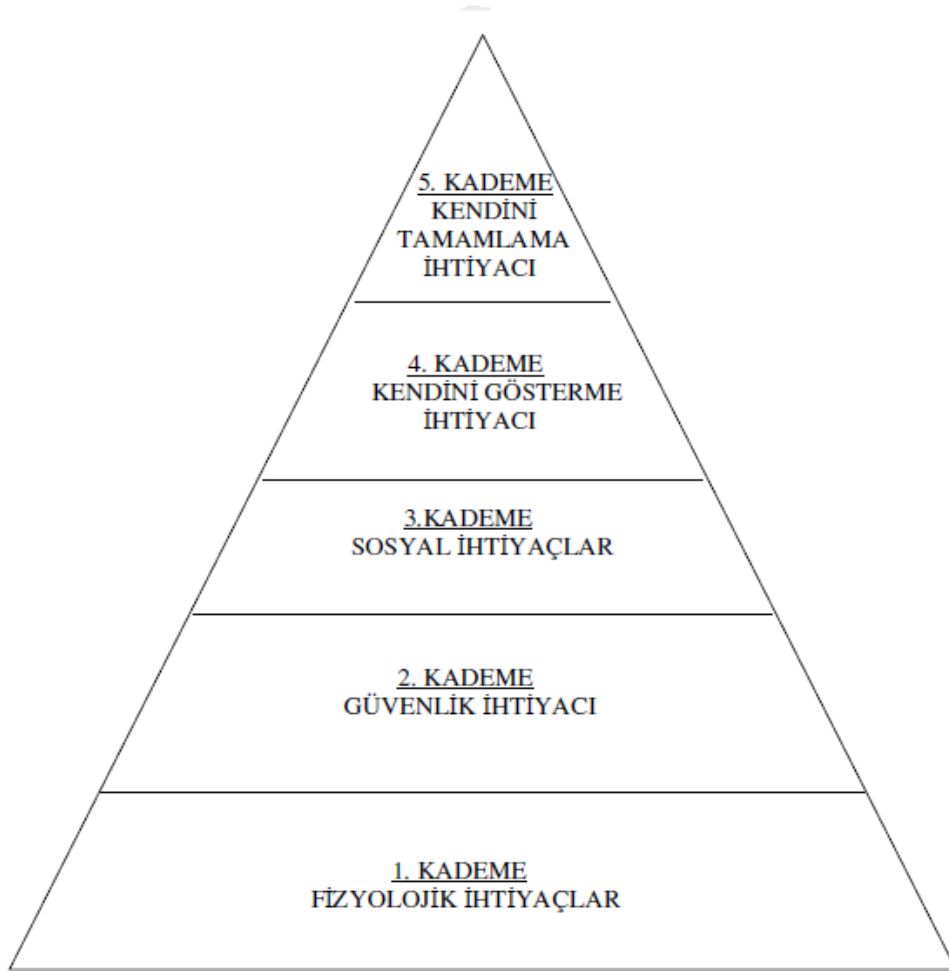
- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyaçları
- Sosyal ihtiyaçlar
- Kendini gösterme ihtiyacı
- Kendini tamamlama ihtiyacı

Abraham H. Maslow klinik gözlemlerinden yola çıkarak insan davranışlarına yön veren temel gereksinimlerin neler olduğunu çalışmalarında ortaya koymuştur. Onun gereksinimler hiyerarşisi kuramı, belki de motivasyon ve gereksinimlerle ilişkili olarak dünyada en yaygın Şekilde tanınan motivasyon kuramıdır.

Maslow (1970)'a göre insanlar, doğuştan gelen ve belirli davranışlarına yön veren bir takım gereksinimlere sahiptir. Bu gereksinimler tatmine ulaşıncaya kadar insan davranışlarını etkilemekte ve hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır. Maslow'a göre insanlar, alt-düzey gereksimini (yeterince) tatmin

ettikçe en alttakinden en üste doğru ilerlemekte ve ayrıca tatmin edilen gereksinim davranışı artık etkileyememektedir.

(<http://www.e-motivasyon.net/Maslow-un-Gereksinimler-Hiyerarstisi-Kurami-Hierarchy-of-Needs.html>)



Şekil1.4 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarstisi

(Koçel, 2003: 639).

Şekil'de görüldüğü üzere insanların ihtiyaçları basitten karmaşığa doğru belirli bir sıra içinde seyretmektedir. İnsanlar da bu ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çaba içerisinde olurlar. Mesela, karnı aç olan biri arkadaşlık ilişkileri, bir gruba ait olma gibi sosyal

ihtiyaçlarıyla motive olamaz. Öncelikle fiziksel olan ihtiyacını gidermeye yönelik bir çaba sarfedecektir.

Bu teoride Maslow'un hiyerarşisi içinde yer alan ihtiyaçların hepsinin yüzde yüz oranında gerçekleşmeyeceği belirtilmektedir. Ortalama bir çalışan fizyolojik ihtiyaçlarının % 85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, kendini gösterme ihtiyacının % 40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının yalnızca %10'luk bir bölümünü tatmin edebilmektedir(Tiryaki, 2008: 88).

2.4.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'de Maslow gibi, güdülenmenin özünde gereksinimlerin varlığını savunmuştur. Ancak Herzberg, güdüleyici gereksinimleri sıralamak yerine, gereksinimlerin ne zaman güdüleyici oldukları üzerinde durmuştur(Göçer, 2010: 46).

Herzberg' in motivasyon teorisi insanın motivasyonu hijyen faktörler ve güdüleyici faktörler olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Bireyin motivasyonun sağlanması için önce hijyen faktörler karşılanmalıdır. Daha sonra güdüleyici faktörler bireyin gerçekten motive olmalarını sağlayacaktır(Kurt, 2005: 298).

Hijyenik faktörleri şöyle sıralayabiliriz(Eren, 2004: 511):

- Şirket politikası ve kötü yönetim,
 - Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
 - Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
 - İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
 - Ücret ve maaş düzeyi ile bunların artışlarının yetersiz oluşu,
 - Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlik,
 - Kötü alışkanlık ilişkileri,
 - İstihdam güvenliğinin yetersizliği
- Güdüleyici faktörleri şöyle sıralayabiliriz(Eren, 2004: 511):

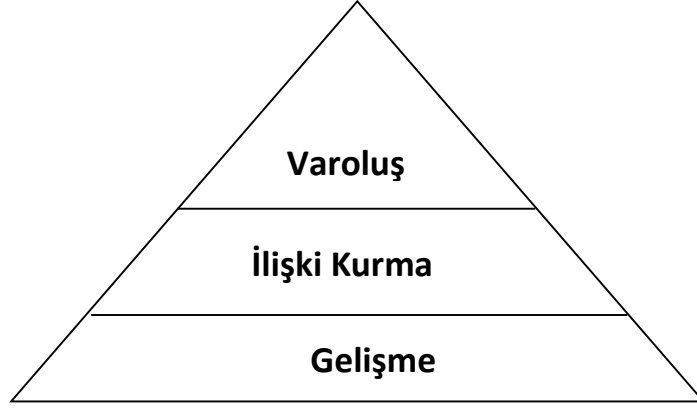
- Bir işi başarı ile tamamlamanın vermiş olduğu mutluluk,
- İşyerinde başarı ile tanınma,
- Bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma.

Motivasyon ancak; güdüleyici etmenler sağlanırsa gerçekleşebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece güdüleyici faktörleri sağlamakta yeterli olmayacaktır. Motivasyonun sağlanması için hijyen ve güdüleyici faktörlerin birbirini tamamlaması gerekmektedir.

2.4.1.3 Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer kuramını, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları üzerine kurulmuştur. Yazara göre ilk basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçlarını tatmin etmesi ile daha da artar. Bu kurama göre her bir basamağın tatmini artar biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar.

(<http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.html>)



Şekil1.5 Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar
(Keser, 2006: 29)

2.4.1.4 Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçların gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar. Gerçekleştirme (Başarma ihtiyacı) ihtiyacı ile ilgili olarak Mc Clelland yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur.

Mc Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçları duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır. Bunlar(Omirtay, 2009: 35-36).

1. Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.
2. İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan kaçınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.

3. Güce sahip olma ihtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği

2.4.2 Süreç Kuramları

Süreç teorilerinin esası, insan davranışlarının altında yatan güduları ve ihtiyaçları açıklamaktan ziyade, kişileri belli bir davranışa yönelten dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. Böylelikle de, süreç teorilerinin değişkenleri, bireye dışarıdan verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir.

Süreç teorileri, davranışların nasıl istenen yöne sevk edilebileceğini açıklamaya çalışır. Bu teoriler eylemin altındaki belirli psikolojik süreçler üzerinde yoğunlaşır. Bu kuramlar insanların iş yerinde nasıl ve neden diğerlerinden farklı bir hareket tarzı seçiminde bulunduğu süreci ile ilgili düşünceyi önemser. Süreç teorileri davranışları etkileyen eylemleri, anlamak üzerine odaklanmıştır(Ünlü ve ark., 2013: 89).

2.4.2.1 Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitlik Kuramı Kavramı

Adam's insanların doğruluk, haklılık, adalet kavramlarını ne şekilde arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon kuramı geliştirmiştir. Bu kurama göre bireyler, harcadıkları çabalar karşılığında elde ettikleri ödüllerin oranını, kendileriyle eş değer diğer bireylerin harcadıkları çabalar karşılığında elde ettikleri ödüllerin oranıyla kıyaslama eğilimindedirler.

Bireyin harcadığı çaba ve örgütten elde ettiği ödüllerin oranı ile (ücret, statü artışları, primleri ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel ve yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar) bir başka bireyin harcadığı çaba ve elde ettiklerinin oranı kıyaslandığında ortaya çıkması olası üç durum söz konusudur(Tınaz, 2005: 12-13).

1. Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı ile bir başka bireyin çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı arasında fark yoksa eşitlik mevcuttur. Herhangi bir sorun yoktur.
2. Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı, bir başka bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranına kıyasla düşükse sorun vardır. Eşitsizlik ve ödül adaletinin bozulduğundan söz edilebilir.

3. Bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranı, bir başka bireyin harcadığı çaba ve elde ettiği ödüllerin oranına kıyasla yüksekse yine sorun vardır.

2.4.2.2 Locke'ın Amaç Kuramı

Evdin Locke göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon dereceleri de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır(Konur, 2006: 118).

