

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İSO 9001
UYGULAMALARINDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serhat Ahmet PULLU

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdullah Fatih AKCAN

ŞUBAT – 2017

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

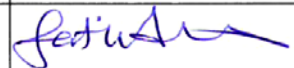


İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İSO
9001 UYGULAMALARINDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serhat Ahmet PULLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 23/02/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. A. Fatih AKCAN	Basarılı	
Prof. Dr. İbrahim Zengin	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Serhan Açıoğlu	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanması durumun da bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Serhat Ahmet PULLU

23.02.2017



ÖNSÖZ

Tez çalışmamın konusunun seçilmesinde, planlamasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım tez danışmanım Sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Abdullah Fatih AKCAN' a yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren Sayın hocam Prof. Dr. Selim ZAIM' e ve Yrd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN 'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmanın anket ve literatür kısmında bana yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Levent BAŞAK, Berna SEBAT ve Erkan DAĞASLAN'a ve son olarak hayatımın her evresinde bana destek olan sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

Serhat Ahmet PULLU

23.02.2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	5
1.1. Kalite Kavramı	5
1.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	7
1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminde Amaç	8
1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	9
1.2.2.1. Önce İnsan	10
1.2.2.2. Müşteri Odaklılık.....	11
1.2.2.3. Eğitim	12
1.2.2.4. Takım/Ekip Çalışması	13
1.2.2.5. Üst Yönetimin Liderliği	14
BÖLÜM 2: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ISO 9001 UYGULAMALARI İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	16
2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi	16
2.2. Kalite Güvence Sistemlerinin Kuruluş Amaçları.....	17
2.3. Kalite Güvence Sistemlerinin Gerekliliği	18
2.4. ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi	19
2.5. ISO 9001 Standardının Amacı	21
2.6. ISO 9001 Faydaları	23
2.7. ISO 9001 Önemi	26
2.8. ISO Serileri ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki.....	28

BÖLÜM 3: İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ISO 9001 UYGULAMALARINDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ALAN ARAŞTIRMASI	33
3.1. Araştırmanın İçeriği	33
3.2. Araştırmanın Amacı	33
3.3. Varsayımı ve Sınırları	33
3.4. Anket Bulguları	34
SONUÇ.....	154
KAYNAKÇA	161
EKLER.....	167
ÖZGEÇMİŞ.....	170

KISALTMALAR

- AB** : Avrupa Birliği
ISO : International Organization for Standardization
(Uluslararası Standartlar Organizasyonu)
KY : Kalite Yönetimi
TKY : Toplam Kalite Yönetimi



TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Kullanılan Ölçeğin Güvenirlilik Analizi	34
Tablo 2	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde Katılımcıların Mesleki Konumları	35
Tablo 3	: ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde Katılımcıların Mesleki Konumları	36
Tablo 4	: ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde Katılımcıların Karşılaştırmalı Mesleki Konumları	37
Tablo 5	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Toplam Kalite ve ISO 9001 Tanınırlık Analizi	38
Tablo 6	: ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Toplam Kalite ve ISO 9001 Tanınırlık Analizi	39
Tablo 7	: ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Karşılaştırmalı Toplam Kalite ve ISO 9001 Tanınırlık Analizi	40
Tablo 8	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Toplam Kalite İçin Kaynak Analizi	41
Tablo 9	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Toplam Kalite İçin Kaynak Analizi	42
Tablo 10	: ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Karşılaştırmalı Toplam Kalite İçin Kaynak Durumu Analizi	43
Tablo 11	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Kalite Durumu Analizi	44
Tablo 12	: ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Kalite Durumu Analizi	45
Tablo 13	: ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Kalite Durumu Analizi	46
Tablo 14	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Kalite Eylem Planı Durum Analizi	47
Tablo 15	: ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Kalite Eylem Planı Durum Analizi ..	48
Tablo 16	: ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Kalite Eylem Planı Durum Analizi	49
Tablo 17	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Tepe Yönetiminin Kaliteye Yaklaşımı Durum Analizi	50
Tablo 18	: ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Tepe Yönetiminin Kaliteye Yaklaşımı Durum Analizi	51
Tablo 19	: ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Tepe Yönetiminin Kaliteye Yaklaşımı Durum Analizi	52
Tablo 20	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Zaman Kısıtlılığının Kaliteye Etkisine Yönelik Durum Analizi	53

Tablo 21 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Zaman Kısıtlılığının Kaliteye Etkisine Yönelik Durum Analizi	54
Tablo 22 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Karşılaştırmalı Zaman Kısıtlılığının Kaliteye Etkisine Yönelik Durum Analizi	55
Tablo 23 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların Sorunlara Yönelik Eğitim Durumu Analizi	56
Tablo 24 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Sorunlara Yönelik Eğitim Durumu Analizi	57
Tablo 25 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Sorunlara Yönelik Eğitim Durumu Analizi	58
Tablo 26 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Yetki Verilmesi Durumu Analizi	59
Tablo 27 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Yetki Verilmesi Durumu Analizi	60
Tablo 28 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Yetki Verilmesi Durumu Analizi	61
Tablo 29 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Takdir Edilme Durumu Analizi	62
Tablo 30 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Takdir Edilme Durumu Analizi	63
Tablo 31 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Takdir Edilme Durumu Analizi	64
Tablo 32 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların Değişim Durumuna Yönelik Analizi	65
Tablo 33 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Değişim Durumuna Yönelik Analizi	66
Tablo 34 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Değişim Durumuna Yönelik Analizi	67
Tablo 35 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların İşten Ayrılma Analizi	68
Tablo 36 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanların İşten Ayrılma Analizi ...	69
Tablo 37 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Çalışanların İşten Ayrılma Analizi	70

Tablo 38 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Diğer İşletmelerle Kıyaslanma Durumu Analizi	71
Tablo 39 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Diğer İşletmelerle Kıyaslanma Durumu Analizi	72
Tablo 40 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Diğer İşletmelerle Kıyaslanma Durumu Analizi	73
Tablo 41 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Yöneticilerin İşten Ayrılma Oranı Durumu Analizi	74
Tablo 42 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Yöneticilerin İşten Ayrılma Oranı Durumu Analizi	75
Tablo 43 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Yöneticilerin İşten Ayrılma Oranı Durumu Analizi.....	76
Tablo 44 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çok Fazla Yönetim Kademesi Bulunma Oranı Durumu Analizi	77
Tablo 45 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çok Fazla Yönetim Kademesi Bulunma Oranı Durumu Analizi	78
Tablo 46 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Çok Fazla Yönetim Kademesi Bulunma Oranı Durumu Analizi	79
Tablo 47 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Statü Durumuna Yönelik Analiz.....	80
Tablo 48 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Statü Durumuna Yönelik Analiz.....	81
Tablo 49 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Statü Durumuna Yönelik Analiz	82
Tablo 50 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Otoriteye Saygı Durumuna Yönelik Analiz	83
Tablo 51 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Otoriteye Saygı Durumuna Yönelik Analiz	84
Tablo 52 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Otoriteye Saygı Durumuna Yönelik Analiz.....	85
Tablo 53 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumuna Yönelik Analiz.....	86
Tablo 54 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumuna Yönelik Analiz.....	87

Tablo 55 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumuna Yönelik Analiz.....	88
Tablo 56 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumunun Olması Zevki Artırmasına Yönelik Analiz.....	89
Tablo 57 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumunun Olması Zevki Artırmasına Yönelik Analiz.....	90
Tablo 58 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumunun Olması Zevki Artırmasına Yönelik Analiz	91
Tablo 59 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, İş Arkadaşı Olma Durumu	92
Tablo 60 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, İş Arkadaşı Olma Durumu	93
Tablo 61 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, İş Arkadaşı Olma Durumu	94
Tablo 62 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Arkadaşlığın Güç Olması-Zevk İlişkisi Durumu Analizi	95
Tablo 63 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Arkadaşlığın Güç Olması-Zevk İlişkisi Durumu Analizi	96
Tablo 64 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Arkadaşlığın Güç Olması-Zevk İlişkisi Durumu Analizi	97
Tablo 65 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Ücret-İş Dengesi Durumu Analizi	98
Tablo 66 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Ücret-İş Dengesi Durumu Analizi	99
Tablo 67 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Ücret-İş Dengesi Durumu analizi	100
Tablo 68 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Ücret-Zevk Dengesi Durumu Analizi....	101
Tablo 69 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Ücret-Zevk Dengesi Durumu Analizi	102
Tablo 70 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Ücret-Zevk Dengesi Analizi	103
Tablo 71 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Sorunların Çözümü Durumu Analizi.....	104
Tablo 72 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Sorunların Çözümü Durumu Analizi	105
Tablo 73 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Sorunların Çözümü Analizi	106

Tablo 74	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, İş Zevki Durumu Analizi	107
Tablo 75	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, İş Zevki Durumu Analizi	108
Tablo 76	: ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, İş Zevki Durumu Analizi	109
Tablo 77	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Yapılan İşin Kariyer İmkânı Durumu Analizi	110
Tablo 78	: ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Yapılan İşin Kariyer İmkânı Analizi	111
Tablo 79	: ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Yapılan İşin Kariyer İmkânı Durumu Analizi.....	112
Tablo 80	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Terfi-Zevk Durumu Analizi.....	113
Tablo 81	: ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Terfi-Zevk Durumu Analizi.....	114
Tablo 82	: ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Terfi-Zevk Durumu Analizi	115
Tablo 83	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Gerekli Malzemelerin Varlığı Analizi ...	116
Tablo 84	: ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Gerekli Malzemelerin Varlığı Durumu Analizi	117
Tablo 85	: ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Gerekli Malzemelerin Varlığı Durumu Analizi.....	118
Tablo 86	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Malzeme-Alınan Zevk Analizi	119
Tablo 87	: ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Malzeme-Alınan Zevk Analizi	120
Tablo 88	: ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Malzeme-Alınan Zevk Analizi	121
Tablo 89	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışma Saatleri Durumunu Analizi	122
Tablo 90	: ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışma Saatleri Durumunu Analizi	123
Tablo 91	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Yönetimden Memnuniyet Durumu Analizi	124
Tablo 92	: ISO Belgesi Olmayan , Yönetimden Memnuniyet Analizi	125
Tablo 93	: ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Yönetimden Memnuniyet Durumu Analizi	126
Tablo 94	: ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Mesleki Bilgi-Yararlılık Analizi.....	127

Tablo 95 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Mesleki Bilgi-Yararlılık Analizi	128
Tablo 96 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Yapılan İş İle Toplum Yararı Analizi	129
Tablo 97 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Yapılan İş İle Toplum Yararı Analizi	130
Tablo 98 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Sorunları Yöneticilere Aktarma Analizi	131
Tablo 99 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Sorunları Yöneticilere Aktarma Durumu Analizi	132
Tablo 100 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Sorunları Yöneticilere Aktarma Durumu Analizi	133
Tablo 101 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışmalarda İdareci Desteğinin Alınması Durumu Analizi	134
Tablo 102 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışmalarda İdareci Desteğinin Alınması Durumu Analizi	135
Tablo 103 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Kurumun Personel Politikaları Analizi	136
Tablo 104 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Kurumun Personel Politikaları Durumu Analizi	137
Tablo 105 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, İş Eğitimlerinin Alınması Durumu Analizi	138
Tablo 106 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, İş Eğitimlerinin Alınması Analizi...	139
Tablo 107 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, İş Eğitimlerinin Alınması Durumu Analizi	140
Tablo 108 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Rekabet Avantajı Durumu Analizi	141
Tablo 109 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Rekabet Avantajı Durumu Analizi	142
Tablo 110 : ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Rekabet Avantajı Analizi	143
Tablo 111 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Ürünlerin Kalite Durumu Analizi	144
Tablo 112 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Ürünlerin Kalite Durumu Analizi ...	145
Tablo 113 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların Tatmin Düzeyi Durumu Analizi	146

Tablo 114 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların Tatmin Düzeyi Durumu Analizi	147
Tablo 115 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların Duygularına Değer Verme Durumu Analizi	148
Tablo 116 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Duygularına Değer Verme Durumu Analizi	149
Tablo 117 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların Fırsat Eşitliği Durumu Analizi	150
Tablo 118 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Fırsat Eşitliği Analizi..	151
Tablo 119 : ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Karar Verme Sürecine Katılım Analizi .	152
Tablo 120 : ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Karar Verme Sürecine Katılım Durumu Analizi	153

Tezin Başlığı: İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001 Uygulamalarında Çalışanların İş Tatmini	
Tezin Yazarı: Serhat Ahmet PULLU	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Abdullah Fatih AKCAN
Kabul Tarihi: 23.02.2016	Sayfa Sayısı: xii (ön kısım) +166 (metin kısmı) + 3(ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: İşletme Yönetimi
<p>Öncelikle, kalite sisteminin içerdiği temel kalite kavramları, toplam kalite yönetimi incelenmiştir. Daha sonra toplam kalite yönetiminin önemi, uygulanma alanları, sağladığı yararlar, temel unsurları ve toplam kalite yönetimini gelişimine katkıda bulunanlara değinilmiştir.</p> <p>İkinci bölümde kalite güvence sistemi, ISO 9000 Kalite güvence sistemleri, toplam kalite yönetiminin temel kavramları ve toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 standartları ilişkisinden bahsedilmiştir. Bu bölümde iç ve dış müşteri kavramlarına ayrıntılı olarak yer verilmiş ve kalite güvence sistemlerini iç ve dış müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur.</p> <p>Daha sonraki bölümde, ISO 9001:2008 kalite güvence standartlarının özellikleri, getirileri ve gereklilikleri üzerinde durulmuş, maddeleri, tarihsel gelişimi ve yapılan değişiklikler incelenmiştir.</p> <p>Uygulama bölümünde, ISO 9001:2008 kalite belgesi alan ve almayan işletmelerde iş tatmininin memnuniyetini değerlendirmek amacı ile hazırlanan ve uygulanan anket çalışmaları ve sonuçlarına yer verilmiştir. Anket çalışması SPSS istatistik programı aracılığıyla değerlendirilerek, tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır</p>	
Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite, Güvence, İş tatmini, ISO 9001	

Title of the Thesis: Total Quality Management In Establishments And Business Employment Of Employees In ISO 9001 Applications	
Author: Serhat Ahmet PULLU	Supervisor: Assist. Prof. A. Fatih Akcan
Date: 23.02.2016	Nu. of pages: xii (prep.) + 166 (main body) + 3 (app.)
Department: Business	Subfield: Business Management
<p>First, the basic quality concepts and total quality management of the quality system are examined. Later, the importance of total quality management, its implementation areas, its benefits, its basic elements, and those contributing to the development of total quality management have been addressed.</p> <p>In the second part, the relation between quality assurance system, ISO 9000 quality assurance systems, basic concepts of total quality management and total quality management and ISO 9000 standards are mentioned. In this section, the concepts of internal and external customers are given in detail and the quality assurance systems are focused on the effects on internal and external customer satisfaction.</p> <p>In the following section, the characteristics, the requirements and the requirements of ISO 9001: 2008 quality assurance standards are emphasized, the materials, the historical development and the changes made are examined.</p> <p>In the application section, survey studies and results were prepared with the aim of evaluating the satisfaction of job satisfaction in enterprises that have received ISO 9001: 2008 quality certificate or not. The questionnaire was presented and interpreted in tabular form through the SPSS statistical program</p>	
Keywords: Quality, Total Quality, Assurance, Job Satisfaction, ISO 9001	

GİRİŞ

Dünyada birçok alanda yaşanan globalleşme süreci işletmeler için pazar kavramını bulunduğu yer, kasaba, şehir veya ülkenin sınırlarından çıkarmakta, dünyayı tek bir pazar haline getirmektedir. Bu nedenle aynı faaliyet alanındaki işletmeler yoğun rekabet içerisindedirler. Rekabetin temel koşulu ise kalitedir. Kalite, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği yani işletmelerin devam edebilme durumunu oluşturan en etkili araçtır. Zamanımızda duruma bakıldığında ise modern çağın getirmiş olduğu yeni akım ile beraber ürünlerin kalitesi de son derece önemli bir yer tutmuştur. Bu nedenle de ürünlerin üretimi sırasında üretimlerin kalitesinin ölçülmesi ve toplam kalite uygulamaları son derece önemli bir konuma gelmiştir. Zamanın bu ihtiyacı nedeni ile de kalite yapısı firmalar arası rekabette en kilit öneme sahip olmuştur.

Kaliteyi kavramsal açıdan önemli bir noktaya getiren nokta ise üretilen malların çeşitlenmesi, hizmet sunumlarının farklılaşması, küresel ticaretin ortaya çıkması, teknoloji değişimi ile tüm yapı içerisinde ortaya çıkan yeni rekabetin olduğu sistemin oluşmasıdır.

Kalite süreci; kalite kontrolle başlayıp zaman içinde bir yönetim biçimi olarak çağdaş bir sistem olarak son halini almıştır. Bugün amaç kaliteyi kontrol etmek değil ilk seferde doğru üreterek sıfır hata hedefine ulaşmaktır.

Modern dönem içerisinde teknolojinin gelişimi ile birlikte tüketim yapan kişilerin ürünler hakkında bilgi sahibi olması ile birlikte almış olduğu ürünlerin ve hizmetin her türlü ayrıntısını araştırarak öğrenebileceği bir ortam bulunmaktadır. 1980'li yıllarla beraber kalite savaşları olgusu ortaya çıkmış ve bunun sonucu olarak işletmeler genel sistemler içinde kendi kalite savaş araçlarını doğurmuş, kullanmış ve geliştirmiştir.

Bu politikayı izleyen firmalarda toplam kalite ve kalite güvence sistemleri stratejik bir araç olarak görülmektedir. Son yıllarda toplam kalite kavramı işletmelerin çalışan ve yönetici personelini önemli ölçüde meşgul etmektedir. Kalitenin basit tanımı, istenen özelliklere uygunluktur. Bu uygunluğun sağlanabilmesi için ürünün tasarımı öne çıkmaktadır. Tasarım öngörülen müşteri kitlesinin isteklerine uydurulurken, üretimde uygunluk ölçülebilir bir karakteristik niteliğindedir.

Lojistik, insan kaynakları, planlama, depolama, sevk, ambalaj, bilgi aktarımı, proses, tasarım, pazar analizi, müşteri ile temas konuları gibi tedarik – üretim – satış zincirindeki tüm faaliyetleri kapsayan bir kalite güvence sisteminin yazılı prosedürlere uygun olarak gerçekleştirilmesi söz konusu olursa ve buna göre uygulama yapılabilirse kalite güvencesine erişilebilmektedir. İşte bu sistem ISO 9000 standartlarıdır. Bu sistemin tepeden tabana doğru çalışması esastır. Tepe yönetim kalite politikasına sahip çıkarken, orta kademenin prosedürlere, iş yapanların işletme talimatlarına uygun faaliyette bulunmaları gerekmektedir.

Kalite artık günümüzde üretim, pazarlama ve satışta ana logo haline gelmiştir. Kalite, kurumda bir ekip çalışması ile sağlanabilmektedir. Ekip çalışması kaliteyi tutturabilme ve ürünün zamanında teslimi için şarttır. Mal ve hizmet üretiminde ürünün parçaları ekibin çeşitli fertleri tarafından üretilmelidir. Bu fertlerin senkron ve ahenkli çalışmaları motive olmalarına, paylaşımcı olmalarına bağlıdır. Bu tanım kalite anlamının gereğidir. Burada paradoksal gibi görünmekle birlikte kurum, personelinin müşterisi; personel de kurumun müşterisidir. Burada karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Globalleşen dünyada, ülkemizin ihtiyacı olan ve endüstrimizi yaşatacak ihracatın gerçekleşmesi ISO 9000 standartlarına uygun üretim ve yönetim yapılabilmesine bağlıdır.

ISO 9000 Kalite Standartları serisi firmalara; kuruluşların kaliteye verdikleri önemi ve müşterilerin kalite ihtiyaçlarını karşılayabileceklerini, müşterilerine kanıtlayacak etkin bir kalite sistemini nasıl kurabilecekleri, Dökümanete edebilecekleri ve uygulayabilecekleri konusunda yol göstermektedir. ISO 9000 Kalite Standartları serisinin kullanımı, yönetimin iyileşmesi, faaliyetlerin daha iyi planlanmasını, problemlerin daha hızlı çözülmesini, verimliliğin, kazancın ve saygınlığın artmasını sağlamaktadır. Standarda göre, kuruluşlar üretimin her aşamasında uygulayacakları kayıt sistemi ile ürün ve prosesini geliştirebilecekleri gibi ürün sorumluluğundan doğabilecek sorunlarla uğraşmaktan da kurtulabilmektedirler. Kullanım amaçlarından biri de maliyetin azalmasına yardımcı olması, kaynakların optimum kullanımıyla kazancın artmasının sağlanmasıdır. Kalite sistemleri ayrıca müşteriler tarafından yoğun bir şekilde talep edilmektedir. Kalite sistemi uygulamakla, kuruluşta kalitenin her aşamada oluşmasını sağlamak öncelikle iç ve dış müşterileri memnun etmektedir.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmada işletmelerde ISO 9001:2008 kalite güvence sistemi ve sistemin uygulamalarında iş tatmini, dolayısıyla çalışan yönetiminin rolü üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın amacı; sistemin işletmelere ve müşteri yönetimine olan katkılarını araştırmak, ISO 9001:2008 uygulamalarının iş tatminine olan etkisini ortaya koymaktır.

Çalışmanın Önemi

Araştırma yapılırken, daha önce konuyla ilgili yazılmış eserler incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Bu, çok sayıdaki bilgi içerisinden konuların daha iyi anlaşılmasını sağlayacak şekilde, araştırmanın amacı ve hacmi çerçevesinde gerekli özetlemeler ve seçmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Yapılan anket çalışması ve bu anketlerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile kuramsal çerçeve test edilmeye çalışılmıştır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Birinci bölümü oluşturan “İşletmelerde Kalite Ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramları” başlığı altında Kalite Kavramı, Toplam Kalite Yönetimi Kavramı, Kalite Güvence, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri ve Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Standartları İlişkisi gibi konulara yer verilmiştir. İlk olarak kalite tanımlamalarına yer ver verilmiştir. Bu ilavelere kısaca değinilmek gerekirse; Günümüzde kalite, işletme içinde tüm birimlerin optimizasyonunu sağlamaya yönelik bir işletme yönetim aracı olarak görülmektedir.

Ayrıca birinci bölümde Kalite Güvence sisteminin ne olduğu üzerinde durularak sisteme yönelik detaylı bilgilendirme ve tanımlamalar yapılmıştır. Kalite Güvence sisteminin temeli, tanımları ve kapsamı detaylı olarak örneklendirilerek anlatılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde öncelikle TS EN kalite standartları serisi, tedarikçi firmalar, bunların müşterileri ve belgelendirme kuruluşlarının kullanımı için yayınlanmış ISO 9000 kalite standartları serisi incelenerek var olan standardlar serisi üzerinden açıklamalar yapılmıştır. TSEN kalite standartları serisinin standart maddelerinin neler olduğu ve

hangi boyutlarda firmalarda nerelerde uygulama alanı buldukları üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda bu standardın zorunlu prosedürlerinin neler olduğu, kapsam dışı bırakılabilecek maddelerinin olup olmadığı ve yazıya dökülürken, nasıl Dökümanite edileceği konularında bilgilendirme yapılmıştır. TS-EN kalite standartları serisinde belirtilen prosesler ve prosesler arasındaki ilişkilerin, etkileşimlerin nasıl olacağı ve nasıl uygulama alanı bulacağı konularında da detaylandırma yapılmıştır. Belgelendirme kuruluşlarının akreditasyon kapsamları çerçevesinde firmalarda bu standart çerçevesinde nasıl bir denetleme yapacağı konusunda da bilgi verilmiştir. Böylece firmaların kalite güvencesi sistemlerinin değerlendirilmesinde hangi boyutta oldukları gösteren unsurlardan biri olan dış denetim mekanizmasından da bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminden oluşmaktadır. Günümüzde işletmeler için rekabetin önemi giderek artmaya başladığına göre, ayrıca işletmeler için rakiplerine üstünlük sağlamak en temel unsurlardan biri ise, işletmelerin karlılık düzeyinin ve Pazar payının artmasında önemli bir faktör olan Kalite Yönetim Sistemi kavramının firma içerisinde çok iyi anlaşılır olması konusunda açıklamalara yer verilmiştir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin tarihsel gelişimi üzerinde durularak, sistemde yapılan gelen revizyonlara ve bu revizyonların kronolojik sırasına değinilmiştir. Aynı zamanda ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin işletmelere sağlayacağı faydalar ve işletmelere katacağı artı değerler üzerinde durulmuştur. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Prensiplerinin her biri ele alınarak detaylandırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde uygulama kısmı için araştırmalara yer verilmiştir. Burada, anket soruları, ilgili model ve hipotezler hazırlanarak uygulama alanı için temel oluşturmuştur

BÖLÜM 1: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Dünyada birçok alanda yaşanan globalleşme süreci işletmeler için pazar kavramını bulunduğu yer, kasaba, şehir veya ülkenin sınırlarından çıkarmakta, dünyayı tek bir pazar haline getirmektedir. Bu nedenle aynı faaliyet alanındaki işletmeler yoğun rekabet içerisindeyler. Rekabetin temel koşulu ise kalitedir.

1.1. Kalite Kavramı

“Toplam kalite yönetimini anlayabilmek için bu felsefenin kaynağı olan “Kalite” kavramına öncelikli olarak değinmemiz gerekir. Kalite kavramı insanların ve sistemlerin hata yapmaması ve mükemmelere ulaşma isteği gerçeğinden ortaya çıkmıştır. Kalite kavramının birçok tanımının olmasının yanı sıra kesin bir tanımı yapılamamıştır. Kalite tanımları içerisinde iki tanesi kritik derecede kaliteyi anlamak ve yönetmek bakımından önemlidir. Bunlardan birincisi, ürünün özellikleri yani, müşterinin ihtiyaçlarını karşılama ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Buradan kalitenin gelire yönelik anlamı vardır” (Juran ve Godfrey, 2000: 21-22).

Zaman içerisinde artan ihtiyaçların çeşitlenmesi ve birçok firmanın bulunması nedeni ile rekabet ortamı içerisinde kalite unsuru son derece önemli bir konuma gelmiştir. Bu nedenle de sistemin ayrıntılı incelenmesi ve kalitenin etkili bir şekilde işletmeler içerisinde uygulanması son derece önemli bir hal almıştır.

“Daha yüksek kalitenin anlamı genellikle daha fazla maliyettir. Kalitenin ikinci anlamı ise, kusursuzluktur. Yani, bir işin ilk defada doğru yapılması, ya da saha başarısızlıkları, müşteri memnuniyetsizliği, müşteri şikâyetleri ve benzerleriyle sonuçlanan hataları yapmamaktır” (Juran ve Godfrey 2000: 21-22).

Kalite süreci; kalite kontrolle başlayıp zaman içinde bir yönetim biçimi olarak çağdaş bir sistem olarak son halini almıştır. Bugün amaç kaliteyi kontrol etmek değil ilk seferde doğru üreterek sıfır hata hedefine ulaşmaktır.

“Kalitenin tanımında birçok farklı görüş ileri sürülse de fikir birliğine varılamamasının sebebi, örgütleri oluşturan fonksiyonel bölümlerin birbirinden çok farklı olması ve her bölümün kalite kavramını kendi bakış açısıyla değerlendirmesidir. Bu bakımdan, Garvin, kaliteye farklı bir boyut getirmekte ve kalite tanımlarının harmanlanması ve

işletme faaliyetlerinin bu anlayışa yönelik koordine edilmesini savunmaktadır. Farklı bakış açılarını bir araya getiren yeni kalite tanımı aşağıdaki sekiz ayrı boyutta ifade edilmektedir” (Garvin; 1998:217).

Rekabetin etkili olması ve ürünlerin daha kaliteli üretimini sağlamak için birçok temel unsur vardır. Bu unsurlar; (Garvin, 1998: 217)

- “Performans: Üründe bulunan birincil özellikler, bir ürünün kendisinden beklenen amacı imalat projesi sonunda ya da ilk kullanılmaya başlandığı zaman gerçekleştirip gerçekleştirmediği hususu, kalitenin performans boyutunu göstermektedir”.
- “Uygunluk: Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluktur”.
- “Güvenirlilik: Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği, bir başka deyişle, önceden saptanan süre içinde ürünün arıza yapmadan çalışmasıdır”.
- “Dayanıklılık: Ürünün uzun süre kullanılabilirlik özelliğidir ya da ürünün alışık olmadığı koşullar altında kendisinden beklenen işlevi ne ölçüde gerçekleştirdiğidir”.
- “Hizmet Görürlük: Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliği”
- “Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneğidir”.
- “İtibar: Ürünün ya da başka üretim kalemlerinin geçmişteki performansdır”.
- “Başka Ögeler: Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil karakteristiklerdir”.

Zaman içerisinde yaşanan hızlı gelişmeler tüm sektörleri etkilediği gibi üretim ve tüketim sektörleri içerisinde de birtakım değişikliklere neden olmuştur. Çok hızlı olan bu değişim küreselleşmenin de etkileri ile birlikte rekabet ortamını daha da artırmıştır.

Küreselleşmenin en önemli boyutu ise ülkeler arasındaki ticaretin sınır gözetmeksizin yaşanması ile daha etkin rekabet ve daha kaliteli üretimin zorunlu hale gelmesini tetiklemiştir. Bu nedenle de iç ve dış Pazar yapısı sistem içerisinde eş değer hale gelmiştir. Bu durumda kalitenin daha da önemli bir konuma gelmesini sağlamıştır.

“Toplam Kalite Yönetimi, daha öncede ifade edildiği gibi, bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en optimum maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri

gereksinimlerinin ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisini geliştirmek ve bunun için hazırlanacak planların uygulamaya konulmasını sağlamaktadır” (Dinçer, 1998: 3).

“Aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi, temelde iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanması ile birlikte çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak işletme açısından oldukça önemli bir sistemdir” (Dinçer, 1998: 3).

1.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

“Kalite ile ilgili çalışmalar sanayi devrimiyle birlikte başlasa da, önem kazanması ve yayılan bir anlayış olması küreselleşmenin ve küresel şirketlerin öncülüğünde olmuştur. Hiç şüphesiz küresel şirketlerin başarıları bu süreci tetiklemiştir. Bu süreçte farklı sektörlerdeki örgütlerin, Toplam Kalite Yönetimini kendi şartlarına uyarlamadan rahatlıkla uygulayabilecekleri bir yönetim anlayışı olarak görmeleri, bir süre sonra Toplam Kalite Yönetimini uygulayan örgütlerden başarısızlık haberlerinin gelmesine neden olmuştur. Toplam kalite yönetimindeki son çalışmalar, işletmeler için ortak ve genel yönetim anlayışından ziyade, örgütün faaliyet gösterdiği şartlara uygun bir modelin daha başarılı olabileceğini göstermektedir” (Dinçer, 1998: 4).

“Özetle; Toplam Kalite yönetimi belirli standartlar oluşturarak, muhatap kitlenin ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini de göz önünde bulundurarak, sürekli kendi içinde gelişmeler ve yenilik çabaları ile verimliliği ve etkililiği arttırmaya yönelik bir yönetim şeklidir. Toplam Kalite Yönetimi, bir organizasyonun daha verimli çalışması ve rakiplerinden daha etkin olması açısından tüm işletmeler için ideal bir araçtır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ciddi dramatik iyileştirmeler üzerine inşa edilmiştir. Toplam kalite stratejidir, kurumsallaşmadır, yönetimdir. Bundan dolayı tüm yollar toplam kaliteyi gösterir” (Taiwo,2001:968).

Kalite çınarı olarak tanınan Miyauchi’ye göre göre; “bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır.” (Miyauchi, 1999: 12).

Yaşanan gelişmeler Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde anlam bulmuş ve tüm sektörlerde uygulanmaya başlanmıştır. Zaman içerisinde rekabet ve kalite birbirinin ayrılmaz iki parçası haline dönüşmüştür. Bu sayede de üretim de artan çeşitliliğin kalite aracılığı ile kontrol altına alınması da sağlanmıştır. (Özveren, 2000: 9).

Görüldüğü gibi Toplam Kalite Yönetimi, yönetim konusunda yeni fikirler ortaya koymakta, ürün veya hizmet üreten tüm organizasyonlar için önerilmektedir. Dolayısı ile Toplam Kalite Yönetimi, yaptığı iş konusunda mevcut performanslarını anlamak, kıyaslamak ve geliştirmek isteyen ve müşterisini memnun etme uğraşı içinde olan, bunu aldığı belge ile topluma ilan etmek isteyen tüm işletme veya organizasyonlar tarafından uygulanabilmektedir. Zaten kalite yönetim sistemi kurup bunu belgeye dönüştüren organizasyonların oluşturduğu yelpazeye bakıldığında, vida üreticisinden eğitim kurumlarına kadar çok çeşitli kuruluşları görmek olanaklıdır. Bilindiği gibi ISO (International Organization for Standardization) Kurumu, Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması konusunda standartlar içeren bir yönetim sistemi oluşturmuştur. Tüm dünyada kullanımı yaygın olan bu standartlar ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi olarak adlandırılmıştır.

Kısacası Toplam Kalite Yönetimi belirli veya sınırlı sektörler için değil, kalite güvence sistemine sahip olmak isteyen tüm organizasyonlar için geçerli ve uygulanabilir özelliktedir. Bu aşamada şöyle bir soru akla gelebilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'ne göre organize olmamış veya bunu belgelendirmemiş kuruluşlar kalitesiz mi kabul edilecektir? Ayakta kalmayı başarmış her organizasyonun yönetim sisteminde belirli bir seviyede kalite zaten bulunmaktadır. Bu aşamadan sonra önemli olan bu sistemi ISO standartlarına uygun formata getirip, etkinliğini artırıp, buna sürekli gelişme ivmesini de eklemek olacaktır.

Sonuç olarak, dünyada geçerli olan Toplam Kalite Yönetimi ve bunun uygulama standartlarının en geneli ve geçerli olanı ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi olup, her sektöre ve çeşitli ölçekte olan organizasyonlara uyarlanabilmektedir

1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminde Amaç

Toplam Kalite Yönetimi, yönetim yaklaşımları arasında bir devrim olarak kabul edilmiştir. Bu felsefede temel amaç; içeriğinde bulundurduğu birçok problem çözme,

karar alma ve yönetim tekniği ile kendi ilkeleri ekseninde, işletmede kalite ve verimliliği artırıp israfı ve maliyetleri azaltmak, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp müşteri memnuniyetini sağlamak, sürekli iyileşme ve gelişme ile birlikte işletmenin rekabetçi pozisyonunu koruyup beraberinde büyümeyi getirip varlığını sürdürmesini sağlamaktır.

Kalite sistemi kurmanın ana nedeni kalite konusunda müşteri memnuniyetini her an sağlayabilmek, yani devamlı kılmaktır. Başka bir deyişle; müşteriye sunulan ürün veya hizmetin her seferinde, istenilen nitelikte olacağının güvence altına alınmasıdır.

“Bir başka deyişle Toplam Kalite Yönetimi; mal veya hizmet ile ilgili işletme faaliyetlerine yönelik ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları etkin ve verimli kılmak, bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönetmeyi amaçlamaktadır” (Esen, 2013:13). “Karuppusami ve Gandhinathan’a göre ise Toplam Kalite Yönetimi, bir yönetim felsefesidir ve kaliteyi sürekli arttırmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak en asli amaçtır” (Karuppusami ve Gandhinathan, 2006: 372).

“Bu anlamda, kalite belgesi, söz konusu olan bu güvencenin taahhüt edildiğinin belgesidir. Bir üründe ortaya çıkan hataların yaklaşık % 75’i tasarım ve geliştirme aşamalarında yapılmakta buna karşılık bu hataların % 80’i imalat, kontrol ya da müşteriye teslimden sonraki aşamalarda düzeltilmeye çalışılmaktadır. Halbuki tasarım ve geliştirme aşamalarında hatanın önlenmesi, sonradan telafi edilmeye çalışılmasından çok daha ekonomik olacaktır. Ayrıca müşterinin eline geçen hatalı ürünün neden olacağı imaj kaybı ise, daha büyük bir olumsuz etken olarak görülmek durumundadır” (Şimşek, 2001: 48).

“Toplam Kalite Yönetimi, hem insan hem de sistem unsurunu birleştiren bir anlayışla çalışır. Ancak bu unsurların her birine ne kadar ağırlık verileceği hala tartışma konusudur. Bu da genellikle işletmenin türüne ve işletmede çalışanların doğasına göre farklılık göstermektedir” (Suganthi ve Samuel, 2005: 54).

1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam kalite yönetimi birçok farklı uygulamanın ve yönetim tekniğinin uygulanması ve bir araya gelmesinden oluşur. Bu felsefenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli unsurlar aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir;

1.2.2.1. Önce İnsan

“İnsanı makine gibi gören yönetim yaklaşımları geçtiğimiz yüzyıl başlarının en belirgin özelliği idi. İnsana değer veren ve anlamaya çalışan yönetim yaklaşımları Hawthorne etkisinin keşfiyle daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının en temel özelliği insana bakış açısıdır. Japon yönetim bilimci Masaaki Imai'nin önce insan anlayışına yönelik şu sözleri konuyu güzel bir şekilde özetlemektedir: ‘Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. İşin üç yapıtaşı vardır: Donanım, uygulama kuralları ve insan, kalite insanla başlar’. Donanım ve uygulama kurallarından ancak insan doğru yere yerleştirildikten sonra söz edilebilir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan” yani “birey kalitesinde” düğümlendiğini göstermektedir” (Imai, 1999:275).

Sistemi geliştirmek ve iyileştirmek yönetimin sorumluluğundadır. Diğer personel kimi zaman sistemi değiştirmeye yönelik öneriler getirirler bile, bu faaliyetler onların asli görevleri arasında yer almamaktadır. Yönetim kademesi yükseldikçe sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır.

TKY anlayışı da esasen bir “sistem geliştirme” sürecidir. Bu süreç içinde elbette problemler çözümlenmektedir. Fakat en basit problem bile bir defaya mahsus olarak çözümlenmemekte, esas sonuç aynı olayın tekrarını önleyen tedbirlerin alınmasına yönelmektedir.

Firmalar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi de organizasyona yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir.

Üst kademe yöneticisinin, kalite ve firma misyonu konusunda, uzak görüş sahibi olması ve amaç tutarlılığı göstermesi gerekmektedir. Kalite geliştirme ve müşteriye tatmin etme amaçlarını, eğitim ve bakım gibi işlerden kısarak elde edilecek kısa dönem karların üzerinde tutmalıdır. Toplam kalite çalışmalarına seyirci kalmayıp bir fiil katılmalı ve orta kademe yöneticileriyle diğer personele örnek teşkil ederek onları motive etmelidir.

Örneğin, firmayı sıfır hata, önce kalite, baştan doğru yap gibi sloganlarla donatmanın, sözler işlerle desteklenip doğrulanmadıkça, faydası olmayacaktır.

1.2.2.2. Müşteri Odaklılık

Toplam kalite yönetiminde müşteri memnuniyeti esastır. İşletmeler artan rekabet koşullarında müşteri odaklı olmak durumundadırlar. İşletmelerin, müşterilerini kimlerden oluştuğunu, özelliklerini, gereksinimlerini, beklentilerini, sosyal sınıflarını ve kültürlerini, çok iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru ve hızlı bir şekilde ürün tasarımlarına yansıtılmasını gerekli kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde, müşteri en önemli öğelerden biri olmasının en önemli sebebi, işletmelerin değişen Pazar koşullarında pazar paylarını elde tutabildikleri veya arttırabildikleri sürece varlıklarını sürdürebilmeleridir.

“Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ögesi müşteri odaklılıktır. Toplam Kalite Yönetimi sürecinin amacı müşterinin beklentilerini daha iyi karşılayacak ya da aşacak biçimde ürün ve hizmet kalitesini geliştirmektir. Kalite amaçları, tepe yönetimden başlayarak alt kademelere doğru daha ayrıntılı ve kantitatif olarak belirlenmelidir. Burada başlangıç noktası müşterilerdir. Çünkü kalitenin özelliklerini müşterinin istek ve ihtiyaçları belirler. İster ara, ister nihai olsun müşterilerin ilk önceliği kaliteye verdikleri, pek çok örnekte görülmektedir” (Rand, 1997; Flynn vd., 1995).

“Müşteri boyutundaki en önemli unsurlar, müşteri memnuniyeti, müşteri şikâyet sayısı, işletme imajı ile mal ve hizmet kalitesi gibi kriterlerdir” (Olson ve Slater, 2002: 13).

“Müşteri beklentilerini karşılamak, beklentilerin ötesinde hizmet verebilmek, toplam kalite yönetimi ile ulaşılmaya çalışılan hedeflerden bir diğeridir. Müşteri odaklılık, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetleri sunma üzerinde işletmelerin yoğunlaşmasını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra müşteri odaklılık, müşteri ve işletmelerin uzun vadede stratejiler ve değerleri karşılıklı dayanışmalarla aralarında paylaşımları şeklinde müşterilere verilen örgütsel sözleri de içermektedir” (Yüksel, 1998: 73).

“Bu sonuçtan yola çıkarak toplam kalite yönetiminde müşteri odaklılık, iki ayrı müşteri tanımıyla ortaya çıkmıştır. Juran bunları iç müşteri ve dış müşteri olarak adlandırmıştır. “Bir sonraki süreç sizin müşterinizdir” diyen Juran burada iç müşteri kavramını ortaya

koymuştur. İç müşteri kavramı, üretimin her safhasında bir önceki kişiyi satıcı, bir sonrakini ise müşteri olarak algılamak olarak açıklanabilir. İşletme içinde çalışan her kişi, bir başka kişi için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Bu tip düşünce tarzıyla her eleman bir sonrakini memnun etmeyi amaçlayacak ve nihai müşteriye ulaşıldığında ürünün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olmaktadır” (Çetin, 2010: 170).

“Dış müşteri ise, firmanın ürettiği mal veya hizmetleri tüketen birimdir. Dış müşteriyle olan ilişkide aynı dili konuşmak, daha iyi bir dinleyici olmak, anlaşmaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve böylelikle sıfır hataya doğru gitmek esastır. Toplam kalite yönetiminde aynı durum iç müşteri için de geçerlidir. Bir organizasyonda bir arda yaşayan insanların birbirlerini iş arkadaşlarından çok müşteri ve tedarikçi olarak görmeleri, müşteri doyumu en yüksek değer olarak paylaşılmasını sağlayacaktır” (Çetin, 2010: 170).

Sonuç olarak toplam kalite yönetimi öncelikle kaliteye bakış açısı ile ilgili olmakta ve “kalite müşteri tatminidir” anlayışının kuruluşun iş süreçlerinde benimsenmesi ile bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda çalışan tüm personelin yaptığı işi devrettiği birimi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde doğru yaparak müşterisine devretmesi gerektiğini kabullenmelidir.

1.2.2.3. Eğitim

İşletmelerde toplam kalite yönetimi uygulamasının tercih edilmesi, mevcut yönetim sisteminden farklı başka bir yönetim sistemine geçilmesi anlamına gelmektedir. Toplam kalite yönetimine geçilebilmesi için işletme mensuplarının davranışlarının da değişmesi gerekmektedir. Bu anlamda eğitimin amacı bu değişimi sağlamaktır. Toplam kalite yönetimine ilişkin eğitim, kişileri, farkına varma, anlama, tavır, davranış değiştirme süreçlerinin verildiği bir sistem olarak kabul edilebilmektedir.

“Eğitim ile işletme stratejisi doğrultusunda çalışanların geliştirilmesi ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uyumun sağlanması amaçlanmaktadır. Güçlü bir potansiyele ulaşmak isteyen işletmelerde hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar için eğitim ön plana çıkmaktadır” (Criado ve Calvo-Mora, 2009:655-679). “Kalite yönetiminin geleceği için çalışanların bilgileri ve tüm öğrendikleri önemlidir” (Soltani vd., 2004:377-396). “Ayrıca işletmeler, kendilerini diğerlerinden farklılaştıran ve daha iyi

sonuçlar elde etmelerini sağlayan kendi davranış tarzlarını geliştirirler ve değişimlere hızlı uyum sağlama yeteneğine sahiptirler” (Rahman, 2001:35-49; Taylor ve Wright, 2003:97-111).

“İşletmelere yönelik düzenlenen kalite eğitimleri genellikle dört aşamada gerçekleştirilir” (Brown, Hitchcock ve Willard, 1995:15);

- “Kalite ile ilgili kavramlar”,
- “Kalite araçları”,
- “ISO 9000 serisi ve müşteri memnuniyetinin lm”,
- “Yöneticilere yönelik çalışanları motive etmek için ortalama 40 saatlik bir program. Buna karşılık, güncelliği sağlamak için en az yılda bir kez bu eğitimlerin tekrarlanması arzulanmaktadır”.

1.2.2.4. Takım/Ekip alışması

Toplam kalite yönetimi; bilgiyi kolayca alabilen, bilgi alma kapasitesi yüksek, toplam kalite yöntemlerine felsefesine hkim, müşteri ilişkilerine son derece duyarlı, sürekli öğrenen insan gücü yapısını gerektirir. Örgütte kalitenin algılanması için çalışanların eğitimden geçirilmesi oldukça önemlidir. Çalışanların eğitimi toplam kalite yönetiminin vazgeçilmez bir unsurudur. Bilime önem vermenin ve eğitimin sürekliliği şirketin tüm kademelerine yayılmalıdır.

“Takım alışması ile amaçlanan, çalışanlardan tek başlarına gösterecekleri performanstan daha fazlasını yaratılacak sinerji ile elde etmek, çalışanların örgütsel düşünceye, karar alma ve planlama süreçlerine katılımını sağlamak, çalışanların birbirleri ve müşteriler ile daha yakın işbirliği oluşturabilmeleri için esnek bir örgüt yapısı kurmaktır. Sistem düşüncesi içinde Toplam Kalite Yönetiminin başarisında temel olan, takım çalışmasıdır. Sistem birçok bireysel katkıdan meydana gelir ve bunların toplu olarak çalışmasıyla güçlenir. Bu birlikteliğin sonucunda ortaya çıkan sinerji oldukça iyi belgelenmiştir” (Langford ve Cleary, 1999:135).

“Takım çalışmasının, birçok şekilde uygulanması gerekmektedir. Çalışanların işletmenin özelliklerine, yani kurumsal yapıya uyumları, üyelerin rolleri, grup lideri ve çalışanlara sağlanan imknlar gibi konulara önem verilmelidir. Çalışanlar, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda işletme için kayda değer gelişmelerin

olduğunu görmelidirler. Bu açık ve aktif iletişim ile sürekli desteklenmelidir. Bu konudaki iletişim ne kadar etkin ve yaygın, işletmenin Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları da o kadar başarılı olur” (Dale, 2003: 29).

Toplam kalite yönetiminin başlıca amaçlarından biri, firma çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Çalışanların sürekli gelişmeye katılımları, ancak takımlar halinde organize oldukları zaman etkili olmaktadır. Uygulamalarda, takım katkısının aritmetik toplamında her zaman daha farklı olduğu gözlenmiştir.