Kurama göre amaç-performans ilişkisini etkileyen dört faktör mevcuttur(Tınaz, 2005: 13-14):

1. Amaca Katılım: Amaçların belirlenme sürecinde kendilerine katılım olanağı bir başka deyişle söz hakkı tanınan çalışanlar amaçların gerçekleştirilmesinde daha fazla çaba harcarlar.
2. Özyeterlilik: Bireyin kendine verilen işi başarabileceğine olan inancını ifade eder. Özyeterliliği yüksek bireyler, kendilerine verilen işi başaracaklarına daha çok inanırlar. Bu bireyler, olumsuz bir geribildirim aldıklarında dahi inançlarını yitirmezler ve amaca ulaşma çabalarını artırırlar. Özyeterliliği düşük bireyler ise, zor işler karşısında çaba göstermekten hemen vazgeçerler. Olumsuz geribildirim aldıklarında çabaları ve motivasyonları azalır.
3. Yapılan İşin Özellikleri: Açık, net, iyi öğrenilmiş ve bağımsız işler, bireyin performansını olumlu yönde etkiler. Buna karşılık karmaşık, iyi açıklanmamış ve bağımlı işler, bireyin performansını düşürür.
4. Ulusal Kültürün Özellikleri: İşletmenin kültürü, ulusal kültürün değerleri ile uyum halindedirler. Bu yaklaşımdan hareketle, batı toplumlarında bireysellik önemli bir kültürel değer olduğuna göre, batı toplumu insanların işlerinin bağımsız yapıda olmasından olumlu etkilenecekleri beklenir. Doğu toplumlarında ise iç içe ve birbirine bağımlı ilişkiler önem kazanmaktadır. Bu nedenle doğu toplumlarında yaşayan insanların, bireysel sorumluluklardan uzak duracakları, daha çok birlikte yapılan işleri tercih edecekleri düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

2.4.2.3 H. Vroom'un Beklenti Teorisi

Hezberg'in güdüleme kuramını eleştiren Vroom, uygulama alanında özel ilgi ve yaygın kabul görmüş bulunan beklenti kuramına ilişkin modelini değer, beklenti ve güç kavramları ile açıklamıştır. Modelin temeli "Bireyin davranışı ile aynı anda ortaya çıkan psikolojik sonuçlara ilişkin eylemler arasında seçim yapacağı savına dayanır."

Vroom konuya daha çok yönetim açısından yaklaşmıştır ve modeli örgütsel davranışın incelenmesinde bir değer ifade etmektedir. Çalışan kişinin iç dünyası yerine, onun için gerçekleştirilmesi önemli olan amaçlar üzerine dikkati yoğunlaştırmıştır. Birey daha üst düzeyse ücret almayı, yükselmeyi, ilginç bir iş yapmayı amaç edinebilir. Bir başkası için oldukça farklı bir amaç topluluğu bulunabilir. Hangi gereksinmelerin bu amaçlara ulaşmak isteğini oluşturduğu konusunda bir yargıya varılamaz. Önemli olan çalışanların hangi amaçları ön gördükleridir. Vroom'un modeli de çok denenerek , geçerliliği araştırılıp, incelenmemiştir. Ancak; bu modelin yönetsel uygulamalarda ve yöneticilerin güdüleme sorunlarını çözümlenmede, özel bir yeri olduğu ve yönetime doğru yolu gösteren bir basamak olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmeliyiz(Ataay, 1998: 92-95).

2.4.2.4 Porter-Lowler'ın Beklenti Teorisi

İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Lawler- Porter modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir(Baysal ve Tekarslan, 1998: 118).

Lawler ve Porter, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade ederler. Buna göre, gayretin istenen performansı sağlaması için gayret gösteren kişinin yeterli bilgi ve kabiliyete sahip olması gerekir. Mesela; muhasebe bilgisine sahip olmayan bir insan ne kadar gayret gösterirse göstereceği günlük defter kayıtlarını yapamayacaktır. Bu teorinin ilave olarak getirdiği başka bir kavram da insanın kendisi için algıladığı roldür. Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade edilebilir. Motivasyon için önemli olan insanların performans gösterebilmek için örgüt içinde uygun bir role sahip olmaları ve rollerini algılayabilmeleridir. Aksi durumlarda rol çatışmaları görülebilir ve bunun sonunda insanların performansları engellenir(Omirtay, 2009: 42).

Lawler'in modelinde kazanç içsel ve dışsal olarak ayrılmıştır. Her iki kazanç türü, işgörenlerce arzu edilebilir. İçsel kazançların, iş başarısına etkisi daha fazladır. Tatmin ise modelin sonucudur. Tatmin beklenti ile kazancın uygunluğunun işgören tarafından algılanışıdır. Böylece daha çok bireyin yaptığı karşılaşma ile ulaştığı denge ya da dengesizlik durumunu belirtebilir. Yani birey gerçek kazanç ile kendince olması gereken kazanç arasında bir karşılaştırma yaparak, tatmin, tatmin olmama ve kayıtsızlık durumuna ulaşabilir(Ataay, 1998: 102).

Teoriye eklenen bir başka değişken de kişinin kendisi için algıladığı roldür. Buradaki algı, kişinin yapmak istedikleri ve yapması gerektiğini düşündüğü şeylerdir. Her organizasyon bireylerden ve üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Rol algıları örgütün amaçları ile uyumluysa olumlu sonuç doğururlar ancak aksi takdirde zararlıdırlar. Bu durumda rol çatışmalarına yol açıp, bireylerin performans gösterebilmelerine engel olabilirler. Bu nedenle kişilerin görev tanımları oluşturulmalı, yetki ve sorumlulukları netleştirilerek rol çatışmalarının önüne geçilmeye çalışılmalıdır.

Beklenti teorilerine yöneltilen en önemli eleştiriler, bu teorilerin çok kompleks olmaları dolayısıyla test edilmelerinde güçlük yaratmaları ve bireylerin herhangi bir davranışı göstermeden bu kadar detaylı düşünüp, hesaplamalar yapmaları konusunun şüpheli oluşu olmaktadır(Birkan, 2009: 40-41).

2.5 Motivasyon Özendirici Araçlar

İnsanların motive olduğu faktörler onların kişilik ve yaşayış biçimlerine göre farklılık gösterebilir. Bir insanın motive olduğu bir durum diğer insanı etkilemeyebilir. O nedenle çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğunu incelemesi gerekmektedir.

2.5.1 Ekonomik Motivasyon Araçları

2.5.1.1. Ücret Politikası

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için barınma ve yiyecek ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Bu ihtiyaçlarını gidermek için belli bir ücret karşılığında işveren için çalışırlar. Kişi işverenin amaçlarına ulaşması için emeğini ortaya koyar, işverende çalışana işi yapması için ekonomik olanaklar sunar.

Ücret, bir yandan da işletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da çalışanı işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Hatta çalışana yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır(Konya, 2013: 45).

2.5.1.2 Primli Ücret

Çalışanların almış oldukları sabit ücretlerin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denir. Bazı kurumlar çalışanların daha verimli çalışmasını teşvik amacı ile bu sistemi uygulamaktadırlar. Bu primler zaman esasına veya parça başına göre olmaktadır. Diğer taraftan primli ücret çalışanları daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, çalışanların daha çok yıpranmasına yol açmaktadır(Yumuşak, 2008: 243).

2.5.1.3 Ücret Artışı

Özendirme aracı olarak kullanılan en yaygın ve eski araç ücret artışıdır. 1969 yılında Fransa'da ücret artışının diğer özendirme araçlarına göre etkinliğinin araştırıldığı bir çalışmada iş görenlere yönetilen “Şayet işveren, ücret artışı, haftalık çalışma sürelerinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederdiniz?” sorusuna verilen cevapların değerlendirmesi sonucunda iş görenlerin üçte ikisine yakın bir kısmının ücret artışını tercih ettiği görülmüştür.

Ücret artışı, terfi yada performans karşılığında da yapılabilir. Terfi sürecinde ücret artışı, yetki ve sorumluluk artışı oranında olduğundan, bu araç diğer motivasyon araçları ile birlikte kullanılmalıdır. Aynı şekilde kişi terfi ettirilmeden de ücret artışı yapılabilir fakat bu yöntemde kişilerin istek ve çabalarında bir artış sağlanmayabilir.

Performansa bağlı yapılan ücret artışında ise diğer iş görenlere karşı adil ve objektif olduğunun kanıtı gerekebilir. Aynı performansı gösteren ve aynı işi yapan iş görenlerin farklı ücret alması durumunda olumsuz bir durum ortaya çıkar. Ayrıca,

çalışandan yüksek verim sağlamak için, ücret artışının ne zaman ve ölçüde yapılacağını saptamak önemlidir.

(<http://www.ikpaylasim.com/ucret-ve-sosyal-iliskilerin-calisan-motivasyonuna-etkisi/>)

2.5.1.4 Kara Katılma

Kâra katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturmaktadır(Altok, 2009: 89).

Kâr paylaşımı genelde hızlı büyüyen ve işgörelere önemli miktarda ödül imkânı sunabilen işletmeler için faydalı olmaktadır(Tor, 2011: 30).

2.5.2 Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarfettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi, v.b. ihtiyaçlarımızı karşılamak istediğimiz içindir. İnsanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse genellikle o kadar iyi çalışırlar. Fakat bir çok insan için paradan daha değerli ödüller vardır.(Özdemir, 2008: 148) Örneğin; terfi, eğitim, takdir edilme, iş güvencesi vb.

Psiko-sosyal araçlar özendirici gruplar içinde ele alınması gereken bir diğer motivasyon araçlarıdır. Çalışanların motivasyonunun sadece ekonomik araçlarla sağlandığı düşüncesi artık geçerliliğini yitirmiş, artık psiko-sosyal araçlarında motivasyon üzerindeki etkisi kabul görmüştür.

2.5.2.1 Kariyer Geliştirme ve Terfi

Kariyer, seçilen bir iş ve meslek yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deneyim kazanmak ve yeteneklerini geliştirmek, daha fazla sorumluluk üstlenmek daha fazla saygınlık elde etmektir(Özal, 2011: 10).

Kariyer yönetimi, yeni pozisyonları doldurmak, üretimin etkinliğini arttırmak, kaliteyi yükseltmek ve var olan durumun korunmasını sağlamak için kullanılacak en etkili

metotlardan birisidir. Günümüz liderleri, astlarının bugünkü ve gelecekteki amaçlarını planlı ve sistemli bir biçimde ortaya koyarak yol gösterici oldukları takdirde, hem astlarının hem de örgütün amaçlarını da gerçekleştireceklerinin farkına varmışlardır. Muhakkak herkes, kendi yetenekleri ve becerilerine uygun iyi bir meslek seçmek, seçtikleri meslekte uygun bir işte çalışmak, iş yaşamları boyunca mesleklerinde kariyer yapmak, yukarılara doğru çıkma isteği duyarlar. Bu nedenle, yükselme ve gelişme fırsatı, insanların örgütlere katılmalarında ve çalışmalarında en güçlü motivasyon araçlarından birisidir.