Çağdaş takım anlayışı, Japonların uyguladıkları kalite çemberlerinden daha farklıdır. Gerçekte, biri birim içi, diğeri birimler arası olmak üzere iki takım söz konusudur. Genellikle, birim içi takımlar, kalıcı, süreli üyeli ve kendi birimleri ilgilendiren konuları işleyen takımlardır. Birimler arası takımlar geçici ve kalıcı da olabilmektedir. Üyeleri, ürün ve hizmetle ilgili değişik birimlerden ve müdür, mühendis, operatör gibi farklı personel kategorilerinden oluşmaktadır.

“Takım çalışması için gereken ortam ve organizasyon yapısını sağlama görevi üst yönetime aittir. Deming bu konu ile ilgili olarak yöneticilere, “bölümler arası engelleri yıkın” demektedir. Ayrıca performans değerlendirme sistemini takım çalışmasıyla uyumlu bir biçime getirmek gerekir. Bireysel katkıyı ön plana alan performans değerlendirme sistemleri takım çalışmasını engellemektedir” (Şirvancı, 2013: 23).

1.2.2.5. Üst Yönetimin Liderliği

“Çalışanları gelişime sevk ederek, onlara gurur duyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaya uğraşırlar. Bir girişimin başında bir lider yoksa ya da bir işletmede üst yönetimin desteği alınmazsa başarısızlık kaçınılmaz olur. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında, çalışanların morallerini yüksek tutacak, cesaretlendirecek, şevkle yılmadan çalışmalarını sağlayacak, rehberlik edecek etkin liderlere ihtiyaç vardır. Müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda işletmeyi yönlendiren liderler; çalışanların yaptıkları işe saygı duymalarını ve ihtiyaç duyulan stratejik bakış açısını kazanmalarını, İşletmenin ihtiyaç duyduğu dinamizmin elde edilmesini sağlarlar” (Slatter, 2000).

Rekabette başarılı olmak için sürekli gelişmek şarttır. Toplam kalite yönetimin ardındaki felsefeyi başka bir deyişle yaşam tarzını ifade etmektedir. Sürekli gelişme

işletmede herkesin katılımını gerekli kılan bir süreçtir. Sürekli gelişme sayesinde işletme hem kısa hem de uzun vadede başarısını arttıracaktır. Çünkü verimlilik artışı maliyetleri düşürüp karlılığı arttıracak, karlılık artışı daha çok kaynak elde etmeyi sağlayacaktır. Bu kaynakların uygun kullanımı tekrar verimliliği arttırarak ve işletmeyi geliştirecektir.

“Toplam Kalite Yönetimi ve kalite sistemi, bu amaçla emek harcayan ve çaba gösteren insanların katkısı ve başarısı kadar güçlüdür. Bu süreçte elbette işletme yöneticilerinin göstereceği çaba ihmal edilemez ve kalite anlayışının temelini oluşturur. Liderlik ve üst yönetimin rehberliği olmadan işletmelerin sadece Toplam Kalite Yönetimi değil, tüm çabaları başarısız olur. Yöneticiler kuruluştaki atmosferi belirler, bu da işletmede çalışan diğer tüm insanların davranışlarını belirler” (Seaver, 2001: 38).

BÖLÜM 2: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ISO 9001 UYGULAMALARI İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Zaman içerisinde yaşanan hızlı gelişmeler her türlü açıdan sistemi de değiştirmektedir. Özellikle işletmeler arasında yaşanan rekabette bu değişim içerisinde ki yerini almıştır. Bu hızlı gelişmeler piyasaları ve işletmeleri yakından etkilemektedir. ISO 9001, 2008 yılında yapılan değişiklikler ile 21. Asrın eksikliklerini giderecek duruma gelmiştir.

ISO 9001 bu kapsamda çok büyük bir fırsat olarak görülebilir. Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO)'nün 2008 yılında yapmış olduğu revizyonla ISO 9001 Standartları, çağın gerektirdiği kalite anlayışına cevap verebilmektedir. Kullanımının bu denli yaygın olması da bunun en iyi göstergesidir.

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

Zaman içerisinde hem ülkelerin kendi içinde hem de ülkeler arasında yaşanan hızlı değişimler ile birlikte dünya üzerinde küresel bir akım meydana gelmiştir. Bu da hem ülke rekabetini hem de şirketlerin rekabetini beraberinde getirmiştir.

20. asrın içerisinde yaşanan bu değişim küreselleşme içerisinde ülkeler arasında yaşanan bir rekabetin işletmelere de etkisine dönüşerek ortaya çıkması ile olmuştur. Her türlü alanda ortaya çıkan yenilikler üretim sektörünün de çeşitlenmesine ve bu alanda belirli bir rekabetin ortaya çıkmasına da zemin hazırlamıştır. Ülkeler arasında yaşanan bu gelişmeler işletmelerin daha iyi ve kaliteli ürün yapmasını da zorunlu hale getirmiştir. Özellikle küreselleşme ile birlikte sistemin daha aktif bir rol alması ile rekabet ve kalite en önemli konuların başında gelmeye başlamıştır.

Yaşanan bu rekabet yarışı hem üretimi artırmış hem de ülkeler arası ticaretin de gelişimine katkı sağlamıştır. Bu sistem içerisinde varlığını sürdürebilen işletmeler ayakta kalırken rekabete ve kaliteye önem vermeyen işletmeler de zarar ederek sistem içerisinden çıkmışlardır.

İşletmenin özelliğine bağlı olarak işletmelerin rekabet yapısı da farklılık göstermeye başlamıştır. Birçok açıdan farklı unsur ile incelendiğinde rekabeti ve kaliteyi tek bir unsur üzerinden değil de birçok açıdan ele alarak değerlendirmek önemli hale gelmiştir.

Yaşanan bu rekabet ortamı içerisinde en etkili yatırım ise ürünlerin kalitesi ile olmaktadır. Kalitenin etkili olması ve istenilen sonuçların elde edilmesini sağlamak için de toplam kalite yönetimi anlayışının etkili ve etkin bir biçimde uygulamak en önemli noktası olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi, daha öncede ifade edildiği gibi, “bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en optimum maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisini geliştirmek ve bunun için hazırlanacak planların uygulamaya konulmasını sağlamaktadır” (Dinçer, 1998: 113) kontrollü olarak bakıldığında ise şu hususların etkili olması gerekmektedir;

- Müşterinin tatmin olması,
- İçinde bulunan pazarın eldeki payı
- Karlı işletme tercihi
- Maliyetin durumu
- İşin yapıldığı yerin koşulları
- İşletmenin etkililiği
- İşletmenin sermaye getirisi

Aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi, temelde iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanması ile birlikte çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak işletme açısından oldukça önemli bir sistemdir (Dinçer, 1998: 113).

2.2. Kalite Güvence Sistemlerinin Kuruluş Amaçları

“Kalite Güvence Sisteminin amacı tüm kuruluşu, kaliteyi doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler zinciri olarak ele alıp, kalitenin sürekliliğini sağlamak ve kuruluşun hedeflenen kalite düzeyine asgari maliyetle elde edebilmesini sağlayacak çabaları başlatmak, eşgüdümü sağlamak ve sonuçları sürekli izleyerek, gereken önlemleri almaktır” (Tekin, 2010: 21).

Kalitenin vermiş olduğu güvencelerin işletmeler açısından en önemli tarafı ürünü kullanan kişilerin o üründen memnun kalmalarını sağlamaktır. Bu sayede işletmenin sistem içerisinde belirli bir kalite yapısı oluşacaktır. Bu da işletmenin piyasa içerisinde daha etkin ve adından daha çok söz ettiren bir işletme haline dönüşmesini sağlayacaktır. Bu sistemin oturması ile birlikte işletmenin ürünü kalite güvencesini vermiş olacaktır. Bu güvencenin işletmeler açısından faydasını belirtmek gerekir ise; (Bozkurt, 1995: 9);

- “İşletmenin rekabet gücünün artması”,
- “Etkinlik ve verimliliğin yükselmesi”,
- “Güvenilirliğin yükselmesi”,
- “Müşteri memnuniyetinin artması”,
- “Gereksiz harcamaların azalması”,
- “Karlılıkta artış sağlanması”,
- “Hataların azalması veya sıfırlanması”,
- “Pazar payının artması”,
- “Çalışanların doyumunun sağlanması”,
- “Daha az hurda olması”,
- “Sıfır israf ve sıfır hatalı üretimin gerçekleşmesi”,
- “İşletme içi iletişimde iyileşme olması”,
- “İadelerin azalması”,
- “Müşteri şikâyetlerinin azalması”,
- “İyi bir yönetim sistemi kurulması”,
- “İşletme performansının yükselmesi”.

2.3. Kalite Güvence Sistemlerinin Gerekliği

Endüstri çağının ilk dönemlerinde ürünlerin kalitesine ilişkin beklentiler günümüzde olduğu gibi fazla değildi. Ancak, kalite yükseldikçe müşterilerin beklentileri de artmış ve kalite kontrol bir zorunluluk haline gelmiştir. 20. Yüzyılın başlarında kalite kontrol İstatistik ve bilimsel yaklaşım sayesinde somut bir disiplin haline gelmiştir.

Kaliteli ürün üretimine yönelik çalışmalar neticesinde kalite kontrol uygulamasının bilimsel ve dolayısıyla ölçülebilir temellere oturtulmasına paralel olarak bir ürünün kalitesi belli kriterler ile ifade edilebilir duruma gelmiştir. Bu kriterlerin en yaygın

olarak kullanılanlarından biride kabul edilebilir Kalite Düzeyi (KKD, AQL; Acceptable Quality Level)'dir. Basit bir ifade ile KKD, müşterinin tolere edeceği hata düzeyidir. “Bu yöntem yaygın olarak kullanılmasına rağmen kalitenin yukarıdaki gibi temin edilmesi birçok sakıncayı da beraberinde getirmektedir. Bunlara kısaca değinmek gerekirse aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür” (TSE, 1995: 156).

- “Kalite kontrol (muayene) maliyetli bir süreçtir. Belirli periyotlarla numune almak, bunları muayene etmek, analizler yapmak gibi emek, para ve zaman gerektirmektedir”.
- “Özellikle “son kontrol” de yapılan hatanın telafisi güçtür, telafi edilemeyen hatalı olarak ayrılan mamullerin maliyeti, diğer maliyetleri arttırmaktadır. Diğer taraftan hata telafi edilse bile bu işlem maliyetli olacağı gibi, imaj ve müşteri kaybına da neden olabilir”.
- “Bazı ürünleri tahrip etmeden muayene etmek imkânsızdır. Malzemenin yapısı dayanıklılığı veya deformasyonu söz konusu olduğunda muayene edilen ürün sevk edilemez hale gelebilmektedir”.
- “Kalite kontrol bazen çok uzun süreleri gerektirir ve bu nedenle ürün veya girdi stoklarını aşırı yüksek seviyelere çıkabilir”.
- “Özellikle çok sayıda girdiyle çalışan üretim sistemlerinde satın alınan ürünlerin kalitesini kontrol etmek, teknolojik, pratik ve ekonomik nedenlerle mümkün olmayabilir”.
- “KKD yüzlerden binlere, yüzbinlere veya milyonlara düştükçe örnek büyüklüğü ölçülemeyecek derecede artar ve muayene yapılması imkânsızlaşır”.
- “Örnekleme yolu ile yüzde yüz kalite (sıfır hata) hiçbir zaman güvence altına alınamaz. Yüzde yüz kalite kontrol ise oldukça maliyetli bir yöntemdir”.

2.4. ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi

ISO Merkezi Cenevre’de bulunan Uluslararası Standartlar Organizasyonu’dur. Ticaretin gelişmesi, verimliliğin artırılması ve uluslararası standartların bütün ülkeler tarafından kullanılması amacıyla kurulmuştur. Türkiye’de bu kuruluşun bir üyesidir.

ISO 9001 “Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartlarının temeli 1963 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde savunma teknolojisindeki yüksek kalite istemleri

nedeni ile hazırlanan MIL-Q9858'e dayanmaktadır. Nedeni, bitmiş ürünlerin muayeneye tabi tutulması yerine üretim sisteminin muayeneye gerek bırakmayacak şekilde güvenceye dayanması esasına dayanır. 1968 yılında da MIL-Q-9858 'in yerine ABD'de NATO için hazırlanan ve tüm NATO üyesi ülkelerde askeri kalite güvence standardı olarak kabul edilip yürürlüğe giren AQAP standartları almıştır" (Aytimur, 2006: 8).

"ISO 9001 Standardı 1987 yılında Uluslararası Standartlar Kuruluşu, uluslararası standart olarak onaylanıp yayınlanan ve AB Ülkelerinde de uygulanmakta olan bir uluslararası yönetim kalitesi standardıdır. Kalite güvencesi, bir ürünün, belirlenen kalite isteklerine uygunluğunda yeterli güvenceyi sağlamaya yönelik olarak uygulanması gerekli plan ve sistematik faaliyetler kapsamıdır" (Çil, 1993: 30).

Kalite güvence sistemi, kalite kontrol sistemini de kapsayacak şekilde, üretimin doğru yapılmasına yönelik olarak geliştirilmiştir. Kalite güvence sistemi, işletmenin tümünü kapsamakta müşterilerin memnuniyetinin karşılamak amacıyla ürün bazında kurulmaktadır.

ISO 9001 Uluslararası Standartlar Örgütünün yayınlamış olduğu bir kalite güvencesi sistem standardıdır. Bu standart ürünlerin sağlanması gereken özellikleri değil, ürünün üretildiği sistemin sağlanması gereken şartları tanımlamaktadır. ISO 9001 standardı; bir firmadaki üretimin, kalite kontrol, satın alma, pazarlama sevkiyat ve depolama vb. alınan kararların ürün kalitesine etki eden tüm faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini açıklar (Çetin, 2009: 366).

İşletmeler uluslararası kabul gören ISO 9001 standart serisini uygulayarak, kalite güvence sistemlerinin şartlarını sağlamaya çalışmaktadırlar. ISO KGS şartları, işletmede çalışan işçi sayısına bağlı olmaksızın uygulanabilmektedir. Bu standartlar, temel disiplinleri tanımlamakta ve ürün ve/veya hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayan prosedürleri içermektedir. ISO 9001 ürünün üretilmesiyle ilgili şartları içermekte, kaliteli ürün üretmek için, oluşturulması gereken sistemi oluşturmaya çalışmaktadır. Kaliteli üretim yapmak isteyen işletmeler için yol gösterici bir kılavuz niteliğindedir (Ferruh, 2001: 19).

Yapılan araştırmalara göre, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini uygulayan işletmeler aşağıda ki fayda ve yararları elde etmişlerdir. Bunlar (Subba, 1997: 16):

- Kalite liderliği,
- Bilgi ve analiz,
- Stratejik kalite planlaması,
- İnsan kaynakları geliştirme,
- Kalite güvence,
- Tedarikçi ilişkileri,
- Müşteri odaklılık ve
- Kaliteli sonuçlar ve yüksek düzeyde başarı.

Sonuç olarak işletmeler veya şirketler yapacağı işler ve üretim için birçok açıdan farklı yerlerin tesisinde etkili bir üretim aracının eksikliğini hissetmektedir. Bunu gidermek içinde ISO 9001 yapısı firmaların etkin üretimini ve kalitesini sağlamada en önemli araç haline gelmiştir.

2.5. ISO 9001 Standardının Amacı

“ISO 9001 kalite standartları ülke sınırlarını aşan ticaret hacmini değerlendirmek isteyen bütün kuruluşların dikkatini çekmiştir. Her kuruluşun temel amaçlarının başında gelen rekabet gücünü ele geçirme eğilimi çeşitli yönetim modellerini ve kalite yöntemlerini ortaya çıkarmıştır” (etin, 2010: 132).

“Gelişen ve yenilenen Türk Sanayii için Toplam Kalite Kontrolü, Toplam Kalite Kontrolü için de ISO 9001 Standartları bir zorunluluk haline gelmektedir. Özellikle imalat sanayinde zaman zaman ciddi kalite sistemi problemleri ortaya çıkmakta ve ISO 9001 standartları bu sistemi kurmada anahtar ve yol gösterici bir özellik taşımaktadır” (Dinçer, 2001: 121).

“Kârlılığı artırma, maliyetleri düşürme, hatalı ürün çıkmasını engelleme, müşteri şikayetlerini azaltma, tasarım üstünlüğünü sağlama, işçi ve işveren ilişkilerinde iyileştirme, çalışanların yönetime katkısını sağlama ve motivasyon arttırma gibi parametreler bu gelişmelerin sistemleştirilmesinde önemli etkenler olmuştur” (Kaya, 2011: 45).

“Günümüze kadar elde edilen bu birikim, bütünsel bir yaklaşımla ISO 9001 kalite güvence sistemi standartlarının uygulanma ihtiyacını doğurmuştur. Kuruluşlar, müşteri kullanımına sunduğu ürün ve hizmetlerin kullanım sürecinde ihtiyaçları tam anlamıyla karşılama hedeflemek zorundadır. Bu nedenle ISO 9001 standartlarının uygulanması hem kuruluş açısından hem de müşteri açısından güvenceyi sağlayan önemli katkılar sunmaktadır” (Çetin, 2010: 32).

“ISO 9001 standartlarının amacı ve sağladığı önemli faydalar aşağıda ki gibi özetlenebilmektedir (Kaya, 2011: 35):

- “Yönetimin iyileştirilmesi, etkin yönetimin sağlanması”,
- “Tasarım kalitesinin yükselmesi”,
- “Proseslerde güvenilirliğin sağlanması”,
- “Ürün ve hizmet kalitesinin yükselmesi”,
- “Organizasyon etkinliğinin artması”,
- “Uyumsuzluk maliyetlerinin azalması”,
- “Hatalı ürün oranının düşmesi, malzeme tasarrufu sağlanması”,
- “Kalite maliyetlerinin kontrol edilebilir olması”,
- “Ortak bilinç ve şirket kültürünün oluşması”,
- “Çalışanlara iş doyum ve motivasyon kazandırması”,
- “Verimliliği artırması”,
- “Müşteri doyumunun sağlanması”,
- “Kârlılığı artırması”

“TS-ISO 9000 serisi standartlar her çeşit işletme koşullarına uygun bir kalite güvence sistemi kurulmasında ve bir baksa işletmenin kalite güvence sisteminin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılabilir bir modeldir. Bu seriye dâhil 9001, 9002 veya 9003 modellerine uygunluk belgesi, bir işletme için birçok sanayileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslararası standarda uygun bir kalite güvence sistemine sahip olmak anlamına gelmektedir. Bu noktaların dikkatlice değerlendirilmesi, standartları uygulayan ve uygulayacak işletmeler açısından oldukça önemlidir” (Kaya, 2011: 35).

2.6. ISO 9001 Faydaları

- ISO 9001'in sağlayacağı faydalara daha öncede değinilmişti. Aşağıda bu faydaları daha geniş bir şekilde ifade etmek mümkündür (Çetin, 2010: 135):
- Zamanın değerli olması ve üretim için gerekli malların temini,
- Ürünlerin daha kaliteli olması için devamlı gelişmeye gitmek
- Ürünlerin daha fazla alıcıya ulaşmasını sağlamak,
- Kalitenin asıl ilgileneceği kesime yani müşterilere yönelik geliştirilmesi ve bu yönde çalışmaların yapılması,
- Her işletmenin ilgilendiği alana göre belirleyeceği belirli bir standardının oluşumunu sağlamak,
- Firmanın kaliteli ürünlerin oluşumunu etki altına alan durumların değerlendirilmesi yapılarak sistemin neyi istediği göz önüne alınarak istediği değişikliği ve imkanı tanımak,
- “Şubat, 1996 tarih ve 22541 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan karar ile TS-ISO 9001 belgesine sahip olan firmalardan kendi üretimlerinde kullanılmak üzere ithal ettikleri ürünler için gümrüklerde uygunluk belgesi aranmayacaktır. Bu durum firmalara muayene ve deney ücreti ödemedikleri için maddi tasarruf yapma ve mallarını gümrüklerden bekletmeden çekebilme gibi avantaj sağlamaktadır” (Çetin, 2010: 136).
- Çalışanlar açısından profesyonel davranmanın yolunu açma
- Çalışanlara iş içerisine aktif katılımı sağlama
- İşletme içerisinde güçlü bir birleşme,
- Gerekli ve etkili kararlı sistemlerin oluşumunu destekleme,
- Sistemin daha aktif olması için fikirlerin önemli olması
- Sorunlara kalıcı ve etkili çözümler
- Malvarlığının etkili kullanımı
- Üretimin verimli olmasını sağlama
- Müşterinin isteklerinin önemli hale gelmesi
- İmajın artması
- Kalitenin yükselişi
- Verimli olma
- Ucuz mali gider

Pek çok firma toplam kalite yönetiminin yararlarını fark etmeye başlamışlardır. Bu felsefe müşteri tatminini, çalışan doyumu sağlar, iş sonuçlarını artırır. Birçok kalite yönetim pratiklerinin sonuçları kalite sistemi uygulayan firmaların müşteri tatmini, çalışan tatmini, sosyal etki ve iş sonuçlarında önemli gelişmeler başardıklarını göstermektedir. İspanya’da yapılan çalışmada pek çok firmanın kalite programlarının gelirlerini artırdığını, finansal sonuçlarını mükemmel hale getirdiğini, rekabetçi pozisyonlarını geliştirdiğini göstermiştir. Ayrıca araştırmanın gösterdiği bir başka gerçek de müşterileriyle daha çok ilgilenen firmaların gelir, rekabetçi pozisyon gibi iş sonuçlarında kalite programlarıyla daha çok başarı elde ettiklerini göstermiştir (Jose, 2002: 133).

Ancak ISO 9000 ile performans artışı arasındaki ilişkide ISO 9001 belgesini alma nedeninin oldukça önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Reklam amacıyla veya müşteri baskısıyla ISO 9000 belgesi alan firmaların dar görüşleri sebebiyle ISO 9001 standartları uygulamasının sağlayabileceği uzun vadeli yararlardan mahrum kaldıkları görülmektedir. Diğer taraftan kaliteyi geliştirmek ve müşteri memnuniyetini artırmak için kalite güvence sistemi kurup belgelenen firmalar önemli ölçüde standartların uygulanmasından kazanç sağlayabilirler. Yapılan araştırma göstermiştir ki, ISO 9001 standartlarına uygun geliştirilen ve belgelenen kalite sistemi kalite kültürünü ve inancını artırmakta, bu da belgelenen firmalara önemli kazançlar sağlamaktadır (Gotzamani, 2002: 155).

Yapılan çeşitli araştırmalar çoğunlukla ISO 9001 belgelendirilmesinin iş sonuçlarına olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilmiş üç araştırmadan ikisi ISO 9000 belgesinin daha yüksek satış artışına, dört araştırmadan üçü de daha yüksek karlılığa sebep olduğunu göstermiştir. İspanya’da gerçekleştirilen araştırmada da belgeli ve belgesiz firmalar karşılaştırıldığında, ISO 9001 belgeli firmaların belgesiz firmalara göre önemli satış artışı ve karlılık sağladıkları belirlenmiştir. Belgeli firmaların performansı belgesizlere göre çok daha iyi olmasına rağmen, belgelendirme sonrası performans artışına dair kanıt bulunamamıştır. Bu bulgular araştırmacılara yüksek performanslı firmaların doğal olarak ISO 9001 belgelendirilmesine daha çok eğilimi olduğu, dolayısıyla yüksek performanslı firmaların ISO 9001 belgesi almaya gayret ettiklerine, ancak belgeli firmaların daha yüksek performansa sahip olmadıkları

yorumunu yapmalarına yol açmıştır. Sonuçta araştırmacılar belgelendirmenin satış artışı ve karlılık üzerinde olumlu etkisi olduğuna dair bir kanıt bulamamışlardır (Heras, 2002: 776).

Belgelendirilme sayısındaki dikkate değer artışa rağmen, birçok firma ISO 9001'in sınırlamaları ve zayıflıklarının farkına varmakta, standardın büyük potansiyelde bir araç olmasından ziyade, sadece bir hedef olarak algılanması tehlikesine dikkat çekmektedirler. ISO 9001 pekçok olumlu avantajlara sahip olmakla birlikte, ancak doğru amaçla kullanıldığında firmalar potansiyel avantajları elde edebilmektedirler. İspanyol firmaları üstünde yapılan araştırmada çıkan önemli sonuç, firmaların %65'inin iç ve dış iş başarılarında ISO 9001'den faydalandıklarını göstermektedir.

ISO 9001 belgesinin kendisi organizasyon performansının artırılmasına yol açmaz. Belge almak için motivasyon çeşidi ise performans seviyesinin açıklanmasında önemli rol oynar. Belge alma amacı performansı ve kaliteyi artırmak olunca önemli sonuçlar elde etmek mümkün olmaktadır. Gerçekleştirilen araştırmada, daha iyi kalitenin yükselen iş performansı ile tutarlı pozitif ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırma sadece kalite belgesinin tutarlı iş kazançları sağladığını göstermemektedir. Daha iyi kalite ile başarılı iş sonuçları bağlantıları incelendiğinde, bazı kalite yükseltme bağlantılarının ideal toplam kaliteyle ilgili olduğu görülür. Yapılan araştırmalar kuvvetli TKY ortamında çalışan firmaların, sadece kalite belgesine sahip firmalara göre daha başarılı iş performansı artışı sağladıklarını göstermiştir (Dick, 2000: 365).

Toplam kalite yönetimi ve ISO 9001 standartları uluslararası pazarlama faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlamak için oldukça önemli olgulardır. Bunun yanında ISO 9001 standartlarının belgeleme nedeniyle sağladığı avantajlar da söz konusudur.

Avrupa Birliği günümüzde belgelendirmeyi tarife dışı bir engel olarak kullanmakta ve mal alımlarında belgeli firmalar konusunda çok seçici davranmaktadır. İngiltere'de yapılan araştırmada kuruluşları pazarlama açısından ISO 9001 belgesi almaya teşvik eden nedenler sorulmuştur. Araştırma neticesinde sırasıyla potansiyel hedef müşterilerin ISO 9001 belgesini istemesi, operasyonlarda standartlaşmayı artırma, pazar payını koruma veya artırma, hizmet kalitesini artırma, müşteri baskısı, ISO 9001 belgesini bir promosyon aracı olarak kullanma, operasyonları daha verimli hale getirme, ürün

kalitesini artırma, toplam kalite yönetimi açısından bir ispat ve maliyetleri düşürme nedenleriyle firmaların ISO 9001 belgesi aldıkları görülmüştür.

Görüldüğü gibi en önemli neden potansiyel hedef müşterilerin belgeyi talep etmeleridir. Özellikle uluslararası pazarlamada ISO 9001 belgesi karşılıklı güven sağlamak için önemli bir kriter durumundadır. Çünkü ISO 9001 belgesi belirli bir kalite düzeyini garanti etmekte ve uluslararası pazarlarda tercih sebebi olmaktadır.

2.7. ISO 9001 Önemi

“Günümüz dünyasında sanayi, teknoloji vb konular yaşanan gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Bu baş döndürücü gelişmeler ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu da ancak, işletmelerde, satın alma aşamasından başlayarak pazarlama, tasarım, üretim, kalite kontrol ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla mümkün olabilecektir” (Dick, 2000: 367).

Kalite Yönetim Sistemi konusunda ISO 9000 Kalite Sistem Standartları daha önceki konularda da ifade edildiği gibi, 1987 yılında yayımlandığı tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan uluslararası bir standart ve kılavuz haline gelmiştir.

ISO 9000 Belgesi, ilgili kuruluşun ürün veya hizmetlerinin uluslararası kabul görmüş bir yönetim sistemine uygun olarak sevk ve idare edilen bir yönetim anlayışının sonucunda ortaya konduğu ve dolayısı ile kuruluşun ürün ve hizmet kalitesinin sürekliliğinin sağlanabileceğinin bir güvencesini belirler.

ISO 9001 Belgesi ise, etkin kalite yönetim sistemini tanımlayan bir standarttır. Kuruluşlar bu standardın şartlarını sağladığında ISO 9001 belgesini alabilmektedirler.

ISO 9001 Belgesi'nin kullanımı, kuruluşlara pazara avantajı sağlamasının yanı sıra, sürekli iyileştirme ve disiplin mekanizmalarının işlerliğini de mümkün kılmaktadır.

Bilindiği gibi ISO 9001:2000 Standardının temel gelişme alanları, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılıktır (Gotzamani, 2010: 687).

ISO 9001:2008 Standardı ise özellikle hizmet işletmelerinde iç ve dış müşteri beklentilerini karşılayan uygulamaları kapsamaktadır.

ISO 9001:2008 standardı, aşağıda ki faktörleri sağlamak amacıyla, organizasyon için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini planlama ve uygulama faaliyetlerini yerine getirmektedir. Bu faaliyetler:

- Ürünün uygunluğunu göstermek,
- Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak,
- Sürekli kalite yönetim sisteminin etkinliğini artırmak

Bununla birlikte ISO 9001:2008 standardı kalite geliştirme amacıyla aşağıda ki unsurları dikkate almak durumundadır. Bunlar:

- Kalite politikası ve kalite kontrol sağlanması açısından denetimlerin gerçekleşmesi
- Etkin bir yönetim
- Faaliyetlerin ve verilerin analizi ve yorumu,
- Sorunların belirlenmesi
- Sorunların önüne geçebilmek amacıyla düzeltici erin alınması

Ayrıca ISO 9001:2008 standardı farklı bir yorumlamaya göre işletmeler açısından aşağıda ki uygulamaları da sağlamaktadır:

- Kalite politikasını geliştirmek,
- Kalite hedeflerinin planlanmasını sağlamak,
- Kaliteli üretimin gerçekleşmesini sağlamak,
- Kontrol, analiz ve iyileştirme süreçlerinin işlenmesini sağlamak.
- Yönetimin gözden geçirilmesini sağlamak

“ISO 9001:2008: ISO 9000 Standardı, her 5 yılda bir ISO tarafından gözden geçirilmekte ve uygulayıcıların görüşleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılarak yeniden yayınlanmaktadır. 2009 rakamı, bu revizyonun 2008 yılında yapılp, yayınlandığını gösterir versiyon tarihidir” (ISO 9001:2008 versiyonu).

2.8. ISO Serileri ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki

2000 yılı revizyonundan önceki ISO 9000 standartlar serisi kalite güvence için bir model oluşturmaktaydı. Bu model, kuruluşun ürün ve ürün kapsam kalitesi ile ilgili olarak müşterilerine bir güvence verebilmesi için oluşturulmuştu. ISO 9000:1994 kalite güvence sistemleri, elbette bugün Toplam Kalite Yönetimi felsefesinden veya ISO 9000:2000 penceresinden bakılınca çok yetersiz görülmektedir. Ancak özellikle Türk sanayisinde ISO 9000 standartlarıyla tanışmaya kadar herhangi bir kalite sistemi uygulamayan pek çok firma düşünüldüğünde, kalite güvence modellerinin oldukça yararlı olmuş olduğu görülür. Çünkü ISO 9000:1994 kalite güvence modelleri öncelikli faydasını uygulayan kuruluşlarda kalite bilincinin oluşmasında kendini göstermiştir. Bunun dışında aşağıda ki konularda da fayda sağlamıştır. Bunlar;

- Sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi,
- Yazılı bir kalite politikası oluşturulması,
- Belirli aralıklarla kalite sisteminin yönetimin gözden geçirmesi toplantılarında değerlendirilmesi ve tartışılması,
- İşlerin nasıl yapılacağını gösteren bir dökümantasyon sistemi kurulması,
- Müşterilerle anlaşma şartlarının belirlenmesini şart koşması, tasarımın planlanmasını ve kontrolünü sağlaması,
- Satın alma işlemi öncesi tedarikçilerin seçiminde kalite olgusunun daha fazla dikkate alınması,
- Ürünlerin tanımlanmasında ve izlenmesinde bir sistematik oluşturması,
- Prosesler ve ürünler için kontrol sistemlerinin belirlenmesi,
- Bir kalibrasyon sistemi oluşturulması,
- Uygun olmayan ürünün kontrolünün sağlanması,
- Üründe ve sistemde görülen ve görülebilecek aksaklıkların düzeltilmesi ve önlenmesi için tedbirler alınması,
- Gerçekleştirilen faaliyetlerin ve kontrollerin kaydedilme sistemini kurması,
- Ürünlerin taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat kriterlerinin belirlenmesi,
- Kalite güvence sisteminin düzenli tetkikini sağlaması,
- Eğitime önem verilmesi ve eğitim sistemi kurulması,

- Belli ölçülerde de olsa istatistiksel tekniklerden faydalanılması gibi birçok temel konularda fayda sağlamıştır.

Sözü edilen faydaların elde edildiği konular belki bazı işletmelerde tamamen, bazılarında kısmen uygulanmaktaydı. Ancak bu kalite şartlarını hemen hemen hiç uygulamayan kuruluş sayısı da hiç azımsanmayacak sayıda idi. ISO 9000:1994 standartları düzenli bir kalite güvence sistemi oluşturmaları için birçok firmaya imkân sağlamıştır. Bu standartlar Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin üzerinde yükselebileceği sağlam bir zemin oluşturmak için kuruluşlara yol göstermiştir. ISO 9000 standartlarının içerdiği asgari gereklilikler doğrultusunda şekillendirilen kalite sistemi üzerinde Toplam Kalite Yönetimi pratiklerinin disiplinli ve sistematik bir şekilde uygulanabilmesi kolaylaşmıştır.

Şunu da belirtmek gerekir ki, söylenen faydalar ancak ISO 9000 standartlarını kendi faaliyetleri ile bütünleştirmiş, standartları inanarak uygulamış firmalar için geçerli olmuştur. Ancak maalesef ülkemizde ISO 9000'i katlanmaları gereken bir yük olarak gören ve konuya gereken önemi vermeyen çok sayıda kuruluş görülmüştür. Bu kuruluşlar sertifikayı bir an önce alabilmek için alelacele prosedürler hazırlamışlar ve kuruluşun gerçek faaliyetleri ile ilgisiz gölge sistemler oluşturmuşlardır. ISO 9001:2000 ise bu durumu değiştirmek için işletmelerimizin önünde çok önemli bir fırsattır. Proses yaklaşımının benimsenmesi ve standart şartları ile kuruluş faaliyetlerinin bütünleştirilmesi halinde çok başarılı sonuçlar elde edilebilecektir.

Bununla birlikte işletmelerde kalite yönetim sistemlerinin uygulanması ve geliştirilmesi amacıyla gerine getirilmesi gereken bir takım faktörler söz konusudur. Bunlar (Çetin, 2011: 54):

- Planlama,
- Belgeleme,
- Uygulama ve bakım,
- İnceleme ve güncelleme.

ISO 9001 müşteri memnuniyetine ulaşmak için minimum seviyede kalite sistem şartlarını oluşturmakta, ISO 9004 ise kuruluşun toplam performansının iyileştirilmesi için KYS kullanılması ve uygulanmasında kılavuzluk sağlamaktadır. Bu sistem yalnızca

müşteri doyumunu değil, ayrıca ürünün veya hizmetin kullanıcıları, kuruluştaki insanlar, sahipler veya yatırımcılar, tedarikçiler, çevre ve toplum gibi diğer ilgi ve çıkar gruplarını da kapsar. Farklı grupların farklı ihtiyaçları ve beklentileri vardır. Bu odaklanma, kuruluştaki artan performans gelişimini takip eden yöneticilere bir tür kılavuzluk sağlar. Bir kuruluşun başarısı, mevcut ve gelecek ihtiyaçların anlaşılması ve tatminine dayanır. Yönetim standardın önerdiği şekilde tüm grupların beklentilerini yerine getirmek için önce bu beklentileri tespit edecek bilgiye ihtiyaç duyar.

ISO 9001 kalite yönetim sistemi aynı zamanda risk yönetimi ile ilgili olarak riski değerlendirme, tanımlama, analiz ve çözüm konusunda firmalara yönelik yenilikler sunmaktadır. Bu anlamda ISO 9001 belgesi günümüzde işletmelere aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Avanesov, 2000: 3):

- Faaliyette bulunan pazarda risk analizi yapmak ve riskleri belirlemek,
- Kalite yönetim sistemi uygulamasının önemini ortaya koymak,
- Üst yönetim ile iletişimi kolaylaştırmak,
- İşletmenin öncelikleri ve faaliyetleri hakkında karar verme sürecini kolaylaştırır,
- KYS ini ve süreçleri için gerekli kaynakların tayin ve kullanımını kolaylaştırır,
- Örgütsel süreçlerin etkinliğini artırır,
- Operasyonel faaliyetleri geliştirir,
- Paydaşların, iç ve dış müşterilerin ve hissedarların güvenini sağlar,
- Tedarikçiler ve finans şirketleri ile ilişkilerin daha verimli hale gelmesini sağlamak,
- Çalışanların katılımını sağlamak

Müşterilerin ve son kullanıcıların beklentileri ürün ile ilişkilidir ve uygunluk, güvenilir olma, elde mevcut olma, sürekliliği sağlanabilir olma ve parasal değer gibi faktörleri kapsar. Kuruluştaki çalışanların ihtiyaçları ise takdir görme, kariyer gelişimi, iş tatmini, sağlık ve güvenlik, kişisel gelişim ve katılımı içerir. Bu ihtiyaçların düşünülmesi çok farklı önceliklere götürebilir. Çeşitli grupların beklentileri ve ihtiyaçlarını dengelemek için kuruluş;

- Farklı grupların beklentilerini ve ihtiyaçları tanımlanmalı,
- Dengeli bir cevabın sürekliliği sağlanmalı,

- İhtiyaçların kalite yönetim sistemindeki şartların içine tercümesi yapılmalı,
- Tüm seviyelerdeki iletişim gereksinimleri giderilmeli,
- Tüm proseslerin iyileştirilmesi sayesinde gruplara sağlanan değer artırılmalıdır.

Müşteri ilgi aralığının bütünüyle tespitinde aşağıdaki faaliyetler örneklenmektedir;

- Potansiyel müşterileri de dahil ederek müşterileri tanımlamak,
- Müşteriler ve son kullanıcılar için ürün karakteristiklerini tespit etmek,
- Sektördeki rakiplerin tanımlanması ve değerlendirilmesi
- Güçlü, zayıf yanların, fırsatların ve tehditlerin tanımlanması

Benzer faaliyetler tersine çevrilmiş roller halinde, kuruluşun tedarikçileri ile ilişkisi için de geçerlidir. Anahtar tedarikçilerin, dağıtımçıların potansiyel ortak gibi tanımlanması, ortakların ihtiyaç ve beklentilerini beraberce tespit etmek, fırsatların kazanılması için hedefler konulması gibi faaliyetler gerçekleştirilebilir. Aynı şekilde bu ortaklık fikri, diğer bir grup olan toplum için genişletilebilir. Bu kapsamda kuruluş sağlık ve güvenlik için sorumluluğun gösterilmesi, ürünlerin ve proseslerin genel ve yerel etkilerini de içerecek şekilde çevresel etkilerin değerlendirilmesi, mevzuat ve yasal düzenleme şartlarının tanımlanması, bu alanlarda iyileştirmeler için ihtiyaçların tespit edilmesi faaliyetlerini gerçekleştirir.

Diğer taraftan yönetim temsilcisi firma vizyonunun, hedeflerinin tüm çalışanlarca anlaşılmasından sorumlu tutulmakla beraber, her düzeydeki liderlerin kuruluşu amaçlarına ulaştırması için faaliyetlerine de fırsat verir. Toplam kalitede etkinliği, verimliliği ve sürekliliği sağlayabilmek için öncelikle kaliteye etki eden faktörler tanımlanır.

Toplam kalitenin başarıya ulaşabilmesi için önemli unsurlardan biri de çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesidir. Çünkü çalışanlara yetki ve sorumluluk verildiğinde, cesaretlendirildiğinde, motive edildiğinde, kendi kendilerine bir şeyler yapma ve bunu kontrol ederek sorumluluğunu üstüne alma fırsatı tanındığında, çalışanlar faaliyetlerinde bütün bilgi, kabiliyet ve otoritelerini kullanabilirler. ISO 9000 standartları bu konuda şartlar ortaya koymaz, ancak teşvik eder. Toplam kalite yönetimi daha çok denetimleri çalışanların kendilerinin gerçekleştirmesini öngörür. Oysa ISO 9000 uygulamada kalite profesyonellerinin öncülüğünde bir işleyiş ve denetim ile gerçekleşmektedir.

Ayrıca, özellikle ISO 9001, müşteri olarak dış müşterileri hedef alır ve onların memnuniyetini şart koşar. Oysa toplam kalite yönetiminde odak noktası sadece dış müşteriler değil, aynı zamanda ürün, bilgi ve hizmet verilen tüm kuruluş içi bölümler yani iç müşterilerdir. Toplam kalite yönetiminde dış müşteri-tedarikçi sistemi yanında bir iç müşteri-tedarikçi sistemi de mevcuttur. ISO 9001 ise, gerek süreç yaklaşımı esas alınıp bir sürecin çıktısının bir diğer sürecin girdisi olabileceği anlayışıyla, iç müşteri tedarikçi yaklaşımının öğelerini bünyesinde bulundurmaktadır.

ISO 9000 standartları, ürünün kalitesini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen süreçlerde etkin kontrol mekanizmaları oluşturmak, bu yolla hataları azaltmak, verimliliği artırmak hedeflerini güder. Toplam kalite yönetimi ise kalite teminini tam anlamıyla sağlayarak tüm faaliyetlerde hataları ve gereksiz kayıpların sifra indirilmesini, mutlu, üretken bir ortamı ve mükemmel bir bilgi organizasyonunu oluşturarak şirket hedeflerine ulaşılmasını amaçlar.

“Kaliteye yapılan vurgu kuruluşların toplam kalite yönetimini benimsemelerine yol açmıştır. Dahası kuruluşlar ve müşterileri ISO 9000 standartlarının geliştirilmesiyle kalitenin dış tanınmasını da talep etmişlerdir. ISO 9000 günümüz iş dünyasında yadsınamayacak bir trendi temsil etmektedir. Gerçekte rekabetçi olmak ve kalite sistemlerini geliştirmek isteyen firmalara ISO 9000 standardının kullanımı, çok daha geniş bir sistem olan TKY kurulmasında bir basamak olarak tavsiye edilmektedir. Bu görüşün temeli ISO 9000’in TKY’nin önemli bir parçası olması ve iki yaklaşımın bir arada uygulanmasının organizasyonel başarıya ve rekabet avantajına yol açması gerçeklerine dayanmaktadır”.

“Açıktır ki iki yaklaşım da bir diğerini tamamlamaya meyillidirler. Önce ISO 9000 kuruluş çalışmalarının stabilizesini ve tutarlılığını oluşturmak için hayata geçirilebilir, daha sonra TKY uygulaması çalışan motivasyonu ve operasyonel etkinliği artırabilir ve böylece kuruluşun toplam başarısına ve performans artışına katkı sağlayabilir” (Magd, 2003: 148).

BÖLÜM 3: İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ISO 9001 UYGULAMALARINDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın İçeriği

Araştırma, İstanbul'un ilçesi olan Silivri'de faaliyet gösteren işletmelerde toplam kalite çalışmalarının iş tatminine, örgüt kültürüne ve yapısına nasıl katkı sağladığını ortaya koymak için işletme çalışanları ile yapılmıştır. Araştırmamız için hazırlanmış olduğumu anket soruları işletme çalışanlarına sorularak cevaplamaları istenmiştir. ISO belgesi olan ve olmayan işletmelerde anket uygulaması yapılmıştır. Örneklem grubu için her işletmeden 100 kişiye anket iletilmiştir. Toplamda 200 kişi ankete katılım sağlamıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Günümüz dünyasında gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında, Toplam Kalite Yönetimi bir zorunluluk haline gelmiştir. Çalışanların TKY" yi tam olarak algılamaları, katılmaları ve tatmin düzeyleri, TKY" nin işletmelerde etkin bir şekilde uygulanmasındaki önemli faktörlerdir. İşletmenin kalite performansının yükseltilmesi, çalışanların işlerinde göstermiş oldukları başarı standartlarına ulaşılması ile istenilen seviyelerin korunması için gereken koşullardan en önemlisi çalışanların bireysel anlamdaki tatmininin sağlanması ve sürdürülebilir kılınmasıdır.

3.3. Varsayımı ve Sınırları

Araştırmada;

- Ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve yansız olarak bilgi verecekleri,
- Tespit edilen araştırma yöntemiyle araştırmamıza katılan kişilerin vereceği cevaplar TKY işletmelere ne gibi etkisi olduğuna,
- Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olacağı, temel varsayımlarından hareket edilecektir.

Araştırmanın kapsamı literatür taraması ve alan araştırması olmak üzere iki kısımdan oluşacaktır. Araştırmamızda ISO uygulayan işletmelerde çalışan 100 kişi ile ISO uygulamayan işletmelerde çalışan 100 kişinin vermiş olduğu cevaplar ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.4. Anket Bulguları

Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik kavramı bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını kullandığı ölçeğin ilgilendiği sorunu ne derece yansıttığını ifade edebilmek açısından önem taşımaktadır. Güvenirlilik katsayısı Alpha (α) katsayısına göre yorumlanmaktadır. Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeklerin güvenirlilik katsayıları aşağıdaki aralıklarda (Kalaycı, 2008: 405):

α 0.00 \leq α < 0.40 ölçek güvenilir değildir.

α 0.40 \leq α < 0.60 ölçek güvenirliliği düşük

α 0.60 \leq α < 0.80 ölçek oldukça güvenilir

α 0.80 \leq α < 1.00 ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

Ankette kullanılan ölçeğin güvenirlilik analizine yönelik bulunan Cronbach Alpha (α) katsayısı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1
Kullanılan Ölçeğin Güvenirlilik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Toplam Kalite Yönetimi ve ISO Anketi	42	0,945

Araştırmada kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilir düzeydedir.

Araştırmamızın bu bölümünde anket çalışmamıza verilen cevapları karşılaştırmalı olarak tablolar aracılığı ile aktaracağım.

Tablo 2
ISO Belgesi Olan İşletmelerde Katılımcıların Mesleki Konumları

İş yerindeki ünvanınız	Cevap veren kişi sayısı
Şef	26
Usta	45
Genel müdür	1
Departman müdürü	15
Diğerleri	13
Toplam	100

Tablo 2 verilerine göre işletme içerisinde görev ve unvan dağılımı verilmiştir. Bu verilere göre ankete katılım en çok %45 ile usta pozisyonunda çalışan kişilerden oluşmuştur. Genel müdür seviyesinde 1. En az katılım ise %3 ile diğer ünvan sahipleri olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde Katılımcıların Mesleki Konumları

İş yerindeki ünvanınız	Cevap veren kişi sayısı
Şef	4
Usta	13
Genel müdür	0
Departman müdürü	4
Diğerleri	79
Toplam	100

Tablo 3 verilerine göre işletme içerisinde görev ve ünvan dağılımı verilmiştir. Bu verilere göre ankete katılım en çok %79 ile üvansız çalışan kişilerden oluşmuştur. Genel müdür seviyesinde katılımcı olmamıştır. En az katılım ise %4 ile departman müdürü ve şef olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde Katılımcıların Karşılaştırmalı
Mesleki Konumları

İş yerindeki unvanınız	ISO/TKY olan	ISO/TKY olmayan
Şef	26	4
Usta	45	13
Genel müdür	1	0
Departman müdürü	15	4
Diğerleri	13	79
Toplam	100	100
Skor (ÜNVAN)	87	21

Tablo 4 verilerine göre katılımcıların mesleki konumları karşılaştırmalı analiz yöntemine tabi tutulmuştur. ISO/TKY sistemlerine sahip olan ve olmayan işletmelerde ünvan dağılımı gösterilmiştir. ISO belgeli işletmelerde daha fazla ünvanlı kalifiye yönetici çalışırken; ISO belgesi olmayan işletmelerde ünvensiz çalışanın çok fazla olduğu saptanmıştır. Bu da vizyon sahibi işletmecilerin iç ve dış piyasada rekabeti sağlayabilmek için gerekli sistemleri kurduğu getirisi olarak da çalışanda aidiyet duygusunun yüksek olduğu saptanmıştır.