Kariyer yönetimi ana hedefi kariyer geliştirmedir. Kariyer geliştirme, çalışanların şimdi ve gelecekteki işleri etkili bir şekilde ifa etmek için ihtiyaç duyulan beceri ve deneyimleri kazanmalarına yardım etmek için örgüt tarafından kullanılan biçimsel bir yaklaşımdır. Bu noktada ana amaç, motive edilmiş ve sadık bir işgücünü korumaktır.

(http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi)

2.5.2.2 Eğitim

Kurumlar için de bütün eğitsel süreçlerin mantığı, öğrenmenin mümkün olduğu bir ortamın düzenlenmesi ve öğrenilenlerin kurum ortamına transferinin sağlanabilmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu nedenle eğitim ortamlarında gerçekleştirilen öğrenmenin, eğitimin amacına uygunluk taşıması açısından çalışma ortamına transfer edilmesi zorunludur.

İşletmelerde eğitim faaliyetleri mevcut sorunların çözülmesi için uygulanabileceği gibi gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların karşılanması için de düzenlenebilir. Öğrenme zihinsel bir süreç olduğu kadar motivasyonel bir özellik de taşımaktadır. Gerek örgütün, gerekse eğitimci kimliği taşıyan kişilerin öğrenmenin çalışan açısından bir gereksinim olarak algılanabilmesini sağlayacak bir sürecin oluşturulmasında ve öğrenme çevresinin buna izin verecek bir yapıya kavuşturulmasında çok önemli görevleri bulunmaktadır. Bu nedenle de eğitim performans ve motivasyon birbirini tamamlayan bir bütün olarak karşımıza çıkmaktadır(Kapyangil, 2012: 28).

2.5.2.3 Rekabet

Örgütlerde verimliliğin artması için, yöneticiler gerekli düzeyde rekabeti desteklemelidir. Çünkü rekabet işlerin yapılma hızını arttıracak, çalışanları heveslendirecek, onları daha çok çalışmaya itecek bir araçtır. Çalışanlar için rekabet, verimliliği arttırıcı ve motivasyonu yükseltici bir argüman durumundadır. Bunun nedeni de, rekabetin olduğu bir şirkette bireylerin daha başarılı olmaları ve sonrasında saygı görme, prestij sahibi olma ve kendini gerçekleştirme güdülerini tahmin etmeleridir(Özdemir ve Terane, 2008: 151).

2.5.2.4 Takdir Edilme ve Ödüllendirilme

İnsan kaynakları yönetiminde takdir ve ödüllendirme çok önem taşımaktadır. Ödüllerin amacı başarıyı ve verimli bir takım çalışmasını sağlamaktır. Takdir etmek ve ödüllendirmek kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasında insanları daha fazla çalışmaya teşvik edecek en temel motivasyon araçlarından birisidir. Ölçülü, yerinde övgü ve takdir, insanların gerçek değerlerini, hayallerini, isteklerini, kendilerini ortaya çıkarır. Ödüllendirilen çabalar, katkılar; çalışanı motive edecek, kariyerini ve işini kendi performansıyla geliştirmesine olanak tanıyabilecektir(Bucak, 2012: 104).

Takdir etme ve ödüllendirmenin farklı kavramlar olduğunun bilinciyle bunları birbirinden ayırmamız gerekir. Her yapılan doğru davranış açıkça takdir edilmelidir. Olağan üstü bir davranış ise ödüllendirilmelidir. Takdir edilmenin, övgünün oluşturduğu etki, insanların motivasyonunu artırır(Durmuş, 2007: 9).

2.5.2.5 Çevreye Uyum

İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uymak zorundadır. Örgüt içinde içine kapanık bir yapı sergileyenler ne kendilerine ne de örgüte yarar sağlayamazlar. Burada önemli rol yöneticilere düşer. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörenlere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli bir şekilde uygulamalıdır(Ünlü ve ark., 2013: 125).

2.5.2.6 Çalışmada Bağımsızlık

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise çalışmada bağımsızlıktır. İş görenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka kurumlara geçmek istedikleri bilinir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 127).

Çalışanların motive olmasını sağlamak ve onları kaybetmemek için onlara özgür bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.

2.5.2.7 İş Güvencesi

İşsiz kalmanın yarattığı baskı bireyi çok ciddi düzeyde olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür bir durumla karşılaşmak istemeyen birey, mevcut işini koruma gayreti içine girecektir. Bu nedenle iş güvencesi konusu daha fazla önem kazanmaktadır. Bireyin çalıştığı örgütte iş güvencesinin olması çalışanın tatmin düzeyini yükseltecektir. Yapılan bir çalışmada iş güvencesini düşük algılayan çalışanların güvenlik motivasyonları ve söylenenlere uyma davranışlarının azaldığı; bunun sonucunda işyeri kazalarında artışların olduğu gözlenmiştir(Keser, 2006: 94-95).

2.5.3 Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Araçları

2.5.3.1 Amaç Birliği

Yöneticilerin önemli niteliği astlarını motive etmeyi bilmeleridir. Astlarını harekete geçirebilmek için, onların güveninin kazanılması gerekir. Bu ise yöneticilerin beraber çalıştığı astlar arasında hangi ölçüde ortak vizyon ve amaç duygusu yaratabildiğine ve astlarını hangi ölçüde temel ilkeler doğrultusunda yönlendirebilmiş olmasına bağlıdır. Yönetimin her seviyesinde paylaşılan vizyon, astların motivasyonunu sağlamada önemli bir faktördür(Tuncer ve ark., 2008: 232).

2.5.3.2 Kararlara Katılma

Yapılan araştırmalar çalışanların kararlara katılım imkanına sahip olmasının onları motive ettiğini, hem iş tatminini hem de verimliliğini arttırdığını göstermektedir

Katılımcı yönetim, diğere bir ifadeyle, örgüt üyelerinin bireyler ve gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerinde alınan kararlara dahil edilmesi, görüş ve tecrübelerinden istifade edilmesi, özellikle son yıllarda, örgütsel değışimin belli başlı yöntemlerinden birisi haline gelmiştir. Katılım örgütteki tüm çalışanların sorunlarının çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedeflere ulaşılması için, stratejik açıklığın kapatılmasına, zihinsel gücünü katarak etkileşim halinde gerçekleştirilen faaliyetler bütününe ifade etmektedir(Taşdemir, 2013: 76).

Herzberg, sağlıklı kişilerin iş yerlerinde sorumluluk almak istediklerini savunur. Ancak; işyeri aynı görüşte değilse çalışan işletmede yalnız para için çalışarak işletmeye yabancılaşır, işletme bir süre sonra kendini iyi çalışanların işten ayrıldığı, devamlı grevlerin olduğu, bazı çalışanlarının verimi artarken bazılarının düştüğü bir ortamda bulur(Tiryaki, 2008: 81).

2.5.3.3 Fiziksel Çalışma Şartları

Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, işgörenlerin motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

İş çevresinin fiziksel koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. Bunun yanında, işyerinin eve yakınlığı, iş yapma sürecinde kullanılan makine, alet ve teçhizatın yeni ve kaliteli olması, iş yerinde temas edilen malzemelerin rahat ve güvenli olması da işgörenin kendisinden beklenen performansı göstermesinde belirleyici etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışarlarda yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabildiği ve tüm bu fiziksel koşulların işgörenin iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen uyarıcılar olduğu görülmektedir. Tamamen ortadan kaldırılmalarına imkan olmasa da bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle işgören için ideal standartlarda dengeye getirilmesi örgütün tasarrufu altındadır ve yöneticilerin kesinlikle göz ardı edemeyecekleri bir konudur.¹⁴⁵ Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar işgörenlerin motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten

bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır(Pekel, 2011: 52-53).

2.5.3.4 İş Genişletme

İş genişletilmesi de işgörenlerin motivasyonunu arttırmaya yönelik yöntemlerden biridir. İş genişletme, aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgörenin, tek ve küçük bir iş yapması yerine, birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmek demektir.

İş genişletilmesi ile aynı görevler daha fazla çeşitlilik içerisinde sunulmakta ve işin döngüsü genişletilerek monotonluk azaltılmaktadır. Bunun yanında işin yapılma zamanı daha esnek olmakta ve kişilerin yetenek ve becerilerinden daha çok yararlanılmaktadır.

İşin genişletilmesi için çalışanların oryantasyonu gereklidir ve böylece çalışanların yetenekleri, bilgileri ve tecrübelerini geliştirmeleri söz konusu olmaktadır. Böylece, çalışanların motivasyonunun arttığı, daha yüksek performans ve nitelikli işlerin elde edildiği görülmüştür(Oral ve Kuşluvan, 1997: 110).

2.5.3.5 Yetki ve Sorumluluk Verme

İşletmelerde örgütsel ve yönetsel araçların bir başka unsuru da çalışana yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu kavramlarla beraber iş gören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk kazanır ve bencil davranışlarından uzaklaşabileceği işlere yönelir. Yönetici artan sorumluluklarını kısmen de olsa astlarına devrederek azaltabilir(Kuşluvan, 1999: 64).

İşgörenler, kendi yaptıkları iş üzerinde daha fazla yetkiye ihtiyaç duyarlar. Almış oldukları her karar yöneticiler tarafından kontrol edilirse, kendilerini güçsüz ve gereksiz görürler. Bu nedenle yaptıkları işle ilgili kararlarda kendilerine söz hakkı tanınmasını isterler(Arzova, 2001: 21).

2.5.3.6 Esnek Çalışma Saatleri

Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılan esnek zaman uygulamasında örgütte, günün belli bir zaman diliminde bütün

personelin bulunması gerekir. Örneğin bu, sabah 11:00 ile 14:00 arası olabilir. Bunun dışındaki saatlerdeki çalışılacak zaman sürecinin tespit edilmesi hakkı çalışana verilir. Esnek zaman yönetimi, devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai çalışmalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini artırma gibi yararlar sağlar(Takan, 2011: 8).

2.6 Motivasyon Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi

Günümüzün uluslar arası pazardaki rekabet gücünü belirleyen faktörleri iki temel grupta ele almak mümkündür. Bunlar kalite ve verimlilik kavramlarıdır(Pekdemir, 1992: 22). Bu nedenle, motivasyon kavramını verimlilik ve toplam kalite kavramlarıyla ayrı bir başlık altında incelenmesi gereklidir.