Toplam kalite yönetimi ve ISO 9001 sorularının analizi;

Tablo 5

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Toplam Kalite ve ISO 9001 Tanımlılık Analizi

Toplam kalite yönetimi ve ISO 9001 kalite yönetim sistemini biliyoruz	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	38
Katılıyorum	58
Fikrim yok	2
Katılmıyorum	1
Kesinlikle katılmıyorum	1
Toplam	100

Tablo 5 verilerine göre işletme içerisinde Toplam kalite yönetimi ve ISO 9001 kalite yönetim sistemini biliyoruz sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 96 katılımcı onaylamıştır. İşletme içerisindeki %96'luk bir kesim sistemleri bildiğini belirtmiştir. 2 kişi bu konuda fikri olmadığını belirtmiş, toplamda 2 kişide sistem hakkında bilgisi olmadığını belirtmiştir.

Tablo 6

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Toplam Kalite ve ISO 9001 Tanınırlık Analizi

Toplam kalite yönetimi ve ISO 9001 kalite yönetim sistemini biliyoruz	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	34
Katılıyorum	55
Fikrim yok	3
Katılmıyorum	4
Kesinlikle katılmıyorum	4
Toplam	100

Tablo 6 verilerine göre işletme içerisinde Toplam kalite yönetimi ve ISO 9001 kalite yönetim sistemini biliyoruz sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 89 katılımcı onaylamıştır. İşletme içerisindeki %89'lık bir kesim sistemleri bildiğini belirtmiştir. 3 kişi bu konuda fikri olmadığını belirtmiş, toplamda 8 kişide sistem hakkında bilgisi olmadığını belirtmiştir.

Tablo 7
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Karşılaştırmalı Toplam Kalite ve ISO 9001 Tanınırılık Analizi

Toplam kalite yönetimi ve ISO 9001 kalite yönetim sistemini biliyoruz	ISO belgesi olan	ISO belgesi olmayan
Kesinlikle katılıyorum	38	34
Katılıyorum	58	55
Fikrim yok	2	3
Katılmıyorum	1	4
Kesinlikle katılmıyorum	1	4
Toplam	100	10
Skor	96	89

Tablo 7 verilerine göre işletme içerisinde Toplam kalite yönetimi ve ISO 9001 kalite yönetim sistemini biliyoruz sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre ISO belgesi olmayan işletmelerde 89 kişi onaylamıştır 3 kişi fikrim yok 8 kişi de sistem hakkında bilgisi olmadığını söylemiştir. ISO belgesi olan işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 96 katılımcı onaylamıştır. 2 kişi bu konuda fikri olmadığını belirtmiş, toplamda 2 kişide sistem hakkında bilgisi olmadığını belirtmiştir. Bu oranlar ISO belgesi olan işletmelerde daha fazla sistemin bilindiği kaydedilmiştir.

Tablo 8

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Toplam Kalite İçin Kaynak Durumu Analizi

Toplam kalite yönetimini etkin şekilde uygulamak için kaynaklar yetersizdir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Fikrim yok	9
Katılmıyorum	40
Kesinlikle katılmıyorum	42
Toplam	100

Tablo 8 verilerine göre işletme içerisinde Toplam kalite yönetimini etkin şekilde uygulamak için kaynaklar yetersizdir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını toplam 9 katılımcı onaylamıştır. İşletme içerisindeki %82'lik bir kesim kaynakların yeterli olduğunu düşünmektedir. 9 kişide fikrinin olmadığını söylemiştir.

Tablo 9

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Toplam Kalite İçin Kaynak Durumu Analizi

Toplam kalite yönetimini etkin şekilde uygulamak için kaynaklar yetersizdir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	28
Katılıyorum	39
Fikrim yok	14
Katılmıyorum	9
Kesinlikle katılmıyorum	10
Toplam	100

Tablo 9 verilerine göre işletme içerisinde Toplam kalite yönetimini etkin şekilde uygulamak için kaynaklar yetersizdir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını toplam 67 katılımcı onaylamıştır. İşletme içerisindeki %19'lık bir kesim kaynakların yeterli olduğunu düşünmektedir. 9 kişi bu konuda fikri olmadığını belirtmiştir.

Tablo 10
ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Karşılaştırmalı Toplam Kalite İçin
Kaynak Durumu Analizi

Toplam kalite yönetimini etkin şekilde uygulamak için kaynaklar yetersizdir	ISO Belgesi olan	ISO belgesi olmayan
Kesinlikle katılıyorum	5	28
Katılıyorum	4	39
Fikrim yok	9	14
Katılmıyorum	40	9
Kesinlikle katılmıyorum	42	10
Toplam	100	100
Skor	9	67

Tablo 10 verilerine göre işletme içerisinde Toplam kalite yönetimini etkin şekilde uygulamak için kaynaklar yetersizdir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. ISO belgesi olmayan işletmelerde kaynakların yetersiz olduğu fikri yüksek ISO belgesi olan işletmelerde veriler az olduğu için kaynakların yeterli olduğu sonucu çıkmıştır.

Tablo 11
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Kalite Durumu Analizi

Kalite ayrı bir öncelik olarak kabul edilmektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	24
Katılıyorum	45
Fikrim yok	11
Katılmıyorum	12
Kesinlikle katılmıyorum	8
Toplam	100

Tablo 11 verilerine göre işletme içerisinde Kalite ayrı bir öncelik olarak kabul edilmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 69 katılımcı onaylamıştır. İşletme içerisindeki %69'lık bir kesim kalite kavramının ayrı bir öncelik durumu olduğunu belirtmiştir. ISO belgesi olan işletmelerin bu konuya önem verdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Kalite Durumu Analizi

Kalite ayrı bir öncelik olarak kabul edilmektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	4
Katılıyorum	11
Fikrim yok	9
Katılmıyorum	46
Kesinlikle katılmıyorum	30
Toplam	100

Tablo 12 verilerine göre işletme içerisinde Kalite ayrı bir öncelik olarak kabul edilmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını toplam 76 katılımcı onaylamıştır. İşletme içerisindeki %76'lık bir kesim kalite kavramının ayrı bir öncelik durumu olmadığını belirtmiştir.

Tablo 13
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Kalite Durumu Analizi

Kalite ayrı bir öncelik olarak kabul edilmektedir	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	24	1
Katılıyorum	45	11
Fikrim yok	11	9
Katılmıyorum	12	46
Kesinlikle katılmıyorum	8	30
Toplam	100	100
Skor	69	76

Tablo 13 verilerine göre karşılıklı işletmeler içerisinde Kalite ayrı bir öncelik olarak kabul edilmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre ISO belgesi olan işletmelerde %69 gibi bir kesim kalitenin öncelikli bir konu olarak ele alındığını belirtirken ISO belgesi olmayan işletmelerde %76'lık kesim kalitenin öncelikli bir işlem olmadığını belirtmiştir.

Tablo 14
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Kalite Eylem Planı Durum Analizi

Kalite eylem planları genellikle belirsizdir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	3
Katılıyorum	4
Fikrim yok	13
Katılmıyorum	46
Kesinlikle katılmıyorum	34
Toplam	100

Tablo 14 verilerine göre işletme içerisinde Kalite eylem planları genellikle belirsizdir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını toplam 80 katılımcı onaylamıştır. Bu durumda ISO belgesi olan işletmelerde kalite eylem planları belirli ve planlıdır sonucu çıkıyor.

Tablo 15

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Kalite Eylem Planı Durum Analizi

Kalite eylem planları genellikle belirsizdir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	54
Katılıyorum	20
Fikrim yok	19
Katılmıyorum	4
Kesinlikle katılmıyorum	3
Toplam	100

Tablo 15 verilerine göre işletme içerisinde Kalite eylem planları genellikle belirsizdir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 74 katılımcı onaylamıştır.

Tablo 16

ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Kalite Eylem Planı Durum Analizi

Kalite eylem planları genellikle belirsizdir.	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	3	54
Katılıyorum	4	20
Fikrim yok	13	19
Katılmıyorum	46	4
Kesinlikle katılmıyorum	34	3
Toplam	100	100
Skor	80	74

Tablo 16 verilerine göre işletmeler içerisinde Kalite eylem planları genellikle belirsizdir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre ISO olan işletmelerde kalite eylem planlarını belirsiz olma durumuna katılımcılar 80 kişi ile katılmadığını belirtmişlerdir. ISO olmayan yerlerde ise 74 kişi eylem planı belirsiz olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak ISO olan işletmelerde belirli bir plan var iken olmayan işletmelerde bir planlama yoktur sonucu çıkmıştır.

Tablo 17
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Tepe Yönetiminin Kaliteye
Yaklaşımı Durum Analizi

Tepe yönetim, kendisini açık ve görünür şekilde kaliteye adamamıştır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	4
Katılıyorum	10
Fikrim yok	2
Katılmıyorum	30
Kesinlikle katılmıyorum	54
Toplam	100

Tablo 17 verilerine göre işletme içerisinde Tepe yönetim, kendisini açık ve görünür şekilde kaliteye adamamıştır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını toplam 84 katılımcı onaylamıştır.

Tablo 18
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Tepe Yönetiminin Kaliteye Yaklaşımı
Durum Analizi

Tepe yönetim, kendisini açık ve görünür şekilde kaliteye adamamıştır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	44
Katılıyorum	32
Fikrim yok	10
Katılmıyorum	5
Kesinlikle katılmıyorum	7
Toplam	100

Tablo 18 verilerine göre işletme içerisinde Tepe yönetim, kendisini açık ve görünür şekilde kaliteye adamamıştır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 76 katılımcı onaylamıştır.

Tablo 19
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Tepe Yönetiminin Kaliteye Yaklaşımı
Durum Analizi

Tepe yönetim, kendisini açık ve görünür şekilde kaliteye adanmıştır	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	4	44
Katılıyorum	10	32
Fikrim yok	2	10
Katılmıyorum	30	5
Kesinlikle katılmıyorum	54	9
Toplam	100	100
Skor	84	14

Tablo 19 verilerine göre işletme içerisinde Tepe yönetim, kendisini açık ve görünür şekilde kaliteye adanmıştır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde ISO olan yerler tepe yönetiminin kaliteye adanmışlığını %84 ile yüksek gösterirken ISO olmayan işletmelerde %14 tepe yönetiminin kaliteye önem vermediğini belirterek kaliteye adanmışlığın çok düşük olduğu saptanmıştır.

Tablo 20
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Zaman Kısıtlılığının Kaliteye Etkisine Yönelik
Durum Analizi

Zaman kısıtları, toplam kalite yönetiminin etkin olarak uygulanmasını engellemektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	48
Katılıyorum	32
Fikrim yok	8
Katılmıyorum	3
Kesinlikle katılmıyorum	9
Toplam	100

Tablo 20 verilerine göre işletme içerisinde Zaman kısıtları, toplam kalite yönetiminin etkin olarak uygulanmasını engellemektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 80 katılımcı onaylamıştır. Zaman kısıtı kalite için önemli olduğu yüksek katılım oranı ile belirtilmiştir.

Tablo 21
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Zaman Kısıtlılığının Kaliteye Etkisine Yönelik
Durum Analizi

Zaman kısıtları, toplam kalite yönetiminin etkin olarak uygulanmasını engellemektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	58
Katılıyorum	32
Fikrim yok	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle katılmıyorum	5
Toplam	100

Tablo 21 verilerine göre işletme içerisinde Zaman kısıtları, toplam kalite yönetiminin etkin olarak uygulanmasını engellemektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 90 katılımcı onaylamıştır. Zaman kısıtı kalite için önemli olduğu yüksek katılım oranı ile belirtilmiştir. ISO olan ve olmayan işletmelerde bu soruya yaklaşık olarak (80-90) aynı tepki verilmiştir. Her iki işletme çalışanları da zamanın kalite için önemli olduğunu belirtmiştir.

Tablo 22
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Karşılaştırmalı Zaman Kısıtlılığının
Kaliteye Etkisine Yönelik Durum Analizi

Zaman kısıtları, toplam kalite yönetiminin etkin olarak uygulanmasını engellemektedir	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	48	58
Katılıyorum	32	32
Fikrim yok	8	3
Katılmıyorum	3	2
Kesinlikle katılmıyorum	9	5
Toplam	100	100
Skor	80	90

Tablo 22 verilerine göre işletme içerisinde Zaman kısıtları, toplam kalite yönetiminin etkin olarak uygulanmasını engellemektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 80 katılımcı onaylamıştır. Zaman kısıtı kalite için önemli olduğu yüksek katılım oranı ile belirtilmiştir. ISO olmayan işletmelerde birbirine benzer oranlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 23
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların Sorunlara Yönelik Eğitim Durumu Analizi

Çalışanlar sorun tanımlama ve sorun çözme teknikleri hakkında eğitilmemişlerdir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	8
Katılıyorum	12
Fikrim yok	25
Katılmıyorum	33
Kesinlikle katılmıyorum	25
Toplam	100

Tablo 23 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlar sorun tanımlama ve sorun çözme teknikleri hakkında eğitilmemişlerdir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını toplam 58 katılımcı onaylamıştır. Bu konuda fikri olmayan katılımcı sayısı da 25 olarak belirlenmiştir.

Tablo 24
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Sorunlara Yönelik
Eğitim Durumu Analizi

Çalışanlar sorun tanımlama ve sorun çözme teknikleri hakkında eğitilmemişlerdir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	38
Katılıyorum	29
Fikrim yok	14
Katılmıyorum	9
Kesinlikle katılmıyorum	10
Toplam	100

Tablo 24 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlar sorun tanımlama ve sorun çözme teknikleri hakkında eğitilmemişlerdir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 67 katılımcı onaylamıştır.

Tablo 25
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Sorunlara Yönelik
Eğitim Durumu Analizi

Çalışanlar sorun tanımlama ve sorun çözme teknikleri hakkında eğitilmemişlerdir	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	8	38
Katılıyorum	12	29
Fikrim yok	25	14
Katılmıyorum	33	9
Kesinlikle katılmıyorum	25	10
Toplam	100	100
Skor	58	67

Tablo 25 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlar sorun tanımlama ve sorun çözme teknikleri hakkında eğitilmemişlerdir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde ISO kullanan yerler eğitimin alındığını %58 (58 kişi) ile belirtirken ISO olmayan yerlerde %67 (67 kişi) eğitimin olmadığını belirtmiştir. ISO olan yerler bu konu hakkında eğitime daha fazla önem vermektedir. Her iki grup içerisinde bu konuda fikri olmayan toplam 39 kişi tespit edilmiştir.

Tablo 26
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Yetki Verilmesi
Durumu Analizi

Çalışanlara kalite geliştirme çabaları için yetki verilmiştir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	47
Katılıyorum	34
Fikrim yok	9
Katılmıyorum	3
Kesinlikle katılmıyorum	7
Toplam	100

Tablo 26 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlara kalite geliştirme çabaları için yetki verilmiştir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 81 katılımcı onaylamıştır.

Tablo 27
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Yetki Verilmesi
Durumu Analizi

Çalışanlara kalite geliştirme çabaları için yetki verilmiştir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	7
Katılıyorum	19
Fikrim yok	8
Katılmıyorum	36
Kesinlikle katılmıyorum	30
Toplam	100

Tablo 27 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlara kalite geliştirme çabaları için yetki verilmiştir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını toplam 26 katılımcı onaylamıştır.

Tablo 28
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Yetki
Verilmesi Durumu Analizi

Çalışanlara kalite geliştirme çabaları için yetki verilmiştir	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	47	7
Katılıyorum	34	19
Fikrim yok	9	8
Katılmıyorum	3	36
Kesinlikle katılmıyorum	7	30
Toplam	100	100
Skor	81	26

Tablo 28 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlara kalite geliştirme çabaları için yetki verilmiştir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde ISO olan işletmeler 81 kişi ile kendilerine kalite için yetki verildiğini belirtmiştir. ISO olmayan işletmeler ise 26 kişi ile kalite için yetkilerinin olmadığını belirtmiştir.

Tablo 29
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Takdir
Edilme Durumu Analizi

Çalışanlar ve/veya takımlar kalite geliştirmedeki başarıları için takdir edilmemektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	1
Katılıyorum	3
Fikrim yok	19
Katılmıyorum	46
Kesinlikle katılmıyorum	31
Toplam	100

Tablo 29 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlar ve/veya takımlar kalite geliştirmedeki başarıları için takdir edilmemektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını toplam 77 katılımcı onaylamıştır.

Tablo 30
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Takdir
Edilme Durumu Analizi

Çalışanlar ve/veya takımlar kalite geliştirmedeki başarıları için takdir edilmemektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	19
Katılıyorum	49
Fikrim yok	8
Katılmıyorum	14
Kesinlikle katılmıyorum	10
Toplam	100

Tablo 30 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlar ve/veya takımlar kalite geliştirmedeki başarıları için takdir edilmemektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 68 katılımcı onaylamıştır.

Tablo 31
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Çalışanlara Kalite İçin Takdir Edilme Durumu Analizi

Çalışanlar ve/veya takımlar kalite geliştirmedeki başarıları için takdir edilmemektedir	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	1	19
Katılıyorum	3	49
Fikrim yok	19	8
Katılmıyorum	46	14
Kesinlikle katılmıyorum	31	10
Toplam	100	100
Skor	77	68

Tablo 31 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlar ve/veya takımlar kalite geliştirmedeki başarıları için takdir edilmemektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde ISO olanlar başarılarının takdir edildiğine dair 77 kişi ile yanıt vermiştir. ISO olmayan işletmeler ise 68 kişi ile başarılarının takdir edilmediğini belirtmiştir.

Tablo 32

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların Değişim Durumuna Yönelik Analizi

Çalışanlar değişime karşı direnmektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	3
Katılıyorum	2
Fikrim yok	21
Katılmıyorum	64
Kesinlikle katılmıyorum	10
Toplam	100

Tablo 32 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlar değişime karşı direnmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarını toplam 74 katılımcı onaylamıştır.

Tablo 33
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Değişim Durumuna
Yönelik Analizi

Çalışanlar değişime karşı direnmektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	33
Katılıyorum	42
Fikrim yok	5
Katılmıyorum	6
Kesinlikle katılmıyorum	14
Toplam	100

Tablo 33 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlar değişime karşı direnmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarını toplam 75 katılımcı onaylamıştır.

Tablo 34
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Değişim Durumuna
Yönelik Analizi

Çalışanlar değişime karşı direnmektedir	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	3	33
Katılıyorum	2	42
Fikrim yok	21	5
Katılmıyorum	64	6
Kesinlikle katılmıyorum	10	14
Toplam	100	100
Skor	5	75

Tablo 34 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanlar değişime karşı direnmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde ISO belgesi olan işletmelerde %5 direncin olduğu görüşünü benimsemiştir. ISO olmayan işletmelerde ise çalışanlar da %75 değişime karşı bir direncin olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre ISO belgeli işletmelerde çalışanlarda değişime karşı direncin çok düşük ISO belgesiz işletmelerde ise çalışanların değişime karşı oldukça yüksek bir direncinin olduğu saptanmıştır.

Tablo 35
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların İşten Ayrılma Analizi

Çalışanların işten ayrılma oranı yüksektir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	13
Katılıyorum	12
Fikrim yok	19
Katılmıyorum	29
Kesinlikle katılmıyorum	27
Toplam	100

Tablo 35 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanların işten ayrılma oranı yüksektir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre %56 çalışan olumsuz cevap vermiştir.

Tablo 36

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanların İşten Ayrılma Analizi

Çalışanların işten ayrılma oranı yüksektir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	49
Katılıyorum	17
Fikrim yok	13
Katılmıyorum	8
Kesinlikle katılmıyorum	13
Toplam	100

Tablo 36 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanların işten ayrılma oranı yüksektir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde % 66 çalışan olumlu cevap vermiştir.

Tablo 37

ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Çalışanların İşten Ayrılma Analizi

Çalışanların işten ayrılma oranı yüksektir	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	13	49
Katılıyorum	12	17
Fikrim yok	19	13
Katılmıyorum	29	8
Kesinlikle katılmıyorum	27	13
Toplam	100	100
Skor	56	66

Tablo 37 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanların işten ayrılma oranı yüksektir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre ISO olan işletmeler de işten ayrılma oranı ISO olmayan işletmelere göre daha düşük çıkmıştır. Bu sonuçtan çalışanlar; sistemli işletmelere daha çok güvenerek ve benimseyerek aidiyet duygularıyla bağlandıkları saptanmıştır.

Tablo 38

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Diğer İşletmelerle Kıyaslanma Durumu Analizi

Diğer işletmelerin en iyi uygulamaları ve/veya ürünleri kıyaslanmaktadır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	46
Katılıyorum	40
Fikrim yok	11
Katılmıyorum	2
Kesinlikle katılmıyorum	1
Toplam	100

Tablo 38 verilerine göre işletme içerisinde diğer işletmelerin en iyi uygulamaları ve/veya ürünleri kıyaslanmaktadır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde % 86 çalışanın kıyaslanmanın olduğunu doğrulamıştır.

Tablo 39

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Diğer İşletmelerle Kıyaslanma Durumu Analizi

Diğer işletmelerin en iyi uygulamaları ve/veya ürünleri kıyaslanmaktadır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	2
Katılıyorum	5
Fikrim yok	3
Katılmıyorum	52
Kesinlikle katılmıyorum	38
Toplam	100

Tablo 39 verilerine göre işletme içerisinde diğer işletmelerin en iyi uygulamaları ve/veya ürünleri kıyaslanmaktadır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme de %7 kişinin soruyu doğruladığı saptanmıştır.

Tablo 40
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Diğer İşletmelerle Kıyaslanma Durumu Analizi

Diğer işletmelerin en iyi uygulamaları ve/veya ürünleri kıyaslanmaktadır	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	46	2
Katılıyorum	40	5
Fikrim yok	11	3
Katılmıyorum	2	52
Kesinlikle katılmıyorum	1	38
Toplam	100	100
Skor	86	7

Tablo 40 verilerine göre işletme içerisinde diğer işletmelerin en iyi uygulamaları ve/veya ürünleri kıyaslanmaktadır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre ISO belgeli işletmelerde % 86 çalışanla kıyaslanma oranının yüksek olduğunu ISO belgesi olmayan işletmelerde ise % 7 çalışanla kıyaslanma oranının çok düşük olduğu saptanmıştır. Bu sonuç ISO belgesiz işletmeyi çok düşük kıyaslama ile kaliteyi daha yukarı çekme imkanından uzaklaştırıyor.

Tablo 41

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Yöneticilerin İşten Ayrılma Oranı Durumu Analizi

Yöneticilerin işten ayrılma oranı yüksektir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	6
Katılıyorum	24
Fikrim yok	4
Katılmıyorum	46
Kesinlikle katılmıyorum	20
Toplam	100

Tablo 41 verilerine göre işletme içerisinde Yöneticilerin işten ayrılma oranı yüksektir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde genel olarak 30 kişi katılırken 66 kişi katılmayıp 4 kişi fikrinin olmadığını söylemiştir.

Tablo 42
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Yöneticilerin İşten Ayrılma Oranı
Durumu Analizi

Yöneticilerin işten ayrılma oranı yüksektir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	38
Katılıyorum	29
Fikrim yok	7
Katılmıyorum	16
Kesinlikle katılmıyorum	10
Toplam	100

Tablo 42 verilerine göre işletme içerisinde Yöneticilerin işten ayrılma oranı yüksektir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. 67 kişi onaylarken 26 kişi onaylamıyor 7 kişi de fikrinin olmadığını belirtiyor.

Tablo 43
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Yöneticilerin İşten Ayrılma Oranı
Durumu Analizi

Yöneticilerin işten ayrılma oranı yüksektir	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	6	38
Katılıyorum	24	29
Fikrim yok	4	7
Katılmıyorum	46	16
Kesinlikle katılmıyorum	20	10
Toplam	100	100
Skor	30	67

Tablo 43 verilerine göre işletme içerisinde Yöneticilerin işten ayrılma oranı yüksektir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre ISO olan işletmelerde 30 kişiyle düşük ISO olmayan işletmelerde 67 kişiyle yöneticilerin işten ayrılma oranı yüksek çıkmıştır.

Tablo 44
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çok Fazla Yönetim Kademesi Bulunma Oranı
Durumu Analizi

Çok fazla yönetim kademesi bulunmaktadır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	46
Katılıyorum	30
Fikrim yok	9
Katılmıyorum	5
Kesinlikle katılmıyorum	10
Toplam	100

Tablo 44 verilerine göre işletme içerisinde Çok fazla yönetim kademesi bulunmaktadır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde genel olarak yönetim kademesinin fazla olduğu yönünde görüş bildirilmiştir. Bu görüşü destekleyen toplamda 76 kişi olmuştur.

Tablo 45
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çok Fazla Yönetim Kademesi Bulunma Oranı
Durumu Analizi

Çok fazla yönetim kademesi bulunmaktadır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	10
Katılıyorum	9
Fikrim yok	19
Katılmıyorum	27
Kesinlikle katılmıyorum	35
Toplam	100

Tablo 45 verilerine göre işletme içerisinde Çok fazla yönetim kademesi bulunmaktadır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir.

Tablo 46
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Çok Fazla Yönetim Kademesi
Bulunma Oranı Durumu Analizi

Çok fazla yönetim kademesi bulunmaktadır	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	46	10
Katılıyorum	30	9
Fikrim yok	9	19
Katılmıyorum	5	27
Kesinlikle katılmıyorum	10	35
Toplam	100	100
Skor	76	29

Tablo 46 verilerine göre işletme içerisinde Çok fazla yönetim kademesi bulunmaktadır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre ISO belgeli işletmelerde kys sistemleri uygulandığı için fazla ISO belgesi olmayan işletmelerde ise daha düşük oran çıkmıştır.

Örgüt kültürü ve iş tatmini sorularının analizi;

Tablo 47

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Statü Durumuna Yönelik Analiz

İşyerinde sosyal adaletsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	3
Katılıyorum	7
Fikrim yok	17
Katılmıyorum	33
Kesinlikle katılmıyorum	40
Toplam	100

Tablo 47 verilerine göre işletme içerisinde İşyerinde sosyal adaletsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde bu tarz bir farklılığın olmadığı yönünde 73 kişi görüş belirtmiştir.

Tablo 48

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Statü Durumuna Yönelik Analiz

İşyerinde sosyal adaletsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	43
Katılıyorum	37
Fikrim yok	7
Katılmıyorum	8
Kesinlikle katılmıyorum	5
Toplam	100

Tablo 48 verilerine göre işletme içerisinde İşyerinde sosyal adaletsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde bu tarz bir farklılığın olduğu yönünde 80 kişi görüş belirtmiştir.

Tablo 49

ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Statü Durumuna Yönelik Analiz

İşyerinde sosyal adaletsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	3	43
Katılıyorum	7	37
Fikrim yok	17	7
Katılmıyorum	33	8
Kesinlikle katılmıyorum	40	5
Toplam	100	100
Skor	73	13

Tablo 49 verilerine göre işletme içerisinde İşyerinde sosyal adaletsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde ISO olan işletmelerde statüler arasında farklılıklar bulunmadığını. Daha çok adalete dayalı bir yapılanma olduğu belirtilmiştir. ISO olmayan işletmelerde ise bu durumun tam tersi bir yaklaşımı olmuştur.

Tablo 50

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Otoriteye Saygı Durumuna Yönelik Analiz

Otoriteye saygı son derece önemsenmektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	73
Katılıyorum	17
Fikrim yok	3
Katılmıyorum	3
Kesinlikle katılmıyorum	4
Toplam	100

Tablo 50 verilerine göre işletme içerisinde Otoriteye saygı son derece önemsenmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde otoriteye saygının önemli olduğu yönünde 90 kişi görüş belirtmiştir.

Tablo 51

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Otoriteye Saygı Durumuna Yönelik Analiz

Otoriteye saygı son derece önemsenmektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	23
Katılıyorum	10
Fikrim yok	3
Katılmıyorum	12
Kesinlikle katılmıyorum	52
Toplam	100

Tablo 51 verilerine göre işletme içerisinde Otoriteye saygı son derece önemsenmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde otoriteye saygının önemsiz olduğu yönünde 64 kişi görüş belirtmiştir.

Tablo 52
ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Otoriteye Saygı Durumuna
Yönelik Analiz

Otoriteye saygı son derece önemsenmektedir	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	73	23
Katılıyorum	17	10
Fikrim yok	3	3
Katılmıyorum	3	12
Kesinlikle katılmıyorum	4	52
Toplam	100	100
Skor	90	64

Tablo 52 verilerine göre işletme içerisinde Otoriteye saygı son derece önemsenmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde otoriteye saygının önemli olduğu yönünde 90 kişi görüş belirtmiştir. ISO belgesi olmayan işletmede 64 kişi olumsuz cevap vermiştir. Bu durumda ISO belgeli işletmelerde otoriteye saygı her zaman önemsenmektedir sonucu çıkmıştır.

Tablo 53

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumuna Yönelik Analiz

Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	57
Katılıyorum	23
Fikrim yok	3
Katılmıyorum	7
Kesinlikle katılmıyorum	10
Toplam	100

Tablo 53 verilerine göre işletme içerisinde Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde çalışan kişinin bilgi ve yeteneği yönünde iş yaptığını belirten 80 kişi görüş belirtmiştir.

Tablo 54
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumuna
Yönelik Analiz

Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	27
Katılıyorum	13
Fikrim yok	5
Katılmıyorum	18
Kesinlikle katılmıyorum	37
Toplam	100

Tablo 54 verilerine göre işletme içerisinde Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde çalışan kişinin bilgi ve yeteneği yönünde iş yaptığını belirten 55 kişi görüş belirtmiştir.

Tablo 55
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumuna
Yönelik Analiz

Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	67	27
Katılıyorum	23	13
Fikrim yok	3	5
Katılmıyorum	7	18
Kesinlikle katılmıyorum	10	37
Toplam	100	100
Skor	90	55

Tablo 55 verilerine göre işletme içerisinde Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde çalışan kişinin bilgi ve yeteneği yönünde iş yaptığını belirten 90 kişi görüş belirtmiştir. ISO olmayan işletmelerde 55 kişi aykırı cevap vermiştir. Sonuç olarak ISO belgeli işletmelerde çalışanlara yeteneğine göre iş verecek sistemin geliştirildiği saptanmıştır.

Tablo 56
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumunun Olması Zevki
Artırmasına Yönelik Analiz

Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olması işimden aldığım zevki artırır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	50
Katılıyorum	35
Fikrim yok	3
Katılmıyorum	5
Kesinlikle katılmıyorum	7
Toplam	100

Tablo 56 verilerine göre işletme içerisinde Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olması işimden aldığım zevki artırır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde çalışan kişinin bilgi ve yeteneği yönünde iş yaptığı zaman aldığı zevki artırması tüm katılımcılar tarafından desteklenmiştir.

Tablo 57
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumunun Olması
Zevki Artırmasına Yönelik Analiz

Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olması işimden aldığım zevki artırır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	38
Katılıyorum	17
Fikrim yok	16
Katılmıyorum	9
Kesinlikle katılmıyorum	20
Toplam	100

Tablo 57 verilerine göre işletme içerisinde Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olması işimden aldığım zevki artırır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre işletme içerisinde çalışan kişinin bilgi ve yeteneği yönünde iş yaptığı zaman aldığı zevki artırması 55 kişi tarafından belirtilmiştir. Sonuç olarak kişiler yetenekleri doğrultusunda iş yaptıkları zaman bundan zevk almaktadırlar.

Tablo 58
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Çalışana Uygun Bir İş Durumunun
Olması Zevki Artırmasına Yönelik Analiz

Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olması işimden aldığım zevki artırır	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	50	38
Katılıyorum	35	17
Fikrim yok	3	16
Katılmıyorum	5	9
Kesinlikle katılmıyorum	7	20
Toplam	100	100
Skor	85	55

Tablo 58 verilerine göre işletme içerisinde Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olması işimden aldığım zevki artırır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Bu verilere göre ISO olan işletme içerisinde çalışan kişinin bilgi ve yeteneği yönünde iş yaptığı zaman aldığı zevki artırması 85 katılımcı tarafından desteklenmiştir. ISO olmayan işletmelerde düşük sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 59
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, İş Arkadaşı Olma Durumu

İş ortamında her şeyimi paylaşabildiğim bir arkadaşım var	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	45
Katılıyorum	32
Fikrim yok	3
Katılmıyorum	13
Kesinlikle katılmıyorum	7
Toplam	100

Tablo 59 verilerine göre işletme içerisinde İş ortamında her şeyimi paylaşabildiğim bir arkadaşım var sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İş ortamında iyi bir arkadaşı olan 77 katılımcı ile desteklenmiştir.

Tablo 60
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, İş Arkadaşı Olma Durumu

İş ortamında her şeyimi paylaşabildiğim bir arkadaşım var	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	32
Katılıyorum	20
Fikrim yok	9
Katılmıyorum	17
Kesinlikle katılmıyorum	22
Toplam	100

Tablo 60 verilerine göre işletme içerisinde İş ortamında her şeyimi paylaşabildiğim bir arkadaşım var sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İş ortamında iyi bir arkadaşı olan 42 katılımcı sonucuna varılmıştır.

Tablo 61
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, İş Arkadaşı Olma Durumu

İş ortamında her şeyimi paylaşabildiğim bir arkadaşım var	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	45	38
Katılıyorum	32	20
Fikrim yok	3	9
Katılmıyorum	13	17
Kesinlikle katılmıyorum	7	22
Toplam	100	100
Skor	79	58

Tablo 61 verilerine göre işletme içerisinde İş ortamında her şeyimi paylaşabildiğim bir arkadaşım var sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İş ortamında iyi bir arkadaşı olan 79 katılımcı ile desteklenmiştir. ISO olmayan işletmelerde de 58 kişi benzer cevap vermiştir. Sonuç olarak ISO belgeli işletmelerde daha iyi bir arkadaşlığın olduğu görülmüştür.

Tablo 62
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Arkadaşlığın Güçlü Olması-Zevk İlişkisi
Durumu Analizi

İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olması işimden aldığım zevki artırır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	58
Katılıyorum	32
Fikrim yok	4
Katılmıyorum	3
Kesinlikle katılmıyorum	3
Toplam	100

Tablo 62 verilerine göre işletme içerisinde İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olması işimden aldığım zevki artırır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İş ortamında iyi bir arkadaşın olması işin zevkini artırdığını belirten 90 katılımcı ile desteklenmiştir.

Tablo 63
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Arkadaşlığın Güç Olması-Zevk İlişkisi
Durumu Analizi

İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olması işimden aldığım zevki artırır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	38
Katılıyorum	30
Fikrim yok	6
Katılmıyorum	11
Kesinlikle katılmıyorum	15
Toplam	100

Tablo 63 verilerine göre işletme içerisinde İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olması işimden aldığım zevki artırır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İş ortamında iyi bir arkadaşın olması işin zevkini artırdığını belirten tüm katılımcılar ile desteklenmiştir.

Tablo 64
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Arkadaşlığın Güç Olması-Zevk İlişkisi
Durumu Analizi

İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olması işimden aldığım zevki artırır	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	58	38
Katılıyorum	32	30
Fikrim yok	4	6
Katılmıyorum	3	11
Kesinlikle katılmıyorum	3	15
Toplam	100	100
Skor	90	68

Tablo 64 verilerine göre işletme içerisinde İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olması işimden aldığım zevki artırır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İş ortamında iyi bir arkadaşın olması için zevkini artırdığını belirten 90 katılımcı ile desteklenmiştir. ISO olmayan işletmelerde de sonuçlar daha düşük çıkmıştır.

Tablo 65
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Ücret-İş Dengesi Durumu Analizi

Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşümdedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	50
Katılıyorum	20
Fikrim yok	4
Katılmıyorum	9
Kesinlikle katılmıyorum	17
Toplam	100

Tablo 65 verilerine göre işletme içerisinde Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşümdedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Ücret ile yapılan işin adil olduğu 70 katılımcı belirtmiştir.

Tablo 66
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Ücret-İş Dengesi Durumu Analizi

Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşümdedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	20
Katılıyorum	13
Fikrim yok	4
Katılmıyorum	25
Kesinlikle katılmıyorum	38
Toplam	100

Tablo 66 verilerine göre işletme içerisinde Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşümdedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Ücret ile yapılan işin adil olmadığını ve karşılığı olmadığını tüm katılımcılar belirtmiştir.

Tablo 67

ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Ücret-İş Dengesi Durumu Analizi

Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşümdedir	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	50	20
Katılıyorum	20	13
Fikrim yok	4	4
Katılmıyorum	9	25
Kesinlikle katılmıyorum	17	38
Toplam	100	100
Skor	70	13

Tablo 67 verilerine göre işletme içerisinde Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşümdedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. ISO olan işletmelerde adil ücretlendirme olduğu ISO olmayan işletmelerde ise adil bir ücretlendirme olmadığı görülmüştür.

Tablo 68
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Ücret-Zevk Dengesi Durumu Analizi

Aldığım ücretin ne kadar yüksek olursa işimi yapmaktan duyduğum zevk o derece artar	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	55
Katılıyorum	35
Fikrim yok	2
Katılmıyorum	2
Kesinlikle katılmıyorum	6
Toplam	100

Tablo 68 verilerine göre işletme içerisinde Aldığım ücretin ne kadar yüksek olursa işimi yapmaktan duyduğum zevk o derece artar sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Tüm katılımcılar bu konuda tam destek ilkesini benimsemiştir. Yani ne kadar yüksek ücret o kadar iş zevki anlayışı hakimdir.

Tablo 69

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Ücret-Zevk Dengesi Durumu Analizi

Aldığım ücretin ne kadar yüksek olursa işimi yapmaktan duyduğum zevk o derece artar	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	49
Katılıyorum	37
Fikrim yok	5
Katılmıyorum	4
Kesinlikle katılmıyorum	5
Toplam	100

Tablo 69 verilerine göre işletme içerisinde Aldığım ücretin ne kadar yüksek olursa işimi yapmaktan duyduğum zevk o derece artar sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Tüm katılımcılar bu konuda tam destek ilkesini benimsemiştir. Yani ne kadar yüksek ücret o kadar iş zevki anlayışı hakimdir.

Tablo 70

ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Ücret-Zevk Dengesi Durumu Analizi

Aldığım ücretin ne kadar yüksek olursa işimi yapmaktan duyduğum zevk o derece artar	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	55	49
Katılıyorum	35	37
Fikrim yok	2	5
Katılmıyorum	2	4
Kesinlikle katılmıyorum	6	5
Toplam	100	100
Skor	90	86

Tablo 70 verilerine göre işletme içerisinde Aldığım ücretin ne kadar yüksek olursa işimi yapmaktan duyduğum zevk o derece artar sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. Tüm katılımcılar bu konuda tam destek ilkesini benimsemiştir. Yani ne kadar yüksek ücret o kadar iş zevki anlayışı hakimdir. ISO olmayan işletmelerde görüldüğü gibi benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 71

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Sorunların Çözümü Durumu Analizi

İşyerinde personelin problemleri yönetim tarafından süratle çözümlenmektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	35
Katılıyorum	23
Fikrim yok	14
Katılmıyorum	22
Kesinlikle katılmıyorum	6
Toplam	100

Tablo 71 verilerine göre işletme içerisinde İşyerinde personelin problemleri yönetim tarafından süratle çözümlenmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 58 katılımcı ile bu görüşü desteklemekte iken 28 katılımcı tarafından desteklenmemiştir.

Tablo 72

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Sorunların Çözümü Durumu Analizi

İşyerinde personelin problemleri yönetim tarafından süratle çözümlenmektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	5
Katılıyorum	13
Fikrim yok	4
Katılmıyorum	48
Kesinlikle katılmıyorum	30
Toplam	100

Tablo 72 verilerine göre işletme içerisinde İşyerinde personelin problemleri yönetim tarafından süratle çözümlenmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 78 katılımcı ile bu görüşü desteklememekte iken 18 katılımcı tarafından desteklenmiştir.

Tablo 73

ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Sorunların Çözümü Durumu Analizi

İşyerinde personelin problemleri yönetim tarafından süratle çözümlenmektedir.	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	35	5
Katılıyorum	23	13
Fikrim yok	14	4
Katılmıyorum	22	48
Kesinlikle katılmıyorum	6	30
Toplam	100	100
Skor	58	18

Tablo 73 verilerine göre işletme içerisinde İşyerinde personelin problemleri yönetim tarafından süratle çözümlenmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları ISO olan işletmelerde yönetimin problem çözme açısından etkin olduğunu belirtirken ISO olmayan işletmelerde bu durum tersi bir hal almıştır.

Tablo 74
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, İş Zevki Durumu Analizi

İş ortamındaki yönetim uygulamaları karmaşık ve sert olursa bu işimi yapmaktan duyacağım zevki olumsuz yönde etkiler	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	74
Katılıyorum	21
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	2
Kesinlikle katılmıyorum	3
Toplam	100

Tablo 74 verilerine göre işletme içerisinde İş ortamındaki yönetim uygulamaları karmaşık ve sert olursa bu işimi yapmaktan duyacağım zevki olumsuz yönde etkiler sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ile bu görüşü desteklemektedir.

Tablo 75
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, İş Zevki Durumu Analizi

İş ortamındaki yönetim uygulamaları karmaşık ve sert olursa bu işimi yapmaktan duyacağım zevki olumsuz yönde etkiler	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	67
Katılıyorum	19
Fikrim yok	6
Katılmıyorum	3
Kesinlikle katılmıyorum	5
Toplam	100

Tablo 75 verilerine göre işletme içerisinde İş ortamındaki yönetim uygulamaları karmaşık ve sert olursa bu işimi yapmaktan duyacağım zevki olumsuz yönde etkiler sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ile bu görüşü desteklemektedir.

Tablo 76

ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, İş Zevki Durumu Analizi

İş ortamındaki yönetim uygulamaları karmaşık ve sert olursa bu işimi yapmaktan duyacağım zevki olumsuz yönde etkiler	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	74	67
Katılıyorum	21	19
Fikrim yok	0	6
Katılmıyorum	2	3
Kesinlikle katılmıyorum	3	5
Toplam	100	100
Skor	95	86

Tablo 76 verilerine göre işletme içerisinde İş ortamındaki yönetim uygulamaları karmaşık ve sert olursa bu işimi yapmaktan duyacağım zevki olumsuz yönde etkiler sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ile bu görüşü desteklemektedir. ISO olmayan işletmelerde de benzer sonuç ortaya çıkmıştır.

Tablo 77

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Yapılan İşin Kariyer İmkânı Durumu Analizi

Yaptığım işin beni ilerde daha yüksek kademelere getireceği inancındayım	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	39
Katılıyorum	34
Fikrim yok	17
Katılmıyorum	5
Kesinlikle katılmıyorum	2
Toplam	100

Tablo 77 verilerine göre işletme içerisinde Yaptığım işin beni ilerde daha yüksek kademelere getireceği inancındayım sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 73 katılımcı ile bu görüşü desteklemektedir. Çalışanların terfi ve yükselme durumu daha güçlü bir seviyededir.

Tablo 78

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Yapılan İşin Kariyer İmkânı Durumu Analizi

Yaptığım işin beni ilerde daha yüksek kademelere getireceği inancındayım	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	29
Katılıyorum	24
Fikrim yok	12
Katılmıyorum	15
Kesinlikle katılmıyorum	20
Toplam	100

Tablo 78 verilerine göre işletme içerisinde Yaptığım işin beni ilerde daha yüksek kademelere getireceği inancındayım sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 53 katılımcı ile bu görüşü desteklemektedir. Çalışanların terfi ve yükselme durumu daha zayıf bir seviyededir.

Tablo 79
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Yapılan İşin Kariyer İmkânı
Durumu Analizi

Yaptığım işin beni ilerde daha yüksek kademelere getireceği inancındayım	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	39	29
Katılıyorum	34	24
Fikrim yok	17	12
Katılmıyorum	5	15
Kesinlikle katılmıyorum	2	20
Toplam	100	100
Skor	73	53

Tablo 79 verilerine göre işletme içerisinde Yaptığım işin beni ilerde daha yüksek kademelere getireceği inancındayım sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 73 katılımcı ile bu görüşü desteklemektedir. Çalışanların terfi ve yükselme durumu daha güçlü bir seviyededir. Görüldüğü gibi ISO olmayan işletmeler 53 kişiyle zayıf sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 80
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Terfi-Zevk Durumu Analizi

Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	59
Katılıyorum	33
Fikrim yok	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle katılmıyorum	3
Toplam	100

Tablo 80 verilerine göre işletme içerisinde Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 92 katılımcı ile bu görüşü desteklemektedir. Çalışanların terfi ve yükselme durumu gerçekleşmemesi zevki azaltmaktadır.

Tablo 81
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Terfi-Zevk Durumu Analizi

Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	45
Katılıyorum	31
Fikrim yok	14
Katılmıyorum	5
Kesinlikle katılmıyorum	5
Toplam	100

Tablo 81 verilerine göre işletme içerisinde Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 76 katılımcı ile bu görüşü desteklemektedir. Çalışanların terfi ve yükselme durumu gerçekleşmemesi zevki azaltmaktadır.

Tablo 82**ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Terfi-Zevk Durumu Analizi**

Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	59	45
Katılıyorum	33	31
Fikrim yok	3	14
Katılmıyorum	2	5
Kesinlikle katılmıyorum	3	5
Toplam	100	100
Skor	92	76

Tablo 82 verilerine göre işletme içerisinde Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 92 katılımcı ile bu görüşü desteklemektedir. Çalışanların terfi ve yükselme durumu gerçekleşmemesi zevki azaltmaktadır. ISO olmayan işletmeler açısından da düşük çıkmasıyla beraber benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 83

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Gerekli Malzemelerin Varlığı Durumu Analizi

İşimi doğru yapmak için gerekli malzeme ve ekipmana sahibim	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	39
Katılıyorum	41
Fikrim yok	6
Katılmıyorum	4
Kesinlikle katılmıyorum	10
Toplam	100

Tablo 83 verilerine göre işletme içerisinde İşimi doğru yapmak için gerekli malzeme ve ekipmana sahibim sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda %80 katılımcı ile bu görüşü desteklemektedir. İşletme içerisinde yapılacak işler için gerekli malzemenin olduğu görülmektedir.

Tablo 84

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Gerekli Malzemelerin Varlığı Durumu Analizi

İşimi doğru yapmak için gerekli malzeme ve ekipmana sahibim	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	37
Katılıyorum	32
Fikrim yok	11
Katılmıyorum	8
Kesinlikle katılmıyorum	12
Toplam	100

Tablo 84 verilerine göre işletme içerisinde İşimi doğru yapmak için gerekli malzeme ve ekipmana sahibim sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda %69 katılımcı ile bu görüşü desteklemektedir. İşletme içerisinde yapılacak işler için gerekli malzemenin olduğu görülmektedir.