2.6.1 Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi

Verimlilik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek ya da belirli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmek şeklinde tanımlanabilir. Genel olarak pay ve payda ile temsil edilen bu ilişki şu şekilde gösterilebilir:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Miktarı/Kalitesi}}{\text{Üretim Faktörleri(Sermaye, çalışma saati gibi)}}$$

Başka bir tanıma göre ise verimlilik, belirli bir zaman periyodunda bir grup yada birey tarafından başarılmış iş birimlerinin miktarıdır. Bu tanımda birey tarafından harcanan enerji miktarı ile üretilen birim sayısı arasında bir ilişki olduğu varsayımına dayanılmaktadır. Bu nedenle verimlilik ancak kişisel ve örgütsel amaçların birbiriyle uyumlaştırılmasından doğmaktadır. Böylece bu iki amaçtan birisine ulaşılması diğer amacın da başarıldığını gösterir(Durak, 1998: 22).

Günümüz işletmeleri , belirledikleri hedeflere ulaşabilmek , etkin bir performans gösterebilmek ve böylece “verimlilik” amacını gerçekleştirebilmek için bir takım faktörlere ihtiyaç duyarlar. Bu faktörler içerisinde en çok ilgi çeken “insan” faktörüdür. En önemli faktör olan insan aynı zamanda anlaşılması ve yönlendirilmesi

en güç olan faktör özelliğini de beraberinde taşımaktadır. O nedenle bugün işletmelerde tüm dikkatleri "insan" faktörü üzerinde yoğunlaşmıştır. İşletmelerde çalışanlardan beklenen ve arzu edilen performansın gerçekleştirilmesi büyük oranda bu yönde olumlu bir biçimde yönlendirilmesine ve teşvik edilmesine bağlıdır(Bilecen, 2008: 1).

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. İşletmelerde yönetimin başarılı olabilmesi, etkinliklerin verimli olabilmesi kaynakların verimli kullanılmasına bağlıdır. Bir sistem olarak işletmeyi ele alırsak en önemli girdilerden olan insan kaynağı ilk başta göze çarpanlarındandır. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını ve amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey, söz konusu işin yapılabilmesi ise, insanın istekli olmasını, işi benimsemesini sağlamak gerekmektedir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir(Bilecen, 2008: 32).

Motivasyon, çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, diğer yandan çalışanların örgütten bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlar(Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 133).

Örgütler, amaçlarına is görenleri sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla örgütün verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlarda yine is görenlerdir. İş görenlerin yetenekleri ve motivasyonları, eğitim düzeyleri kadar önemlidir(Yumuşak, 2008: 242).

2.6.2 Motivasyon ve Toplam Kalite İlişkisi

Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar(Özkul, 2013: 32). Örgüt açısından motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamaları, çalışmayı sürdürmeleri, görevlerini istek ve arzuları ile yerine getirmelerini sağlayan proses ilişkileri içindeki duygusal durum sürecidir(Babacan, 2000: 66).

Örgütlerde işgöreni kazanmak ve başarılı olmak için öncelikle işgöreni başarılı olmaya güdülemek şarttır. Zira, başarının temel aracı motivasyondur. Çünkü eskiden olduğu gibi insanları, baskıyla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte verimli

çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için, önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak ve elde etmek zorunludur(Yılmazer ve Eroğlu, 2008: 133).

Toplam Kalite Yönetiminin en belirgin özelliklerinden birisi "insana saygı"dır. Toplam Kalite Yönetiminde insan, müşteri ya da örgüt çalışanı olarak çok önemli bir yere sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının, Japonya'da olgunlaşarak tüm dünyaya yayılmasında önemli bir payı olan Deming'in felsefesinin temelinde insan vardır. Kurumlardaki sorunların bir çoğunun, insanın yüreklendirilmesi ile çözüleceğine inanan Deming, üretimde ve hizmette kalitenin artması için, çalışanların, işlerinden gurur duyabilmelerinin şart olduğunu ileri sürmektedir(Tan, 2007: 46). Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu yarlamış demektir(İmai, 1994: 41).

Toplam kalite, "insana önem veren, motivasyonun paradan başka yollarla da gerçekleştirilebileceğini savunan, kişileri birbirleriyle yarıştırmayarak ekip ruhu oluşturan, ücretlendirmede yaşam boyu istihdamı sağlayacak şekilde, kıdemiyle daha yüksek ücret esasına göre para veren ve aynı işi uzmanlaşma yerine, rotasyon yoluyla iş zenginleştirmeyi ön plana alan bir sistemdir. İnsana önem verir, çünkü üretilen mal ve hizmetin kalitesinin, o mal ve hizmeti üreten insanların kalitesi ile doğrudan ilişkili olduğuna inanır(Sarıkaya, 2003: 19-20).

Sonuç olarak; TKY'nin işletmede uygulanmasıyla motivasyonu yüksek, işini severek yapan ve verimi yüksek çalışan sayısı artacak ve buna bağlı olarak işten ayrılma sayısında azalmalar olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İLAÇ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMA ÜZERİNDE UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

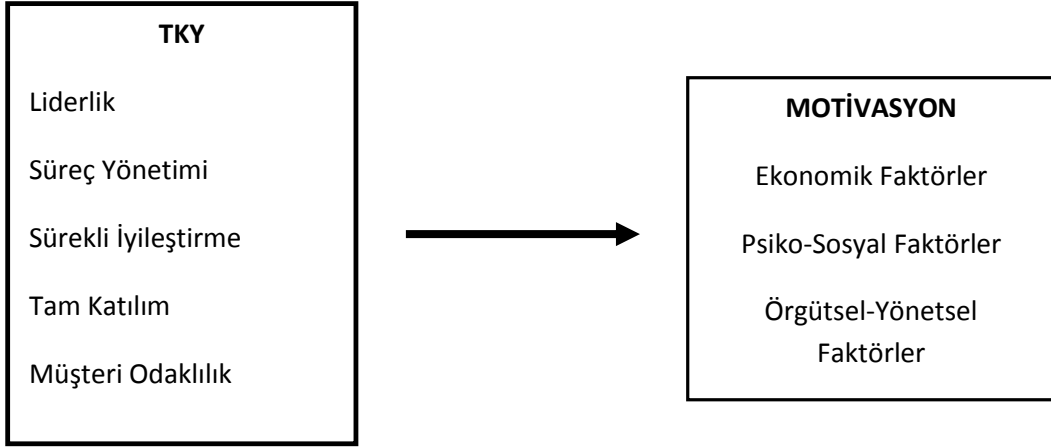
Günümüzde işletmeler, müşterinin beklentilerini karşılamak ve sonucunda müşteri tatmini sağlamak istiyorlarsa iş göreni odak noktası haline getirmelidirler. Örgütler, amaçlarına iş görenleri sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla örgütün verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlarda yine iş görenlerdir. Bu açıdan iş gören motivasyonu, hem müşteri tatmininde hem de işletme sahiplerinin beklentilerinin karşılanmasında önemli bir etken haline gelmektedir. İşletmelerden ürün satın alan müşteriler dışında, işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesinde büyük paya sahip olan iç müşteriler değimiz çalışanlar Toplam Kalite Yönetiminin en önemli konularından biridir.

Yukarıda bahsedilenler doğrultusunda araştırmanın amacı, toplam kalite uygulayan işletmelerde TKY uygulamalarının çalışan motivasyonuna ne ölçüde etki ettiğinin saptanıp analiz edilmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda, İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren bir ilaç firması çalışanları üzerinde, toplam kalitenin çalışanların motivasyonuna etkisinin saptanmasına yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bunun yanı sıra çalışanların cinsiyet, yaş, çalışma yılı ve eğitim durumlarının da motivasyon olgusuyla anlamlı bir ilişkisi olup olmadığını öğrenmek için de analizler yapılmıştır.

3.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Oluşturulan anket modelinde Toplam Kalite Yönetimin ilkeleri olan liderlik, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme ve tam katılım bağımsız değişken olarak ele alınmış, motivasyon araçları(ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel) ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.



Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez1: TKY uygulamalarından biri olan liderlik yaklaşımının ekonomik faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez2: TKY uygulamalarından biri olan süreç yönetimi yaklaşımının ekonomik faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez3: TKY uygulamalarından biri olan sürekli iyileştirme yaklaşımının ekonomik faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez4: TKY uygulamalarından biri olan tam katılım yaklaşımının ekonomik faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez5: TKY uygulamalarından biri olan müşteri odaklılık yaklaşımının ekonomik faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez6: TKY uygulamalarından biri olan liderlik yaklaşımının psiko-sosyal faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez7: TKY uygulamalarından biri olan süreç yönetimi yaklaşımının psiko-sosyal faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez8: TKY uygulamalarından biri olan sürekli iyileştirme yaklaşımının psiko-sosyal faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez9: TKY uygulamalarından biri olan tam katılım yaklaşımının psiko-sosyal faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez10: TKY uygulamalarından biri olan müşteri odaklılık yaklaşımının psiko-sosyal faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez11: TKY uygulamalarından biri olan liderlik yaklaşımının örgütsel-yönetisel faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez12: TKY uygulamalarından biri olan süreç yönetimi yaklaşımının örgütsel-yönetimsel faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez13: TKY uygulamalarından biri olan sürekli iyileştirme yaklaşımının örgütsel-yönetimsel faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez14: TKY uygulamalarından biri olan tam katılım yaklaşımının örgütsel-yönetimsel faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez15: TKY uygulamalarından biri olan müşteri odaklılık yaklaşımının örgütsel-yönetimsel faktörler üzerine etkisi vardır.

Hipotez16: Motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlere katılım derecesi çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez17: Motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlere katılım derecesi çalışanların yaş durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez18: Motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlere katılım derecesi çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez19: Motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlere katılım derecesi çalışanların işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez20: Motivasyon faktörlerinden biri olan psiko-sosyal faktörlere katılım derecesi çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez21: Motivasyon faktörlerinden biri olan psiko-sosyal faktörlere katılım derecesi çalışanların yaş durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez22: Motivasyon faktörlerinden biri olan psiko-sosyal faktörlere katılım derecesi çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez23: Motivasyon faktörlerinden biri olan psiko-sosyal faktörlere katılım derecesi çalışanların işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez24: Motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel-yönetimsel faktörlere katılım derecesi çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez25: Motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel-yönetimsel faktörlere katılım derecesi çalışanların yaş durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez26: Motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel-yönetimsel faktörlere katılım derecesi çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez27: Motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel-yönetimsel faktörlere katılım derecesi çalışanların işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

3.3 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı (Anket Formu) araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımaktadır.