Tablo 85
ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Gerekli Malzemelerin
Varlığı Durumu Analizi

İşimi doğru yapmak için gerekli malzeme ve ekipmana sahibim	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	39	37
Katılıyorum	41	32
Fikrim yok	6	11
Katılmıyorum	4	8
Kesinlikle katılmıyorum	10	12
Toplam	100	100
Skor	80	69

Tablo 85 verilerine göre işletme içerisinde İşimi doğru yapmak için gerekli malzeme ve ekipmana sahibim sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 80 katılımcı ile bu görüşü desteklemektedir. İşletme içerisinde yapılacak işler için gerekli malzemenin olduğu görülmektedir. ISO olmayan işletmeler de 69 katılımcıyla daha düşük sonuç çıkmıştır bu da TKY uygulayan işletmelerin kaliteye daha önem verdiği sonucunu doğruluyor.

Tablo 86

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Malzeme-Alınan Zevk Analizi

İşimi yaparken gerekli malzeme ve ekipmandaki eksikliklerin çıkardığı zorluklar işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	48
Katılıyorum	52
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 86 verilerine göre işletme içerisinde İşimi yaparken gerekli malzeme ve ekipmandaki eksikliklerin çıkardığı zorluklar işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ile bu görüşü desteklemektedir. İşletme içerisinde yapılacak işler için gerekli malzemenin olmaması çalışanlar açısından son derece kötü bir duruma yol açacaktır.

Tablo 87

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Malzeme-Alınan Zevk Analizi

İşimi yaparken gerekli malzeme ve ekipmandaki eksikliklerin çıkardığı zorluklar işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	41
Katılıyorum	59
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 87 verilerine göre işletme içerisinde İşimi yaparken gerekli malzeme ve ekipmandaki eksikliklerin çıkardığı zorluklar işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ile bu görüşü desteklemektedir. İşletme içerisinde yapılacak işler için gerekli malzemenin olmaması çalışanlar açısından son derece kötü bir duruma yol açacaktır.

Tablo 88**ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Malzeme-Alınan Zevk Analizi**

İşimi yaparken gerekli malzeme ve ekipmandaki eksikliklerin çıkardığı zorluklar işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	48	41
Katılıyorum	52	59
Fikrim yok	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0
Toplam	100	100
Skor	100	100

Tablo 88 verilerine göre işletme içerisinde İşimi yaparken gerekli malzeme ve ekipmandaki eksikliklerin çıkardığı zorluklar işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ile bu görüşü desteklemektedir. İşletme içerisinde yapılacak işler için gerekli malzemenin olmaması çalışanlar açısından son derece kötü bir duruma yol açacaktır. ISO olmayan işletmeler açısından da sonuçlar aynıdır.

Tablo 89

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışma Saatleri Durumunu Analizi

İş ile ilgili olarak çalışma saatlerinin belirsizliği işimi yapmaktan duyduğum zevki azaltır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	41
Katılıyorum	59
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 89 verilerine göre işletme içerisinde İş ile ilgili olarak çalışma saatlerinin belirsizliği işimi yapmaktan duyduğum zevki azaltır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ile bu görüşü desteklemektedir.

Tablo 90

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışma Saatleri Durumunu Analizi

İş ile ilgili olarak çalışma saatlerinin belirsizliği işimi yapmaktan duyduğum zevki azaltır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	44
Katılıyorum	56
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 90 verilerine göre işletme içerisinde İş ile ilgili olarak çalışma saatlerinin belirsizliği işimi yapmaktan duyduğum zevki azaltır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ile bu görüşü desteklemektedir. Çalışma saatlerinin net olması çalışanların yapacakları işten zevk almasına kesin katkı sağlayacak işlemlerden biridir.

Tablo 91

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Yönetimden Memnuniyet Durumu Analizi

İş yerinde uygulanan yönetim tarzından memnunum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	29
Katılıyorum	49
Fikrim yok	2
Katılmıyorum	12
Kesinlikle katılmıyorum	8
Toplam	100

Tablo 91 verilerine göre işletme içerisinde İş yerinde uygulanan yönetim tarzından memnunum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 78 katılımcı ile yönetim şekline destek vermiştir. Ve bu yönetim şeklinden memnun olduğu yüksek oran ile gösterilmektedir (78 kişi).

Tablo 92

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Yönetimden Memnuniyet Durumu Analizi

İş yerinde uygulanan yönetim tarzından memnunum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	19
Katılıyorum	9
Fikrim yok	12
Katılmıyorum	31
Kesinlikle katılmıyorum	29
Toplam	100

Tablo 92 verilerine göre işletme içerisinde İş yerinde uygulanan yönetim tarzından memnunum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 60 katılımcı ile yönetim şeklini beğenmediklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 93
ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Yönetimden Memnuniyet
Durumu Analizi

İş yerinde uygulanan yönetim tarzından memnunum	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	29	19
Katılıyorum	49	9
Fikrim yok	2	12
Katılmıyorum	12	31
Kesinlikle katılmıyorum	8	29
Toplam	100	100
Skor	78	28

Tablo 93 verilerine göre işletme içerisinde İş yerinde uygulanan yönetim tarzından memnunum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda ISO uygulanan yerlerde yönetimden daha memnunken, ISO olmayan işletmelerde bu memnuniyet durumu görülmemektedir.

Tablo 94

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Mesleki Bilgi-Yararlılık Analizi

Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	49
Katılıyorum	51
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 94 verilerine göre işletme içerisinde Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ortak görüş ile desteklemiştir.

Tablo 95

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Mesleki Bilgi-Yararlılık Analizi

Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	42
Katılıyorum	58
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 95 verilerine göre işletme içerisinde Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ortak görüş ile desteklemiştir.

Tablo 96

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Yapılan İş İle Toplum Yararı Analizi

Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	41
Katılıyorum	59
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 96 verilerine göre işletme içerisinde Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ortak görüş ile desteklemişlerdir.

Tablo 97

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Yapılan İş İle Toplum Yararı Analizi

Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	48
Katılıyorum	52
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 97 verilerine göre işletme içerisinde Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ortak görüş ile desteklemişlerdir.

Tablo 98

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Sorunları Yöneticilere Aktarma Durumu Analizi

Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	44
Katılıyorum	56
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 98 verilerine göre işletme içerisinde Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ortak görüş ile desteklemişlerdir.

Tablo 99
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Sorunları Yöneticilere Aktarma
Durumu Analizi

Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	23
Katılıyorum	17
Fikrim yok	12
Katılmıyorum	19
Kesinlikle katılmıyorum	29
Toplam	100

Tablo 99 verilerine göre işletme içerisinde Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ortak görüş ile desteklemişlerdir.

Tablo 100
ISO Belgesi Olan Ve Olmayan İşletmelerde, Sorunları Yöneticilere Aktarma
Durumu Analizi

Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	44	23
Katılıyorum	56	17
Fikrim yok	0	12
Katılmıyorum	0	19
Kesinlikle katılmıyorum	0	29
Toplam	100	100

Tablo 100 verilerine göre işletme içerisinde Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ortak görüş ile desteklemişlerdir. ISO olmayan işletmelerde bu oran düşük çıkmıştır buda belgesiz işletmelerde yöneticilerle iletişim kopukluğu olduğunu doğrular.

Tablo 101
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışmalarda İdareci Desteğinin Alınması
Durumu Analizi

Çalışmalarında idarecilerin desteğini alıyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	58
Katılıyorum	42
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 101 verilerine göre işletme içerisinde Çalışmalarında idarecilerin desteğini alıyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ortak görüş ile desteklemişlerdir.

Tablo 102
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışmalarda İdareci Desteğinin Alınması
Durumu Analizi

Çalışmalarında idarecilerin desteğini alıyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	32
Katılıyorum	28
Fikrim yok	10
Katılmıyorum	8
Kesinlikle katılmıyorum	22
Toplam	100

Tablo 102 verilerine göre işletme içerisinde Çalışmalarında idarecilerin desteğini alıyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda destek alamadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 103

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Kurumun Personel Politikaları Durumu Analizi

Kurumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	59
Katılıyorum	41
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 103 verilerine göre işletme içerisinde Kurumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar ortak görüş ile desteklemişlerdir.

Tablo 104
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Kurumun Personel Politikaları
Durumu Analizi

Kurumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	33
Katılıyorum	27
Fikrim yok	12
Katılmıyorum	8
Kesinlikle katılmıyorum	20
Toplam	100

Tablo 104 verilerine göre işletme içerisinde Kurumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda personel politikalarını onaylamadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 105
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, İş Eğitimlerinin Alınması Durumu Analizi

İşimin gereği olan eğitimleri belirli periyotlarla alabiliyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	39
Katılıyorum	21
Fikrim yok	12
Katılmıyorum	8
Kesinlikle katılmıyorum	20
Toplam	100

Tablo 105 verilerine göre işletme içerisinde İşimin gereği olan eğitimleri belirli periyotlarla alabiliyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda çoğunlukla (60 kişi) gerekli eğitimlerin alındığını düşünmektedir. 28 katılımcı ise bu konuda gerekli eğitimin alınmadığını belirtmiştir.

Tablo 106

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, İş Eğitimlerinin Alınması Durumu Analizi

İşimin gereği olan eğitimleri belirli periyotlarla alabiliyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	9
Katılıyorum	11
Fikrim yok	19
Katılmıyorum	40
Kesinlikle katılmıyorum	21
Toplam	100

Tablo 106 verilerine göre işletme içerisinde İşimin gereği olan eğitimleri belirli periyotlarla alabiliyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda çoğunlukla (61 kişi) gerekli eğitimlerin alınmadığını düşünmektedir. 20 katılımcı ise bu konuda gerekli eğitimin alındığını belirtmiştir.

Tablo 107
ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, İş Eğitimlerinin Alınması
Durumu Analizi

İşimin gereği olan eğitimleri belirli periyotlarla alabiliyorum	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	39	9
Katılıyorum	21	11
Fikrim yok	12	19
Katılmıyorum	8	40
Kesinlikle katılmıyorum	20	21
Toplam	100	100

Tablo 107 verilerine göre işletme içerisinde İşimin gereği olan eğitimleri belirli periyotlarla alabiliyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda ISO olan yerler çoğunlukla (60 kişi) gerekli eğitimlerin alındığını düşünmektedir. ISO olmayan yerlerde ise (61 kişi) bu eğitimlerin yetersiz olduğu görüşünü belirtmektedir.

Tablo 108
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Rekabet Avantajı Durumu Analizi

İşletmemiz rekabet avantajına sahiptir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	39
Katılıyorum	51
Fikrim yok	5
Katılmıyorum	3
Kesinlikle katılmıyorum	2
Toplam	100

Tablo 108 verilerine göre işletme içerisinde İşletmemiz rekabet avantajına sahiptir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda çoğunlukla (90 kişi) gerekli rekabet avantajının olduğunu düşünmektedir. 5 katılımcı ise bu konuda gerekli avantajın olmadığını belirtmiştir.

Tablo 109

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Rekabet Avantajı Durumu Analizi

İşletmemiz rekabet avantajına sahiptir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	29
Katılıyorum	41
Fikrim yok	5
Katılmıyorum	9
Kesinlikle katılmıyorum	16
Toplam	100

Tablo 109 verilerine göre işletme içerisinde İşletmemiz rekabet avantajına sahiptir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda çoğunlukla (70 kişi) gerekli rekabet avantajının olduğunu düşünmektedir. 25 katılımcı ise bu konuda gerekli avantajın olmadığını belirtmiştir.

Tablo 110

ISO Belgesi Olan ve Olmayan İşletmelerde, Rekabet Avantajı Durumu Analizi

İşletmemiz rekabet avantajına sahiptir	ISO olan	ISO olmayan
Kesinlikle katılıyorum	39	29
Katılıyorum	51	41
Fikrim yok	5	5
Katılmıyorum	3	9
Kesinlikle katılmıyorum	2	16
Toplam	100	100

Tablo 110 verilerine göre işletme içerisinde İşletmemiz rekabet avantajına sahiptir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda çoğunlukla (90 kişi) gerekli rekabet avantajının olduğunu düşünmektedir. 5 katılımcı ise bu konuda gerekli avantajın olmadığını belirtmiştir. ISO olmayan işletmeler de daha düşük veriler (70) kişi rekabet avantajlarının olmadığını gösterir.

Tablo 111
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Ürünlerin Kalite Durumu Analizi

İşletmemizde üretilen ürünler kalitelidir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	47
Katılıyorum	53
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 111 verilerine göre işletme içerisinde İşletmemizde üretilen ürünler kalitelidir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar işletme ürünün kaliteli olduğunu belirtmiştir.

Tablo 112
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Ürünlerin Kalite Durumu Analizi

İşletmemizde üretilen ürünler kalitelidir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	34
Katılıyorum	26
Fikrim yok	8
Katılmıyorum	12
Kesinlikle katılmıyorum	20
Toplam	100

Tablo 112 verilerine göre işletme içerisinde İşletmemizde üretilen ürünler kalitelidir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. ISO belgesi olmayan İşletme çalışanları bu konuda %60 kişi işletme ürünün kaliteli olduğunu belirtmiştir. Bu durumda sayısal sonuca göre ISO belgeli işletmelerin ürünleri daha kaliteli oldu doğrulanmıştır.

Tablo 113

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların Tatmin Düzeyi Durumu Analizi

Çalışanların tatmin düzeyi yüksektir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	56
Katılıyorum	44
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 113 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanların tatmin düzeyi yüksektir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılarla çalışanların tatmin düzeyinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 114

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Tatmin Düzeyi Durumu Analizi

Çalışanların tatmin düzeyi yüksektir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	27
Katılıyorum	14
Fikrim yok	9
Katılmıyorum	22
Kesinlikle katılmıyorum	28
Toplam	100

Tablo 114 verilerine göre işletme içerisinde Çalışanların tatmin düzeyi yüksektir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda %41 katılımcı işletme içerisinde çalışanların tatmin düzeyinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçtan ISO belgeli işletmelerde çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılıyor.

Tablo 115
ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların Duygularına Değer Verme
Durumu Analizi

Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	55
Katılıyorum	45
Fikrim yok	0
Katılmıyorum	0
Kesinlikle katılmıyorum	0
Toplam	100

Tablo 115 verilerine göre işletme içerisinde Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar işletme içerisinde çalışanların duygu ve değerlerinin önemsendiği belirtilmiştir.

Tablo 116
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Duygularına Değer Verme
Durumu Analizi

Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	16
Katılıyorum	15
Fikrim yok	10
Katılmıyorum	29
Kesinlikle katılmıyorum	30
Toplam	100

Tablo 116 verilerine göre işletme içerisinde Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda tüm katılımcılar işletme içerisinde çalışanların duygu ve değerlerinin önemsenmediği belirtilmiştir.

Tablo 117

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Çalışanların Fırsat Eşitliği Durumu Analizi

Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	35
Katılıyorum	25
Fikrim yok	21
Katılmıyorum	9
Kesinlikle katılmıyorum	10
Toplam	100

Tablo 117 verilerine göre işletme içerisinde Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda 60 kişi olumlu 21 kişi fikrinin olmadığını 19 kişi de olumsuz cevap vermiştir.

Tablo 118

ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Çalışanların Fırsat Eşitliği Durumu Analizi

Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	12
Katılıyorum	13
Fikrim yok	10
Katılmıyorum	41
Kesinlikle katılmıyorum	24
Toplam	100

Tablo 118 verilerine göre işletme içerisinde Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda ISO belgesi olan işletme olumlu ISO belgesi olmayan olumsuz sonucu belirtmiştir.

Tablo 119

ISO Belgesi Olan İşletmelerde, Karar Verme Sürecine Katılım Durumu Analizi

Karar verme sürecinde görüşlerim alınır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	36
Katılıyorum	29
Fikrim yok	5
Katılmıyorum	12
Kesinlikle katılmıyorum	18
Toplam	100

Tablo 119 verilerine göre işletme içerisinde Karar verme sürecinde görüşlerim alınır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda görüşlerinin alındığını belirtmişlerdir.

Tablo 120
ISO Belgesi Olmayan İşletmelerde, Karar Verme Sürecine Katılım
Durumu Analizi

Karar verme sürecinde görüşlerim alınır	Cevap veren kişi sayısı
Kesinlikle katılıyorum	10
Katılıyorum	9
Fikrim yok	15
Katılmıyorum	31
Kesinlikle katılmıyorum	35
Toplam	100

Tablo 120 verilerine göre işletme içerisinde Karar verme sürecinde görüşlerim alınır sorusuna yönelik veriler gösterilmiştir. İşletme çalışanları bu konuda görüşlerinin alınmadığını belirtmişlerdir.

SONUÇ

Günümüz dünyasında hızla değişen çevre koşullarına paralel olarak küreselleşme ve rekabet artmaktadır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve vizyonlarını gerçekleştirebilmek için bu değişime uyum sağlamak zorundadır. Bu değişim örgütlerin yaşamlarına da yansımaktadır. Bu kapsamda yeni kurumsal kuramın temel tartışması örgütlerin kurumsallaşmış yapısal unsurları hayatta kalmak amacıyla benimsemeleridir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; DiMaggio ve Powel, 1991). Örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevre bir takım davranış ve düşünce biçimlerini düzenleyici, ahlaki ve bilişsel unsurlar yardımıyla yayıp meşrulaştırmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1995; Scott 2003). Bazı şartlar altında, bu gibi durumlar örgütlere standart operasyonlarından profesyonel sertifikalara ve devletin getirdiği gereksinimlere geçerek meşrulaştırma unsurları olmasında öncülük etmektedir. Meşrulaştırma unsurlarının adaptasyonunda, eşbiçimliliğin önderliği ile kurumsal çevre de örgütlerin hayatta kalma ihtimalini arttırmaktadır (Zucker, 1987). Artık iş dünyasında kalitenin rekabetçi konumda stratejik etkileri göz ardı edilememektedir. Bu doğrultuda örgütler kalite felsefesini yerleştirmek için birtakım araçlara ihtiyaç duymaktadır. Kalite yönetimi ve kontrolü için kullanılabilir araçlardan biri de Kalite Yönetim Sistemi'dir (Magd ve Cury, 2003). Günümüzde hizmet ve imalat sektöründe birçok örgütün faaliyet göstermesi, tüketicilerin tercih edebileceği alternatifleri çoğaltmaktadır. Tüketicilerin bilinçlenmesi, satın alma gücünün artması, talebin nisbi olarak bu sektörlerde esnek olması sonucu alıcının pazarlık gücü artmaktadır. Bu sonuç örgütlerin müşteri odaklı çalışmalarını gerektirmektedir. ISO (Uluslararası Standart Örgütü) tarafından 1987 yılında yayımlanan şimdiki adıyla ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, müşteri istek ve ihtiyaçlarını kaliteli bir şekilde karşılamayı hedefleyen örgütlere bir fırsat yaratmaktadır. Kalite Yönetim Sistemi örgütlerin değer zinciri aktivitelerini yönetebilmeyi ve ürün ve/veya hizmetin nihai müşteriye ulaşana kadar tüm süreçlerinde sürekli iyileşmeyi amaçlar. Bu sistem etkin bir biçimde uygulanırsa standardın kayıtlama gerekliliği ile her bir süreç izlenilebilir. Böylece örgütün kontrol mekanizmaları gelişmekte, sistemdeki herhangi bir aksaklıkta bunun kaynağı kolayca tespit edilmekte ve gerekli düzeltici, önleyici faaliyetler yapılmaktadır. Bu şekilde işletilen bir sistemden çıkan ürün ve/veya hizmet "kaliteli" olacak böylece müşteri memnuniyeti sağlanacaktır.

Örgütler amaçlarına uygun belgelenmekte ve bu sistemden hedefleri doğrultusunda yarar elde etmektedirler. Ülkemizde, ISO 9001 belgesinin 2005 yılında Kamu İhale Yasası'nın (KİY) önemli şartlarından biri olarak konulması, pazardaki güçlü aktörlerin (TUSİAD gibi) ve paydaşların (örneğin Aselsan, Tai gibi büyük örgütler tedarikçilerinin KYS'ni etkin bir şekilde uygulamalarını istemektedir) bu uygulamayı benimseyip meşrulaştırmaları Kalite Yönetim Sistemi'ne geçişi hızlandırmıştır ancak bazı örgütler bu sistemin kazanımlarından ziyade zorunluluk olarak görmeye başlamışlardır. Zorunlu olarak gören örgütler sistemi ana faaliyetleri ile sentezlememekte ve bunun sonucunda kurumsallaşmış yapı unsurlarını ya da yönetim uygulamalarını faaliyetlerinden ayırıştırarak KYS'ni uyguluyorlarmış gibi görünmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977). 2009 yılında KİY'nin şartları esnetilmiş, günümüzde de hem birtakım zorunlulardan dolayı uygulamaya devam eden hem de büyük ölçeklerde; özellikle üretim sektöründe bu sistemi etkin bir şekilde uygulayan örgütler bulunmaktadır.

Türkiye'de belgelendirme faaliyetleri ilk olarak TSE (Türk Standartları Enstitüsü) tarafından gerçekleştirilmiş olup, yıllar geçtikçe belgelendirme hizmeti veren kuruluşların sayısı artmaktadır. Bu kuruluşlar IAF (Uluslararası Akreditasyon Forumu) tarafından geliştirilen 17021 standartlarına tabidir. Ülkemizde, belgelendirme kuruluşlarının akreditasyonunu TÜRKAK (Türk Akreditasyon Kurumu) gerçekleştirmektedir. Bunun yanısıra UKAS (İngiltere Akreditasyon Kurumu), TGA (Alman Akreditasyon Kurumu), CAECP (Moldova Akreditasyon Kurumu) gibi yabancı kuruluşlar tarafından akredite edilen belgelendirme kuruluşları da faaliyet göstermektedir.

Kalite Yönetim Sistemi; ürün veya hizmeti alan müşterilerin gereksinimlerinin tam olarak karşılanabilmesi için, belirlenen kalite hedeflerinin yerine getirilmesi sırasında uygulanan planlı etkinlikler olarak tanımlanabilmektedir. Bu etkinlikler, bir amaca yönelik olarak parçaların sistemli bir şekilde bir araya getirilmesini içermektedir. Bir başka anlatımla, örgütün her biriminde ve örgütün bütününde kalitenin güvence altına alınmasıdır.

KYS' de hem ürün veya hizmetin kalite güvencesi hem de müşteri memnuniyeti esas alınmaktadır. Temelinde, maliyet ve zamandan tasarruf; iadelerde, müşteri şikayetlerinde ve servis-bakım giderlerinde azalma; müşteri memnuniyeti; kaynakların

optimum kullanımı; yüksek verim; örgütün etkililiğinin iyileştirilmesi; yönetim kolaylığı; çalışanlarda yüksek motivasyon; çağdaş çalışma ortamı yaratma; sağlıklı bilgi akışı; pazar payının artması; kalitede kalıcılık; rekabet gücünü artırma; kuruluşun imajının yükseltilmesi gibi hedefler yer almaktadır.

KYS prensipleri; müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, proses yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, verilere dayalı karar verme yaklaşımı, tedarikçiyle karşılıklı faydaya dayanan ilişkilerdir.

Benzer şekilde çalışanların katılımı ve iç müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak yazılan “İşletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliği Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada çalışanların motivasyonu ve yönetimin bu anlamda üzerine düşen görevleri ile ilgili olarak çeşitli hususlara değinilmiştir. Şöyle ki; “İnsanları çalışmaya özendirme çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. İnsan ihtiyaçları sınırsız ve karmaşıktır. Bu nedendir ki; insan davranışlarını anlamak ve etkilemek için onların ihtiyaçlarını bilmek gerekir ihtiyaçlar insan davranışlarının temelini oluşturur. Yöneticilerin en önemli görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Astların etkin bir biçimde çalışması için onları güdülemek gereklidir. Güdülenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve iş görenleri teşvik etmektir.”

Bu çalışmada ise, diğer çalışmalara benzer sonuçlar elde edilmiştir. Kalite yönetim sistemlerini kullanan ve kullanmayan işletmeler açısından farklar ortaya konulmuş ve kullanan işletmelerin kalite ve rekabet anlamında daha avantajlı olduğu ispatlanmıştır. Ayrıca iç ve dış müşteri açısından ele alınan değerlerde, kalite yönetim sistemlerini kullanan firmaların daha ön planda algılandığı ortaya konulmuştur.