Verilerin toplanacağı örneklem, evreni temsil edilebilir niteliktedir.

Çalışanların veri toplama aracımız olan ankete verecekleri yanıtların doğru ve gerçekçi olacağı varsayılmaktadır.

3.4 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

İstanbul ili Ataşehir ilçesinde bulunan ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir işletme bu araştırmanın evrenini, araştırmaya konu alan şirketin çeşitli departmanlarında çalışan 57 çalışan ise örneklemini oluşturmaktadır. Firmada toplam 90 kişi çalışmaktadır, her çalışana bir anket gönderilmiş olup bu durumda ankete geri dönüş oranının 63,3 olduğu görülmektedir. Araştırmamız için anket dönüş oranının yeterli olduğu görülmüştür.

3.5 Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Sorular daha önce Kanbur(2005) ve Karaçam(2009) 'ın konu ile ilgili yazmış oldukları anket çalışmalarından yararlanılarak ve konu ile ilgili kaynaklardan destek alınarak hazırlanmıştır. Soruların açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Anketler işyerinde mail yoluyla ulaştırılmış ve aynı gün içerisinde geri dönüş sağlanmıştır.

Anket Formu;

Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular(4 soru)

Çalışanların motivasyonunu belirlemeye yönelik sorular(12 soru),

İşyerindeki TKY uygulamalarını belirlemeye yönelik sorular(15 soru)

Olmak üzere 3 bölüm ve toplam 32 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümü çalışanların demografik özelliklerini(cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi) belirlemeye yöneliktir.

Anketin 2. Ve 3. Bölümlerindeki cevap şıkları için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.

5= Kesinlikle katılıyorum

4= Katılıyorum

3= Kararsızım

2= Katılmıyorum

1= Kesinlikle katılmıyorum ifadeleri kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 15.0 adlı istatistik paket programı kullanılmıştır. Anket ile elde edilen verilerin analizinde “frekans, varyans analizi, t testi ve regresyon analizi” teknikleri kullanılmıştır.

3.6 Bulgu ve Yorumlar

3.6.1 Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri

Tablo 3.1 Çalışanların “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Durumu	Frekans	Yüzde(%)
Kadın	25	43,9
Erkek	32	56,1
Toplam	57	100

Ankete katılan 57 personelin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %43,9 kadın ve %56,1 erkek olup, erkeklerin kadınlara oranla fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2 Çalışanların “Yaş Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş Durumu	Frekans	Yüzde(%)
18-25	8	14,0
26-32	17	29,8
33-41	17	29,8
42-49	9	15,8
50 yaş ve Üzeri	6	10,5
Toplam	57	100

Anketten elde edilen verilere göre yaş dağılımına bakıldığında 26-32 ile 33-41 yaş aralığındaki çalışanların 29,8 ile eşit olduğu ve en fazla orana sahip olduğu görülmektedir. Bu dağılımı sırasıyla %15,8 ile 42-49, %14 ile 18-25 ve %10,5 ile 50 yaş ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 3.3 Çalışanların “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde(%)
İlköğretim	5	8,8
Lise	16	28,1
Yüksekokul	10	17,5
Fakülte(Lisans)	21	36,8
Yüksek Lisans ve Üzeri	5	8,8
Toplam	57	100

Ankete katılan personelin eğitim durumu incelendiğinde birinci sırada %36,8 ile lisans mezunları almaktadır. Bu sırayı %28,1 ile lise, %17,5 ile yüksekokul mezunları izlemektedir. %8,8 ile ilköğretim ve yüksek lisans ve üzeri mezun sayısı eşittir.

Tablo 3.4 Çalışanların “Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde(%)
0-5 yıl	32	56,1
6-10 yıl	15	26,3
10-15 yıl	4	7
16 yıl ve Üzeri	6	10,5
Toplam	57	100

Tablo 3.4’te görüldüğü gibi işyerinde çalışanların %56,1’lik kısmı işyerinde son 5 yıl içerisinde çalışmaya başlamışlardır. %26,3’lük kısmı 6-10 yıldır, %7’si 10-15 yıldır, %10,5’lik bir kısım ise 16 yıl ya da 16 yıldan fazla süredir işletmede çalışmaktadır.

Tablo 3.5 Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	3,5
Katılmıyorum	9	15,8
Kararsızım	17	29,8
Katılıyorum	20	35,1
Kesinlikle Katılıyorum	9	15,8
Total	57	100

“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor” yargısına 20 kişi(%35,1) katılıyorum, 17 kişi(%29,8) kararsızım, 9 kişi(%15,8) katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum demmiştir. Kesinlikle katılmıyorum diyenler ise 2 kişi(%3,5)’dir.

Tablo 3.6 Terfi aldığım yada iş yüküm arttığında buna paralel olarak ücretim artmaktadır sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	8	14,0
Kararsızım	22	38,6
Katılıyorum	18	31,6
Kesinlikle Katılıyorum	9	15,8
Total	57	100

“Terfi aldığım yada iş yüküm arttığında buna paralel olarak ücretim artmaktadır” yargısına verilen cevaplara bakıldığında 22 kişi(%38,6) kararsız kaldığını söylemiştir. 18 kişi(%31,6) katılıyorum ve 9 kişi(%15,8) kesinlikle katılıyorum demiştir. Genel olarak katılım derecesi kararsız kalanlardan yüksektir.

Tablo 3.7 Çalıştığım işletmede ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	3	5,3
Kararsızım	5	8,8
Katılıyorum	37	64,9
Kesinlikle Katılıyorum	12	21,1
Total	57	100

“Çalıştığım işletmede ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır” yargısına 37 kişi(%64,9) katılıyorum, 12 kişi(%21,1) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Araştırma yaptığımız işletmede çalışanlara eğitim verildiğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.8 Verilen eğitimlerde öğrendiklerimi işimde uygulayabiliyorum sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	4	7,0
Kararsızım	8	14,0
Katılıyorum	34	59,6
Kesinlikle Katılıyorum	11	19,3
Total	57	100

“Verilen eğitimlerde öğrendiklerimi işimde uygulayabiliyorum” yargısına 34 kişi(%59,6) katılıyorum cevabını vermiştir. 11 kişi(%19,3) ise kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Çalışanlardan verilen eğitimlerden öğrendiklerini işlerinde uygulayabiliyor olduğunu görebiliyoruz.

Tablo 3.9 İşyerinde yükselme olanağım bulunmaktadır sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	4	7,0
Kararsızım	25	43,9
Katılıyorum	21	36,8
Kesinlikle Katılıyorum	7	16,3
Total	57	100

“İşyerinde yükselme olanağım bulunmaktadır” yargısına 25 kişi(%43,9) kararsız kalmış, 21 kişi(%36,8) katılıyorum, 7 kişi(%16,3) kesinlikle katılıyorum, 4 kişi(%7,0) katılmıyorum cevabını demiştir.

Tablo 3.10 Çalıştığım işletmede kendimi ailenin bir ferdi olarak görüyorum sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,8
Katılmıyorum	-	-
Kararsızım	10	17,5
Katılıyorum	30	52,6
Kesinlikle Katılıyorum	16	28,1
Total	57	100

“Çalıştığım işletmede kendimi ailenin bir ferdi olarak görüyorum” yargısına 30 kişi (%52,6) katılıyorum, 16 kişi (%28,1) kesinlikle katılıyorum, 10 kişi (%17,5) kararsızım, 1 kişi (%1,8) kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların genel olarak kendilerini işletmede ailenin bir ferdi olarak gördüğünü söyleyebiliriz.

Tablo 3.11 İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içerisindeyim sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	7	12,3
Katılıyorum	32	56,1
Kesinlikle Katılıyorum	17	29,8
Total	57	100

“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içerisindeyim” yargısına 32 kişi (%56,1)katılıyorum, 17 kişi (%29,8) kesinlikle katılıyorum, 7 kişi (%12,3) kararsızım, 1 kişi (%1,8) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.12 Çalıştığım işletmede gösterdiğim başarılar diğer yetkililerin gözleri önünde takdir edilmektedir sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	4	7,0
Kararsızım	24	42,1
Katılıyorum	21	36,8
Kesinlikle Katılıyorum	8	14,0
Total	57	100

“Çalıştığım işletmede gösterdiğim başarılar diğer yetkililerin gözleri önünde takdir edilmektedir” yargısına 24 kişi(%42,1) kararsızım, 21 kişi(%36,8) katılıyorum, 8 kişi(%14,0) kesinlikle katılıyorum, 4 kişi(%7,0) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.13 Çalıştığım işletmede iş güvencem bulunmaktadır sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	9	15,8
Katılıyorum	30	52,6
Kesinlikle Katılıyorum	17	29,8
Total	57	100

“Çalıştığım işletmede iş güvencem bulunmaktadır” yargısına 30 kişi(% 52,6) katılıyorum, 17 kişi(%29,8) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi(%15,8) kararsızım, 1 kişi (%1,8) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.14 Üstlerim yaptığım işle ilgili yetki ve sorumluluk vermektedir sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	6	10,5
Katılıyorum	33	57,9
Kesinlikle Katılıyorum	17	29,8
Total	57	100

“Üstlerim yaptığım işle ilgili yetki ve sorumluluk vermektedir” yargısına 33 kişi(%57,9) katılıyorum, 17 kişi(%29,8) kesinlikle katılıyorum, 6 kişi(%10,5)kararsızım, 1 kişi (%1,8) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.15 Yaptığım işle ilgili kararlara katılıyorum sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	9	15,8
Katılıyorum	32	56,1
Kesinlikle Katılıyorum	15	26,3
Total	57	100

“Yaptığım işle ilgili kararlara katılıyorum” yargısına 32 kişi(%56,1) katılıyorum, 15 kişi(%26,3) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi(%15,8) kararsızım, 1 kişi(%1,8) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.16 İşimi gerektiği gibi yapabilmek için gerekli araçlara sahibim sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	6	10,5
Katılıyorum	26	45,6
Kesinlikle Katılıyorum	24	42,1
Total	57	100

“İşimi gerektiği gibi yapabilmek için gerekli araçlara sahibim“ yargısına 26 kişi(%45,6) katılıyorum, 24 kişi(%42,1) kesinlikle katılıyorum, 6 kişi (%10,5) kararsızım, 1 kişi (%1,8) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.17 İşyerindeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	2	3,5
Kararsızım	6	10,5
Katılıyorum	25	43,9
Kesinlikle Katılıyorum	24	42,1
Total	57	100

“İşyerindeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum“ yargısına 25 kişi(%43,9) katılıyorum, 24 kişi (%42,1) kesinlikle katılıyorum, 6 kişi(%10,5) kararsızım, 2 kişi(%3,5) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.18 Firmada yöneticiler kalite yönetim sistemini geliştirmek için sorumluluk alırlar sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	20	35,1
Katılıyorum	28	49,1
Kesinlikle Katılıyorum	8	14,0
Total	57	100

“Firmada yöneticiler kalite yönetim sistemini geliştirmek için sorumluluk alırlar“ yargısına 28 kişi(%49,1) katılıyorum, 20 kişi(%35,1) kararsızım, 8 kişi(%14,0) kesinlikle katılıyorum ,1 kişi(%1,8) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.19 Firmada yöneticiler çalışanları kendi görev ve sorumlulukları ile ilgili işlerde daha iyi için motive ve yardım ederler sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	2	3,5
Kararsızım	20	35,1
Katılıyorum	27	47,4
Kesinlikle Katılıyorum	8	14,0
Total	57	100

“Firmada yöneticiler çalışanları kendi görev ve sorumlulukları ile ilgili işlerde daha iyi için motive ve yardım ederler“ yargısına 27 kişi(%47,4) katılıyorum, 20 kişi(%35,1) kararsızım, 8 kişi(%14,0) kesinlikle katılıyorum, 2 kişi(%3,5) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.20 Firmada yöneticiler yüksek derecede ortak amaç oluşturarak yönetim yaparlar sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	2	3,5
Kararsızım	27	47,4
Katılıyorum	23	40,4
Kesinlikle Katılıyorum	5	8,8
Total	57	100

“Firmada yöneticiler yüksek derecede ortak amaç oluşturarak yönetim yaparlar“ yargısına 27 kişi(%47,4) kararsızım, 23 kişi(%40,4) katılıyorum, 5 kişi(%8,8) kesinlikle katılıyorum, 2 kişi(%3,5) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.21 Firmada yöneticiler çalışanlara kalite sorumluluğunu iletirler sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	2	3,5
Kararsızım	23	40,4
Katılıyorum	25	43,9
Kesinlikle Katılıyorum	7	12,3
Total	57	100

“Firmada yöneticiler çalışanlara kalite sorumluluğunu iletirler“ yargısına 25 kişi(%43,9) katılıyorum, 23 kişi(%40,4) kararsızım, 7 kişi(%12,3) kesinlikle katılıyorum, 2 kişi (%3,5) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.22 Firmada süreç iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	9	15,8
Katılıyorum	38	66,7
Kesinlikle Katılıyorum	9	15,8
Total	57	100

“ Firmada süreç iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır“ yargısına 38 kişi (%66,7)katılıyorum, 9 kişi (%15,8)kesinlikle katılıyorum ve kararsızım, 1 kişi(%1,8) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.23 Firmada süreçler kurum ihtiyaçları ve yetenekleri gözetilerek oluşturulmuştur sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	12	21,1
Katılıyorum	34	59,6
Kesinlikle Katılıyorum	10	17,5
Total	57	100

“Firmada süreçler kurum ihtiyaçları ve yetenekleri gözetilerek oluşturulmuştur“ yargısına 34 kişi(%59,6) katılıyorum, 12 kişi(%21,1)kararsızım, 10 kişi(%17,5) kesinlikle katılıyorum, 1 kişi(%1,8) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.24 Firmada süreçlerin analiz edilmesinde istatistiksel teknikler kullanılmaktadır sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	18	31,6
Katılıyorum	33	57,9
Kesinlikle Katılıyorum	5	8,8
Total	57	100

“Firmada süreçlerin analiz edilmesinde istatistiksel teknikler kullanılmaktadır“ yargısına 33 kişi(%57,9) katılıyorum, 18 kişi(%31,6) kararsızım, 5 kişi(%8,8) kesinlikle katılıyorum, 1 kişi (%1,8)katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.25 Firmada süreçlerin etkinliği belirli periyodlarla ölçülmektedir sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	2	3,5
Kararsızım	14	24,6
Katılıyorum	30	52,6
Kesinlikle Katılıyorum	11	19,3
Total	57	100

“ Firmada süreçlerin etkinliği belirli periyodlarla ölçülmektedir“ yargısına 30 kişi(%52,6) katılıyorum, 14 kişi(%24,6) kararsızım, 11 kişi(%19,3) kesinlikle katılıyorum, 2 kişi(%3,5) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.26 Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	2	3,5
Kararsızım	10	17,5
Katılıyorum	35	61,4
Kesinlikle Katılıyorum	10	17,5
Total	57	100

“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır “ yargısına 35 kişi(%61,4) katılıyorum, 10 kişi(%17,5) kesinlikle katılıyorum ve kararsızım 2 kişi(%3,5) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.27 Çalıştığım işletmede sürekli olarak kaliteyi arttırıcı faaliyetler uygulanmaktadır sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	2	3,5
Kararsızım	9	15,8
Katılıyorum	35	61,4
Kesinlikle Katılıyorum	11	19,3
Total	57	100

“Çalıştığım işletmede sürekli olarak kaliteyi arttırıcı faaliyetler uygulanmaktadır“ yargısına 35 kişi(%61,4)katılıyorum, 11 kişi(%19,3) kesinlikle katılıyorum, 9 kişi(%15,8) kararsızım, 2 kişi(%3,5) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.28 Çalıştığım işletmede hedeflere ulaşmak için tüm çalışanların katıldığı bir anlayış benimsenmiştir sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	2	3,5
Kararsızım	18	31,6
Katılıyorum	29	50,9
Kesinlikle Katılıyorum	8	14,0
Total	57	100

“Çalıştığım işletmede hedeflere ulaşmak için tüm çalışanların katıldığı bir anlayış benimsenmiştir sorusuna“ 29 kişi(%50,9) katılıyorum, 18 kişi(%31,6) kararsızım, 8 kişi(%14,0) kesinlikle katılıyorum, 2 kişi (%3,5) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.29 İşletmede takım çalışmasına önem verilmektedir sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	3	5,3
Kararsızım	17	29,8
Katılıyorum	28	49,1
Kesinlikle Katılıyorum	9	15,8
Total	57	100

“İşletmede takım çalışmasına önem verilmektedir“ yargısına 28 kişi(%49,1) katılıyorum,17 kişi(%29,8) kararsızım, 9 kişi(%15,8) kesinlikle katılıyorum, 3 kişi(%5,3) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.30 Firmada müşteri istekleri kalite için temel teşkil eder sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	1	1,8
Katılıyorum	39	68,4
Kesinlikle Katılıyorum	16	28,1
Total	57	100

“Firmada müşteri istekleri kalite için temel teşkil eder sorusuna“ yargısına 39 kişi(%68,4) katılıyorum, 16 kişi(%28,1) kesinlikle katılıyorum, 1 kişi(%1,8) kararsızım ve kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.31 Firmada müşteri memnuniyeti düzenli olarak ölçülmektedir sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	11	19,3
Katılıyorum	31	54,4
Kesinlikle Katılıyorum	14	24,6
Total	57	100

“Firmada müşteri memnuniyeti düzenli olarak ölçülmektedir“ yargısına 31 kişi(%54,4) katılıyorum, 14 kişi(%24,6) kesinlikle katılıyorum, 11 kişi(%19,3) kararsızım, 1 kişi(%1,8) katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 3.32 Firmada yöneticiler ve üst yönetim müşteri memnuniyetini artırıcı aktiviteleri destekler sorusuna ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,8
Kararsızım	7	12,3
Katılıyorum	36	63,2
Kesinlikle Katılıyorum	13	22,8
Total	57	100

“Firmada yöneticiler ve üst yönetim müşteri memnuniyetini artırıcı aktiviteleri destekler“ yargısına 36 kişi(%63,2) katılıyorum,13 kişi(%22,8) kesinlikle katılıyorum, 7 kişi(%12,3) kararsızım, 1 kişi(%1,8) katılmıyorum cevabını vermiştir.

3.6.2 Güvenirlilik Analizi

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ arasında ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	28

Ankette çalışanların demografik özellikleri dışında bulunan 28 soruya yapılan güvenilirlik analizi sonucunda anketin yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

3.6.3 İşyerinde Uygulanan TKY Uygulamaları İle Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 3.33 TKY Faktörleri İle Ekonomik Faktörler Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar

Bağımsız Değişken: TKY İlkeleri	Bağımlı Değişken: Ekonomik Faktörler			
	B	T	Sig.(p)	Sonuç
Liderlik	,312	2,657	0,10	Anlamsız
Süreç Yönetimi	,338	2,926	0,005	Anlamlı
Sürekli İyileştirme	,242	2,045	0,046	Anlamsız
Tam Katılım	,332	2,994	0,004	Anlamlı
Müşteri Odaklılık	,224	1,936	0,058	Anlamsız

H1: TKY uygulamalarından biri olan liderlik yaklaşımının ekonomik faktörler üzerine etkisi vardır.	Red
H2: TKY uygulamalarından biri olan süreç yönetimi yaklaşımının ekonomik faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul
H3: TKY uygulamalarından biri olan sürekli iyileştirme yaklaşımının ekonomik faktörler üzerine etkisi vardır.	Red
H4: TKY uygulamalarından biri olan tam katılım yaklaşımının ekonomik faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul
H5: TKY uygulamalarından biri olan müşteri odaklılık yaklaşımının ekonomik faktörler üzerine etkisi vardır.	Red

Tablo 3.34 TKY Faktörleri İle Psiko-Sosyal Faktörler Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar

Bağımsız Değişken: TKY İlkeleri	Bağımlı Değişken: Psiko-Sosyal Faktörler			
	B	T	Sig.(p)	Sonuç
Liderlik	,572	4,993	0,000	Anlamlı
Süreç Yönetimi	,603	5,446	0,000	Anlamlı
Sürekli İyileştirme	,468	3,913	0,000	Anlamlı
Tam Katılım	,500	4,378	0,000	Anlamlı
Müşteri Odaklılık	,553	5,053	0,000	Anlamlı

H6: TKY uygulamalarından biri olan liderlik yaklaşımının psiko-sosyal faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul
H7: TKY uygulamalarından biri olan süreç yönetimi yaklaşımının s psiko-sosyal faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul
H8: TKY uygulamalarından biri olan sürekli iyileştirme yaklaşımının psiko-sosyal faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul
H9: TKY uygulamalarından biri olan tam katılım yaklaşımının psiko-sosyal faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul
H10: TKY uygulamalarından biri olan müşteri odaklılık yaklaşımının psiko-sosyal faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul

Tablo 3.35 TKY Faktörleri İle Örgütsel-Yönetmel Faktörler Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar

Bağımsız Değişken: TKY İlkeleri	Bağımlı Değişken: Örgütsel-Yönetmel Faktörler			
	B	T	Sig.(p)	Sonuç
Liderlik	,558	4,636	0,000	Anlamlı
Süreç Yönetimi	,568	4,783	0,000	Anlamlı
Sürekli İyileştirme	,516	4,211	0,000	Anlamlı
Tam Katılım	,466	3,767	0,000	Anlamlı
Müşteri Odaklılık	,638	5,882	0,000	Anlamlı

H11: TKY uygulamalarından biri olan liderlik yaklaşımının örgütsel-yönetmel faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul
H12: TKY uygulamalarından biri olan süreç yönetimi yaklaşımının örgütsel-yönetmel faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul
H13: TKY uygulamalarından biri olan sürekli iyileştirme yaklaşımının örgütsel-yönetmel faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul
H14: TKY uygulamalarından biri olan tam katılım yaklaşımının s örgütsel-yönetmel faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul
H15: TKY uygulamalarından biri olan müşteri odaklılık yaklaşımının örgütsel-yönetmel faktörler üzerine etkisi vardır.	Kabul

3.6.4 Çalışanların Demografik Özellikleri İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu bölümde motivasyon faktörlerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilecektir.

Tablo 3.36 Çalışanların Demografik Özellikleri İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	P	SONUÇ
H16: Çalışanlarından ekonomik faktörlerden sağladığı doyum çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	0,246	Red
H17: Çalışanların psiko-sosyal faktörlerden sağlanmış olduğu doyum çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	0,417	Red
H18: Çalışanların örgütsel-yönetmel faktörlerden sağlanmış olduğu doyum çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	0,566	Red
H19: Çalışanlarından ekonomik faktörlerden sağladığı doyum çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,202	Red
H20: Çalışanların psiko-sosyal faktörlerden sağlanmış olduğu doyum çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,693	Red
H21: Çalışanların örgütsel-yönetmel faktörlerden sağlanmış olduğu doyum çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,812	Red
H22: Çalışanlarından ekonomik faktörlerden sağladığı doyum çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	0,005	Kabul
H23: Çalışanların psiko-sosyal faktörlerden sağlanmış olduğu doyum çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	0,091	Red
H24: Çalışanların örgütsel-yönetmel faktörlerden sağlanmış olduğu doyum çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	0,281	Red
H25: Çalışanlarından ekonomik faktörlerden sağladığı doyum çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,253	Red
H26: Çalışanların psiko-sosyal faktörlerden sağlanmış olduğu doyum çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,658	Red
H27: Çalışanların örgütsel-yönetmel faktörlerden sağlanmış olduğu doyum çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,429	Red

Tablo 1.6’de motivasyon faktörlerinin(ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel) çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Sonuçlara göre oluşturulan hipotezlerden “çalışanlarından ekonomik faktörlerden sağladığı doyum çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.” hipotezi($p=0,019$) ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir sonuç gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre işyerinde çalışanların eğitim durumuna göre ücret farklılıklarının olduğunu söyleyebiliriz.

3.7 SONUÇ VE ÖNERİLER

3.7.1 SONUÇ

“Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama” konulu çalışmamız kapsamında öncelikle toplam kalite felsefesinin tanımı, önemi ve ilkeleri değerlendirilmiş daha sonra motivasyon kavramı, önemi ve motivasyonu etkileyen faktörler, motivasyonun geliştirilmesine katkı sağlayan unsurlar incelenmiştir. Bu çalışmamızda işletmelerde motivasyonun önemi ve işgören motivasyonunu etkileyen faktörler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İlaç sektöründe faaliyet gösteren bir firma üzerinde gerçekleşen çalışmamız sonucunda 57 çalışandan elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular şu şekildedir;

- Tablo 3.1 incelendiğinde ankete katılan çalışanların 25 tanesi(%43,9) kadın, 32 tanesi(%56,1) erkeklerden oluşmaktadır.
Araştırmaya erkeklerin katılımı kadınlara oranla fazladır.
- Tablo 3.2 incelendiğinde ankete katılan çalışanlardan 17 tanesi(%29,8) 26-32, aynı oranda 33-41 yaş aralığında çalışan olduğu görülmektedir. 18-21 yaş aralığında 8 kişi(%14,0), 50 yaş ve üzeri 6 kişi(%10,5) çalışmaktadır.
Araştırmaya katılan büyük çoğunluğun orta yaş olduğu söylenilebilir.
- Tablo 3.3 incelendiğinde ankete katılan çalışanların 21 tanesinin(%36,8) lisans mezunu, 16 tanesinin(%28,1) lise mezunu, 10 tanesinin(%17,5) yüksek okul mezunu, ilköğretim ve yüksek lisans ve üzeri çalışan sayısı 5 kişi(%8,8) ile eşittir.
İşletmede çalışanların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir.
- Tablo 3.4 incelendiğinde 32 tanesinin(%56,1) işletmede son 5 yıl içerisinde çalışmaya başladığını, 15 tanesinin(%26,3) 6-10 yıl, 6 tanesinin(%10,5) 16 yıl ve üzeri, 4 tanesinin(%7,0) 10-15 yıldır işletmede çalıştığını söyleyebiliriz.

İşletmede yeni çalışmaya başlayan çalışan sayısının işletmede uzun yıllardır çalışan sayısından fazla olduğunu görüyoruz. Bu durumda işletmede işçi değişiminin fazla olduğunu söyleyebiliriz.

- Araştırmamızda uygulama yapılan anket için ,961 çıkan alfa katsayısı anketin oldukça yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.
- Yapılan regresyon analizi sonucunda TKY ilkelerinin motivasyon araçları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.
- Varyans analizine göre çalışanların “eğitim durumu” ile çalışanların ekonomik faktörlerden sağladığı doyum arasındaki ilişki($p=0,005$) arasında 0,005 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
- Çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplara bakıldığında genel olarak;

Ücret: Çalışanların genel olarak kazandıkları ücretten memnun oldukları görülmektedir.

Eğitim: İşletmede işgören eğitimi konusunda çoğu çalışan aynı görüşe sahip olup eğitim aldıklarını ve aldıkları bu eğitimleri işleriyle ilgili konularda uygulayabildiklerini ifade etmiştir.

Yükselme Olanığı: Çalışanlar işletmede yükselme olanaklarını düşünüyor ancak; bu konuda kararsız kalan çalışan sayısı da fazla olduğundan bu konuda çalışanların bilgilendirilmeleri faydalı olacaktır.

Çevreye Uyum: İşletmede çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinde herhangi bir problem olmayıp, uyumlu bir şekilde çalışıp, kendini işletmede ailenin bir ferdi olarak gördüklerini anket sonuçlarına bakarak söyleyebiliyoruz. Bunun sebebi işletmenin bir aile şirketi olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

İş Güvencesi: Çalışanlar işletmede iş güvencesi olduğunu düşünüyor. Kesinlikle katılıyorum şıkkı en fazla bu soruda kullanılmıştır.

Yetki ve Sorumluluk: Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili yetki ve sorumluluk verilmektedir.

Kararlara Katılma: İşletmede çalışanlar kendi yaptığı işlerle ilgili karar alabilmektedir.

Fiziksel Çalışma Koşulları: Fiziksel çalışma koşulları çalışanların işlerini yapabilmeleri için uygundur.

Liderlik: Çalışanlar liderlerin kaliteyi geliştirme, sorumluluk alma, çalışanları motive etme ve ortak amaç oluşturma konularına genel olarak katılsa bile kararsız kalan çalışan sayısı oldukça fazladır. Liderlerin her çalışana eşit davranmadığı bu sebeple çalışanların liderler için farklı görüşlere sahip olduğu düşünülebilir.

Süreç Yönetimi: İşletme düzgün bir süreç yönetiminin uygulandığını anket sonuçlarına bakarak söylemek mümkündür.

Sürekli İyileştirme: İşletmede sürekli iyileştirme faaliyetleri etkindir.

Tam Katılım: Tam katılım sorularına çalışanların büyük bir kısmı katılmış büyük bir kısmı ise kararsız kalmıştır. Çalıştıkları birime göre işletmede kararlara katılma derecesi farklılık gösteriyor olabilir.

Müşteri Odaklılık: Çalışanlar işletmede müşterilere yüksek derece önem verilip onları memnun etmek için çalışmalar yapıldığını düşünmektedir.

Araştırma yapılan işletmenin ilaç sektöründe faaliyet gösteriyor olması işletmenin kaliteye önem verme zorunluluğunu arttırmaktadır. Ancak işletmenin sadece üretim değil iş süreçlerinde de toplam kalite felsefesini benimsediğini söyleyebiliriz. Zaten işletme kaliteli ürünler ortaya koyup müşteri memnuniyeti sağlamak istiyorsa öncelikli olarak çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmalıdır. İşletmeler ancak bu şekilde başarıya ulaşabilirler.

2.4.2 ÖNERİLER

Toplam kalite yönetimi ve motivasyon konularında gelecekte çalışmada bulunacak araştırmacılara;

1. İlk olarak örneklem kitlesini İstanbul ile sınırlı bırakmayıp daha geniş bir kitlede araştırma yapmaları,
2. Tek bir şirket değil karşılaştırma yapabilecekleri en az 2 işletmede araştırma yapmaları,
3. Anket uygulanacak çalışanların medeni durum, firmada hangi pozisyonda çalıştıkları ve aldıkları ücret bilgilerini de araştırmaya dahil etmeleri,
4. Son olarak anket çalışmasını işletmeye gidip çalışanlarla iletişime geçerek onların önerilerini de alarak yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Alkış, H. (2009). Yükseköğretimde TKY'nin "Üst Yönetimin Liderliği İlkesine" Akademik Personelin Bakışı, Karabük Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), 86.

Altok, T., "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2009.

Akçakanat, T. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(7), 4.

Akın, B., Çetin, C., Erol, V. (Çetin, C.) (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi(1. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Arslan, M. (2013). İşletme Yönetimi-1, Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu.

Arslan, T., "Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamalarının Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007.

Arzova, S.B. (2001). Motivasyon Arttırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir, Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi, 9, 21.

Ataay, D. İ. (1998). İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler(Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tatmini. Ankara: Mess Yayını.

Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Babacan, M., “İş Tatmini İle Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2000.

Barutçu, S., Seçkin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(2), 91.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1998). Davranış Bilimleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 275, 118).

Bengisu, M. (2007). Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Journal of Yaşar University, 2(7), 745.

Bilecen, F., “İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2008.

Birkan, K.C., “Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul, 2009.

Bozkurt R. Ve Asil N. (1995). Kalite Politikası Oluşturma Süreci, Verimlilik Dergisi, 95(3), 33.

Bucak, T. (Dinç, K. S.) (2012). İşletmelerde Kalite Yönetimi(2. Baskı), Liderlik ve Yönetim Dizisi. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama(Benchmarking) İlişkileri, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 1, 86)

Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cevher, E., “Toplam Kalite Yaklaşımının Uygulanabilirliği ve Örgüt Etkinliği(Gülbirlik Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2006.

Çelik, İ., “Toplam Kalite Yönetimi(TKY) Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin Görevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen bilimleri Enstitüsü, Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı, İstanbul 2011.

Çetin , K. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları , Milli Eğitim Dergisi.

http://www.academia.edu/3354969/Dr._William_Edwards_Deming_ve_Dr._Joseph_Moses_Juran

Çiçek, D., “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2005.

Dede, S. “Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Adana, 2012.

Durak, İ., “İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli, 1998.

Durmuş, H. (2007). Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme, Eğitim Yönetimi, 9.

Ecevit, M. H., “Toplam Kalite Yönetimi ve Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2009.

Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Deta Yayınları

Eren E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi(8. Baskı). İstanbul: Beta Basım

Ersen, H. (1996). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi- Verimli ve Etkin Omanın Yolu. İstanbul:Yön Matbaacılık.

Ertuğrul, İ. Ve Karakaşoğu, N. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin bir Çalışma, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu.

<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/bildiriler.htm>

Genç, N. ve Halis, M. (2006). Kalite Liderliği. İstanbul: Timaş Yayınları.

Genç, N. Ve Demirdöğen, O. (1994). Yönetim El Kitabı. Erzurum: Birey Yayıncılık.

Genç, N. (2008). Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Göçer, E. (2012). Konfeksiyonda Kumaş ve Model Çeşitliliğinin Üretimde Kalite ve Verimliliğe Etkisi, Tekstil ve Mühendis, 19(87), 46.

Göçer, Y., “Örgüt içi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul, 2010.

Günbatan, A., “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya, 2006.

Güdüz, D., Güneri, B., Ker, M., Yaylacı, Ö. G., Karpat, I. (1998). Halka İlişkiler Yönetimi, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 10, 142.

İmai, M. (1994). Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının anahtarı. İstanbul: Brisa Bridgestone.

İnce, C. “Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sivas, 2007.

Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Yönetim ve Ekonomi, 15(1), 28.

Kaptan, K.B., “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Ankara, 2007.

Kaptangil, K. (2012). İşletmelerin İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 28.

Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul Beta Yayınevi

Konur, Y. D., “İşyerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarında İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2006.

Konya, E. V., “Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2013.

Kovancı, A. (2001). Toplam Kalite Yönetimi(Birinci Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kuşlivan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 3, 64.Kurt, T. (2005). Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözülmesi, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 286-298.

Paşaoğlu, P., “Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2011.

Pekel, H. N., “İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2011.

Pekdemir, I. M. (1992). İşletmelerde Kalite Yönetimi Kavramlar Kalite İyileştirme Süreci Vak’alar. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Peşkircioğlu, N. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık, Verimlilik Dergisi(2. Baskı), MPM Yayını, Toplam Kalite Yönetimi Özel Sayı.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa/Aktüel Kitabevleri.

Sarıkaya, N. (2003). Toplam Kalite Yönetimi(1. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Semerci, A.S., “İş Motivasyonu ve Sonuçları:Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara, 2005.

Solmuş, T. (2000). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı olarak Motivasyon, Türk Psikoloji Bülteni, 19, 65.

Sözer A. N., Tütüncü, Ö., Doğan, İ., Gence, U., Gül, H., Teniker, G. ve ark. (2002). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(2), 47-48.

Şahin, E. “Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale, 2007.

Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Şimşek, M. (2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü. İstanbul: Hayat Yayıncılık

Oral, S. ve Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar, Verimlilik Dergisi, 3, 110.

Omirtay, B., “Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon(Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2009.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, Yönetim ve Ekonomi, 15(1), 86.

Özal, T. (2011). Kariyer Planlama ve Geliştirme El Kitabı, Turgut Özal Üniversitesi, Ankara.

Özalp, İ., Ağlargoç, O., Paşaoğlu, D., Şakar, N. (Koparal, C.). (2012). Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2564, 12.

Özdaşlı, K. (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 10, 5-6.

Özdemir, S. ve Terane, M. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, Journal of Qafqaz University, 24, 147-151.

ÖZEVREN, M. (2000). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

ÖZEVREN, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi(Temel Kavramlar ve Uygulamalar). İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Özkul, Y., “Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul, 2013.

Taner, B. Ve Kaya, İ. (2005). Toplam kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulama Esasları-Bir Hizmet İşletmesi Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 354-355.

Taşdemir, S., “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, İdari Uzmanlık Tezi, Ağustos, 2013.

Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar(1. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Tiryaki, A., “İşletmelerde Modern liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Ü. S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, İstanbul, 2008.

Toraman, A.,”Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Maliyet Hesaplaması: SDÜ Araştırma Uygulama Hastanesi Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2010.

Tuncer, D. Ayhan, D. Y., Varoğlu, D. (2008). Genel İşletmecilik Bilgileri. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B. Enstitüsü Dergisi, 6(3), 173.

Takan, M.(2001). Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi(Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tan, H. “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Öğrenci Memnuniyeti(Süleyman Nazif lisesi ve Okyanus Koleji Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2007.

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

Tor, S.S., “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karaman, 2011.

Ulukanoğlu, C. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi. İstanbul: Alfa Yayınları.

Uzun, H. Ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi, 1(1), 33-39.

Ünlü, S., Eroğlu, E., Rüçhan, G. ve Ergüven, M.S. (2013). İş ve Yaşamda Motivasyon, Anadolu Üniversitesi Yayını, 3022, 4-125.

Yamak, O. (1998). Kalite Odaklı Yönetim. İstanbul: Panel Matbaacılık.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin.

Yumuşak, S. (2008). İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3), 242-243.

Kaynak: <http://sezencakirkaya.com/2012/01/16/kalitede-9m-faktoru/>

Kaynak: <http://yonetimbilimi.wordpress.com/2010/12/12/yonetimin-tanimi-ve-onemi/>

Kaynak: www.iyte.edu.tr/~muratgunaydin/TKY3.doc

Kaynak: <http://lojistiktr.net/tkyde-ust-yonetimin-liderligi-ve-musteri-odaklilik-t666.0.html>

Kaynak: <http://iibf.blogcu.com/yuksekk-lisans-tezi-orgutsel-catisma-ve-isverene-etkileri-10/10090376>

Kaynak: <http://www.e-motivasyon.net/Maslow-un-Gereksinimler-Hiyerarasisi-Kurami-Hierarchy-of-Needs.html>

Kaynak: <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm>

Kaynak: <http://www.ikpaylasim.com/ucret-ve-sosyal-iliskilerin-calisan-motivasyonuna-etkisi/>

Kaynak: http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi

EK-I

ANKET FORMU

1.Cinsiyetiniz?

A.Kadın ()

B.Erkek ()

2.Yaşınız?

A.18-25 ()

B.26-32 ()

C.33-41 ()

D.42-49 ()

E.50 Yaş ve Üzeri ()

3.Eğitim Durumunuz?

A.İlköğretim ()

B.Lise ()

C.Yüksekokul ()

D.Fakülte(Lisans) ()

E.Yüksek Lisans ve Üstü ()

4.İşyerinde Çalışma Süreniz?

A.0-5 Yıl ()

B.6-10 Yıl ()

C.10-15 Yıl ()

D.16 Yıl ve Üzeri ()

ANKET SORULARI	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
5. Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.					
6. Terfi aldığım yada iş yüküm arttığında buna paralel olarak ücretim artmaktadır.					
7. Çalıştığım işletmede ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.					
8. Verilen eğitimlerde öğrendiklerimi işimde uygulayabiliyorum.					
9. İşyerinde yükselme olanağım bulunmaktadır.					
10. Çalıştığım işletmede kendimi ailenin bir ferdi olarak görüyorum.					
11. İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içerisindeyim.					
12. Çalıştığım işletmede gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilip, ödüllendirilmektedir.					
13. Çalıştığım işletmede iş güvencem bulunmaktadır.					
14. Üstlerim yaptığım işle ilgili yetki ve sorumluluk vermektedir.					
15. Yaptığım işle ilgili olarak kararlara katılıyorum.					
16. İşimi gerektiği gibi yapabilmek için gerekli araçlara sahibim.					
17. İşyerindeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.					
18. Firmada yöneticiler kalite yönetim sistemini geliştirmek için sorumluluk alırlar.					
19. Firmada yöneticiler çalışanlarını kendi görev alanları ile ilgili işlerde daha iyi için motive ve yardım ederler.					
20. Firmada yöneticiler yüksek derecede ortak amaç oluşturarak yönetim yaparlar.					
21. Firmada yöneticiler çalışanlara kalite sorumluluğunu iletirler.					
22. Firmada süreç iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır.					
23. Firmada süreçler kurum ihtiyaçları ve yetenekleri gözetilerek oluşturulmuştur.					
24. Firmada süreçlerin analiz edilmesinde istatistiksel teknikler kullanılmaktadır.					
25. Firmada süreçlerin etkinliği belirli periyotlarla ölçülmektedir.					
26. Kalite yönetimi sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.					
27. Çalıştığım işletmede sürekli olarak kaliteyi artırıcı faaliyetler uygulanmaktadır.					
28. Çalıştığım işletmede hedeflere ulaşmak için tüm çalışanların katıldığı bir anlayış benimsenmiştir.					
29. İşletmede takım çalışmasına önem verilmektedir.					
30. Firmada müşteri istekleri kalite için temel teşkil eder.					
31. Çalıştığım işletmede iç müşteri kavramı benimsenmiştir.					
32. Firmada yöneticiler ve üst yönetim müşteri memnuniyetini artırıcı aktiviteleri desteklerler.					

ÖZGEÇMİŞ

Çiğdem AYDIN

18 Eylül 1990 tarihinde İstanbul'da doğdu. İlk ve Orta öğrenimini Ali İhsan Hayırlıoğlu İlköğretim Okulunda tamamladı. Liseyi T.E.B Ataşehir Lisesinde tamamladıktan sonra 2008 yılında Sakarya Üniversitesi Akyazı Meslek Yüksekokulunda işletme bölümüne başladı. Mezun olduktan sonra lisans eğitimini Anadolu Üniversitesinde tamamladı. 2012 senesinde Maltepe Üniversitesi işletme bölümü yüksek lisans programına başladı ve 2014 senesinde mezun oldu. 2014 Şubat ayında Demir-Çelik sektöründe faaliyet gösteren bir firmada muhasebe departmanında çalışmaya başladı.