Günümüzde yukarıda yer alan hedeflere önem veren kuruluşlar, müşterilerine en kolay ve en etkili şekilde ulaşabilmek için kalite sistemlerini ISO 9000 sertifikalarıyla belgelemeyi tercih etmektedirler. KYS’ yi oluşturan kuruluşlarda, yönetimin rolüne ağırlık verilmektedir. Müşteri odaklı olarak KYS geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için, kararlılık ve irade, düzenleyici ve yasal şartların dikkate alınması, ilgili fonksiyon ve kademelerde ölçülebilir hedeflerin oluşturulması gerekmektedir. KYS’nin etkinliğini artırmada sürekli iyileştirme şart olarak görülmektedir.

Çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde üst yönetimin ISO-9000 Kalite Sisteminin işletmeye yararları konusunda görüş birliği vardır. Deneklerin eğitim durumları, cinsiyetleri ve işletmelerin faaliyet süreleri, çalışan sayıları ve sektörleri ile yapılan analizlerde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri, 2008 revizyonuyla kalite anlayışına yeni bir vizyon getirmiş, müşteri odaklılık, sürekli gelişme ve sistem yaklaşımının benimsenmesi gibi Toplam Kalite Yönetimi'ni çağrıştıran faktörler üzerine kurulmuştur. Şirket yöneticileri, ISO 9000'i büyük bir fırsat olarak değerlendirmeli, gölge sistemler kurmaktan kaçınmalı ve bunu işletme bünyesinde Toplam Kalite Yönetimine bir atlama taşı olarak kullanmalıdırlar.

Tüm dünya genelinde 430.000'i aşkın kuruluş ISO 9000 belgesi almış ve gün geçtikçe ISO 9000 belgesi şirketler için bir zorunluluk haline gelmeye başlamıştır. Artık birçok şirket tedarikçilerinden ISO 9000 belgesine sahip olmalarını istemekte, birçok ihaleye ISO 9000 belgeli olmayan firmalar girememektedir. ISO 9000 kuruluşların uymaları gereken minimum şartları vermektedir. Bu bakımdan şirket yöneticileri ISO 9000 sertifikasını da yeterli görmemeli, ötesine geçmelidirler. Bilindiği gibi, dünya devi şirketler, kalite konusunda kendi standartlarını uygulamaktadır.

Ülke olarak kalite konusunda henüz çocukluk evresindeyiz, kişi başı milli gelirleri bizim kat kat üstümüzde olan ülkeler ise olgunluklarını yaşamışlar ve sürekli gelişme felsefesiyle dinç kalmaya çabalamaktadırlar. Globalleşmenin yol açtığı rekabet ortamında olgunlaşmak ve dinç kalmak zorunluluktur.

Kalite Yönetim sistemi iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların tam katılımını, gönüllülüğünü, yaratıcılıklarını ve kişisel gelişimlerini sağlamak isteyen, bu yönüyle kuruluşun amaçlarına ulaşmayı hedefleyen bir yönetim sistemidir. Bu yönetim tarzında çalışanların isteklendirilmesi daha kolay olmakla birlikte, motive edici unsurlar içsel tatmine dayanmaktadır. Bu konuda yönetimin çalışanlarına karşı yaklaşımı ve yönetim modeli ön plana çıkmaktadır.

Ülkemizde 1980'li yılların ortalarından itibaren işletmelerimizin gündemine gelen kalite kavramı, 1990'lı yılların ortasından sonra küçük ve orta ölçekli işletmelerimizde de ISO 9000 uygulamaları ile kendini göstermiştir. Büyük ölçekli işletmelerimiz ise

uygulamadaki başarılarıyla Avrupa Kalite Vakfı Ödülünü birçok defalar ülkemize getirmişlerdir.

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının önemi dile getirilmiştir. Tablolardan çıkan sonuçlara baktığımızda ise; Anket uygulaması yapılan iki ana sektörün hemen hemen tamamında ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'ni uygulayan firmaların, iç müşteri memnuniyet oranının, uygulamayanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Yine ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'ni uygulayan firmalarda, dış müşteri memnuniyet oranının, uygulamayan firmalara göre belirgin bir şekilde fazla olduğu tespit edilmiştir. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemini uygulayan firmalardaki çalışanların, uygulamayan firmalardaki çalışanlara göre, ücret politikaları, sosyal imkanlar, kendini geliştirme ve kariyer, paylaşım, yardımlaşma, çalışma ortamı ve sorumluluk verilmesi gibi konularda kendilerini daha fazla mutlu ve güvende hissettikleri görülmüştür, bu sonuç, iç müşteri memnuniyet düzeyinde önemli bir artış sağlamaktadır. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemini uygulayan firmaların dış müşterileri, ürün ve hizmet kalitesi, teslim zamanına uyum, şikayet durumunda sorunları çözme etkinliği, firma yetkilisine ulaşma kolaylığı, ürün tanıtım bilgilerinin ve ürün portföyünün yeterliliği, montaj kalitesine ve satış sonrası hizmete duyulan memnuniyet, şirket markasının güvenilirlik düzeyi, kendi nam ve isimlerine yönelik temin edilen ürünlerin sipariş veya sözleşmeye göre istenilen kalitede ve şekilde teslim edilme durumu, koordinasyon, güven ve iletişime duyulan inanç, kalite raporlamalarının zamanında gönderilmesi, iç müşterilerin tavır ve davranışları, Ürün ve/veya hizmetler için teklif taleplerinin zamanında cevaplandırılma durumu gibi konularda memnuniyet oranlarının uygulamayan işletmelerdeki memnuniyet oranlarına göre daha yüksek seviyede olduğu yapılan anket sonuçlarından ortaya tablolardan görülmekte ve anlaşılmaktadır.

Bu alan araştırmasında elde edilen sonuçlara ek olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Bu alan araştırmasının orta ve uzun vade de tekrar yapılması bu çalışmada elde edilen bulguların niteliğini test etmemizde yararlı sonuçlar verebilir. Çünkü Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları ülkemizde çoğunlukla belli bir dönemde ciddiyetle ele alındıktan sonra belgelendirme çalışmalarının tamamlanması ile gereken önemi kaybetmektedir.

Bu anlamda kurulan sistemin devam edip etmeyeceği, ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığının orta ve uzun vade de analiz edilmesi gerekir.

- Araştırma evrenini genişletilmesi ile elde edilecek bulguların projeksiyonunun daha açıklayıcı olacağı açıktır. Özel bir proje konusu olacak bu çalışmanın yapılmasında yarar vardır.
- ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının işletmeler tarafından bir zorunluluk değil bir yaşam stili olarak algılanmasının sağlanabilmesi için kamu ve özel kuruluşların bir ortak bilincin oluşturulması konusunda daha etkili davranmaları sağlanmalıdır.
- Ülkemizde yaşanan ekonomik çalkantı dönemlerinin tüm dünyada olduğu gibi rekabet üstünlüğu ile anlaşılabiliceği açıktır.
- Uluslararası rekabete açılacak işletmelerde ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin önemli bir araç olduğu unutulmamalıdır.
- Bu çalışmada işletmelerde ISO 9001:2008 Kalite Yönetim sistemi uygulamalarının iç ve dış müşteri etkinliği üzerine bir araştırma yapıldığından ISO ve Kalite konularında yapılmış benzer çalışmalara göre paralel bir bakış açısı ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular göz önüne alınacak olursa çalışmanın bu amaca yaklaştığı şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Ancak çalışmanın daha ileri boyutlarda yapılması daha sonraki tarihler için düşünülebilir.
- Kalite yönetim sistemi müşteri üzerinde odaklanmış ve ona kaliteli hizmet ve mal sunmayı amaçlayan bir misyon üstlenmelidir.
- Sistemde en önemli kaynağın insan olduğunun kabul edilmesi, tüm çalışanlara değer verilmesi gerekmektedir. Önemli kararlar alınırken önce iç müşteri olan çalışanlara danışılmalıdır.
- Sistemde performansın değerlendirilmesi, müşteri ve çalışanların memnuniyetinin belirlenmesi, Pazar payı, kalite düzeyi gibi konularda statiksel analizler yapılmalıdır.
- Sistemde sürekli gelişme felsefesinin benimsenmesi, eğitime, bilgi ve beceri geliştirmeye, araştırma ve geliştirmeye önem verilmelidir.

- Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin sürekliliğinin sağlanması için, işletmenin kalite sistemini sürekli olarak izleyerek, sistemin yeterliliği ve etkinliği hakkında bilgi ve belirli aralıklarla sistemi gözden geçirmelidir. Çalışanlara sağlanacak eğitimlerle çalışanların, operasyonel kararlara katılımı ve süreçlerin geliştirilmesine katkıları sağlanmaya çalışılmalıdır.
- Tedarikçilerle işbirliği çerçevesinde, müşteri beklentilerindeki değişimler dikkate alınarak, tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayanan bir ilişki kurulmaya çalışılmalıdır.

Sonuç olarak bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kalite güvence sistemi olan ISO 9001:2008 sistemini kullanan işletmelerin iş tatmini gibi konularda olmasa da diğer konularda kullanmayan işletmelere göre daha iyi bir seviye de açık bir şekilde görülmektedir.

Dolayısıyla işletmeler rekabette üstünlük sağlama ve günümüz koşullarında müşteri odaklı çalışma prensibinden hareketle kalite güvence sistemlerini kendi bünyelerinde uygulamalı ve bu konuya daha fazla önem vermelidirler.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKAT, İlder; BUDAK, Gönül; BUDAK, Gülay; (1999) **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 3. Baskı, 1999.
- ALMEMAN, Arif Adnan, (2001) **ISO 9001 2000 Rehberi**, Ankara, Unicon Yayınları, 2001.
- BAGDONIENE, L., R. JAKSTAITE, (2006) **Customer Loyalty Programmes: Purpose, Means And Development**, Organizacijo Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, 2006.
- BAĞRIAÇIK, Atilla (1995) **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000**, İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi.
- BANKS, John, (1989) **Principles Of Quality Control**, John Wiley&Sons, New York.
- BARLOW, Janeller, Claus MOLLER, (1998) **Her Şikâyet Bir Armağandır**, (Çev. G.Günay), İstanbul, Rota Yayınları.
- BARSKY, J. D., (1992) **World Class Customer Satisfaction**, ABD., Irvin Professional Publishing.
- BAYRAKTAR, Emin, (1999) **Kalite Güvence ve Çevre Yönetim Sistemleri**, İstanbul.
- BONCUK, Aylin, (1997) **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstanbul.
- BOZKURT, Rıdvan ve Aynur ODAMAN, (1995) **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 549, Ankara, 1995.
- BOZKURT, Rıdvan; EŞİT, C. (2002), **Kalite Çemberleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 662, Ankara
- BREKKE, A.,Kjell ve NYBORG, Karina, (2005) “**Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility as Labor Market Screening**”, Memorandum, Department of Economic University of Oslo, No: 25,
- CORRİGAN, J.P. (1994), **IS ISO the Path to TOM?** Quality Progress, 1994.
- ÇETİN, Canan, Besim AKIN ve Vedat EROL, (2001) **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2.Baskı, İstanbul, Beta, 2001.
- DİKEN, Ahmet (1998) **Sanayi ve Hizmet işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Konya Ticaret Odası, Eğitim ve Kültür Yayınları No:8, 1998.
- DİNÇER, Ömer, (1998) **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5.Baskı. İstanbul: Beta, 1998.

- DİNLER, Zeynel, (1998) **İktisada Giriş**, Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları, 1998.
- DOĞAN, Selen, (2006) **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı Empowerment**, İstanbul, Kare Yayınları, 2. Baskı, 2006.
- EFİL, İsmail, (1999) **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, Alfa Basın Yayın Dağıtım, 1999.
- EFİL, İsmail, (1996) **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç – ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No 110, 1996.
- ERSEN, Haldun, (1997) **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, İstanbul, 1997.
- ERSOY Mesiha ve Abdullah ERSOY, (2011) **Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimi**, 1. Baskı, Ankara, İmaj Yayıncılık, 2011.
- FINNIN, Jerome P. ; SCHMİDT, Warren H., **TQ Manager**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.
- GÜNEY Mesut Rıfat, (1994) **Kalite Güvencesi Sistemleri**, İstanbul, 1994.
- HALİS, Muhsin, (2000) **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**, İstanbul, Beta, 2000.
- ISO-9001, **Quality Management and Quality Assurance Standards Guidelines for Selection and Use**. Switzerland 1994. ISO Publications.
- ISO-9002, **Quality Systems-Model for Quality Assurance in Desing/Development. Production. Installation and Services**. Switzerland, ISO Publications, 1994.
- ISO-9003, **Quality Quality Systems-Model for Quality Assurance in Desing/Development. Production. Installation and Services**. Switzerland, ISO Publications, 1994.
- JOHNSON, S. Richard; (1993) **TQM: Leadership for the Quality Transformation**, BookCrofters, Wisconsin 1993.
- JURAN, Joseph M.,Juran"s (1988) **Quality Control Handbook**, New Yor,: McGraw-HillBook Company, 1988.
- KALDER, (2000)Müşteri **Memnuniyeti Yönetimi**, Kalder Yayınları No:31, Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, İstanbul, Rota Yayınevi, 2000.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, (1996) **Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1996.

- KAVRAKOĞLU, İbrahim, (1996) **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Kalder Yayınları, No: 3, 1996.
- KOVANCI, Ahmet (2001) **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001.
- KRZEMİEN, E., **Integrated Management**, WNS, Katowice - Warsaw, 2004 (in Polish).
- KÜÇÜK, Orhan, (2004) **Standardizasyon ve Kalite**, 2.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004.
- ÖZEVREN, Mina, (2000) **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, 2.Baskı, İstanbul, Alfa, 2000.
- ÖZTÜRK, Yeşim, (2003) **Kalite Yönetimi**, İstanbul, 1993.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, (1997) **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 60, 1997.
- SELÇUK, Aytimur, (2006) **Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İçi Kalite Sistem Denetimi mi?**. Kalder Yayınları,2006.
- SEVİM, Adnan (1999) **Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.
- SEYİDOĞLU, Halil, (1999) **Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulamalar**, Geliştirilmiş 13. Baskı, İstanbul, 1999.
- ŞİMŞEK, Muhittin; (2001) **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001.
- TANYEL, Ferruh, (2001) **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO-9000 Uygulamaları**, KOSGEB, Ankara, 2001.
- YAMAK, Oygur, (1998) **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul, Panel Matbaacılık, 1998.

Sürekli Yayınlar

- ARDİTİ, D., ve GÜNAYDIN, H.M., (1996), Toplam Kalite Yönetimi, **Tasarım Dergisi**, Sayı: 58, 1996.
- AVANESOV, Evgeny, (2003) Risk Management in ISO 9000 Series Standards, Working Party on Regulatory Cooperation and Standardization Policies Economic Commission For Europ.
- AYTİMUR, Selçuk, (1993) “Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemler Üzerine”, **Önce Kalite**, Sayı: 2, Ocak 1993.
- BADREDDİNE, Ahmed, Taieb Ben ROMDHANE, Nahla Ben AMOR, (2009) New Process-Based Approach for Implementing an Integrated Management System: Quality, Security, Environment, **Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists**, Vol II IMECS 2009, March 18 - 20, 2009.
- BAYRAK, Sabahat, (1997) “Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, Ankara, s. 112.
- BURLİKOWSKA, M. Dudek, (2010) “Aspects of Improving The Organization Directed To The Quality”, **Archives of Materials Science And Engineering**, Volume 43, Issue 2, June 2010.
- BUTTLE, Francis, (1997) “ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits”, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 14, No. 9, 1997, s. 939.
- CALLAHAN, J.,Scully, BROWNLEE, Amy L., BRTEK, Mary D. ve TOSI, Henry L. (2003),”Examining the Unique Effects of Multiple Motivational Sources on Task Performance”, **Journal of Applied Social Psychology**, Volume: 33, No: 12, 2003.
- CARTİN, Thomas J., Principles and Practices (1993) of TQM, ASQC Quality Press Milwaukee, Wisconsin, **ASQ Quality Press**, 1993.
- CASADESUS, Marti; GİMENEZ, Gerusa; HERAS, Inaki; (2001) “Benefits of ISO 9000 Implementation in Spanish Industry”, **European Business Review**, Vol. 13, No. 6, 2001, s. 334.
- ÇELİK, Cafer, (1993) “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, Ankara, MPM Yayınları, 1993, s.124.
- ÇİL, Kamile, (1993) “ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri.”, **Kocaeli Sanayi Odası Dergisi**, Sayı: 3 Aralık, 1993, s. 30.
- DEFGAAUW, Josse ve DUR, Robert, (2004) “Incentives and Workers’ Motivation in The Public Sector”, **Cessifo Working Paper**, No:1223, Category 1, Public Finance, 2004.

- DİCK, Gavin P.M. (2000), “ISO 9000 Certification Benefits, Reality or Myth?”, **The TQM Magazine**, Vol.12, Iss.6, Bedford 2000, s. 365.
- DIEMER, Vom, (1994) “İletişim ve İşbirliğinde Kalite”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, 1994.
- DOĞAN, Özlem İpekgil (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, İzmir, 2000.
- ELLIOTT J., C. SERNA, (2005) Managing Customer Satisfaction Involves More than Improving Reliability, **The Electricity Journal**, Vol:18, No:7, 2005.
- ERSUN, Süleyman, (1994) “Kalite Üstatları”, **Önce Kalite**, Sayı: 7, Nisan 1994, s. 23.
- FORZA, C., and FİLİPPİNİ, R. (1998), “TQM Impact of Quality Conformance and Customer Satisfaction”, **International Journal of Production Economics**, Vol: 55, Issue: 1, 1998, 1-20.
- GENÇTÜRK, Mehmet, Adnan KALKAN, Ömer Faruk OKTAR, (2011) “Bireysel Bankacılıkta Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Y.2011, C.16, S.2, s. 59-77.
- GOTZAMANİ Katerina D. George D. TSİOTRAS, (2002) “The True Motives Behind ISO 9000 Certification”, **The International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.19, No.2, 2002, s.155.
- GÖZALAN, M. (1994), ISO 9000 Standartlarına Değişik Bir Bakış, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi - **Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu**, İstanbul, Üniform Matbaacılık, 1994.
- LAHKE, R. and MOHANTY R. (1994), “Understanding TQM”, **Production Planning and Control**, Vol. 5, No.5, New York 1994, pp. 427.
- LİNA, Jiun, Sheng CHRİS, and Hsieha PEİ-LİNG, (2007) “The Influence Of Technology Readiness on Satisfaction and Behavioral Intentions Toward Self-Service Technologies”, **Computers in Human Behavior**, May, 2007, s. 1602.
- LYNCH, Richard, (2007) Corporate Strategy, London, Pitman Publishing, 1997.
- MADİLL, Judith.J., Glidden.H. HAINES, and Allan.L. RİDİNG, Managing customer relationships: Account manager turnover and effective account management, **Industrial Marketing Management**, February 2007, s. 216.
- MAGD, Hesham and CURRY, Adrienne, (2003) “ISO 9000 and TQM: Are They Complementary or Contradictory to Each Other?”, **The TQM Magazine**, Vol.15, No.4, 2003, pp.244-256.

MORTON, M., Scot, Fiona ve PODOLNY, M. (2002), Joel, “Love or Money? The Effect of Owner Motivation in The California Wine Industry”, **The Journal of Industrial Economics**, Volume:L, No:4,2002.

NAUMANN, E. and GİEL, (1995) K., Customer Satisfaction Measurement and Management, Idaho, **Thomson Executive Press**, USA, 1995.

SOYSAL, Ahmet, (1995) Kalite Kavramındaki Gelişmeler, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Güvencesi Sistemleri, **MESS Seminer Notları**, Nisan 1995.

ŞİRVANCI, Mete, (1993) Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, **Önce Kalite**, Sayı 5, Ekim 1993, s.12.

YEDİEVİLİ, Samih; (2002) “Türk Malı İmajı, Standartlar ve Kalite Kontrolü” Oturumu Sunuşu, **Dünya Türk İşadamları IV. Kurultayı**, 27 Nisan 2002.

Tezler

BUBİK, Hakan, (1997). **Benchmarking ve Stratejik Kalite Planlaması**, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi, Mayıs

ÇİÇEK, Dursun, (2005) **Örgütlerde Motivasyon ve iş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon seviyelerinin Tespit Edilerek iş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

ERDEM, Emre, M. (2004), **Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamada Bir Örnek**, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Makine Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, 2004.

KAYA, Ali, 1998. **Toplam Kalite Kontrol**, Y.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Makine Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, 1998.

İnternet Kaynakları

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, http://www.wcs.com.tr/ISO9001_kalite_nedir.htm, Erişim Tarihi: 21.12.2016.

ISO 9001:2008’in Tarihsel Gelişimi, http://www.wcs.com.tr/ISO9001_tarihsel.htm, Erişim Tarihi: 12.01.2017.

ISO 9001:2008’in Faydaları, http://www.wcs.com.tr/ISO9001_faydalari.htm, Erişim Tarihi: 12.01.2017.

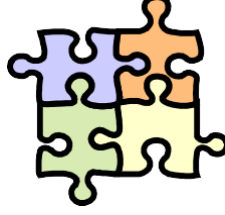
ISO 9001:2008’in Kalite Terimleri, http://www.wcs.com.tr/ISO9001_kalite_terimleri.htm, Erişim Tarihi: 12.01.2017.

EKLER

T.C.

NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İŞ TATMİNİ ANKETİ



Bu çalışmanın amacı, işletmelerin yürüttüğü toplam kalite çalışmalarının, iş tatmini üzerine etkinin ölçülmesi ;sahip oldukları örgüt kültürüne ne ölçüde katkı sağladığının belirlenmesidir. Çalışmadan elde edilecek bulguların tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kalite ve verimliliklerinin artırılması yönündeki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Eğer istemiyorsanız bu anketi yanıtlamak zorunda değilsiniz. Herhangi bir nedenden dolayı istediğiniz an anketi yanıtlamayı bırakabilirsiniz.

Yanıtlarınız kimliğinizi veya işletmenizi belirlemez. Ayrıca kimliğinizi belirtmeniz istenmemektedir.

Sorularabirazvakitayırılmadığıındabuanketçalışmasıiniziherhangibiryükümlülükgetirmemektedir.

- Sorularla ilgili herhangi bir görüş istediğinizde bize başvurabilirsiniz.
- Bütün yanıtlar tamamen gizli tutulacak ve sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır.
- Görüşünüzü maddelerin yanındaki kutucuklara (*) işareti koyarak belirtiniz.

Tez Danışmanı

Yrd.Doç.Dr.Abdullah Fatih AKÇAN

Nişantaşı Üniversitesi

a.fatihakcan@mynet.com serhatahmetpullu@gmail.com

Serhat Ahmet PULLU

Nişantaşı Üniversitesi

Katılımınız ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

I.BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

CİNSİYETİNİZ?	İŞYERİNİZDEKİ ÜNVANINIZ?		DİĞERLERİ DİĞERLERİ	
KADIN <input type="checkbox"/>	ERKEK <input type="checkbox"/>	ŞEF <input type="checkbox"/> USTA <input type="checkbox"/>	GENEL MÜDÜR <input type="checkbox"/> DEPART. MÜDÜRÜ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II.BÖLÜM TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ISO 9001		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Toplam kalite yönetimi ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini biliyoruz.					
2	Toplam kalite yönetimini etkin şekilde uygulamak için kaynaklar yetersizdir.					
3	Kalite eylem planları genellikle belirsizdir.					
4	Tepe yönetim, kendini açık ve görünür şekilde kaliteye adanmamıştır					
5	Zaman kısıtları, toplam kalite yönetiminin etkin olarak uygulanmasını engellemektedir.					
6	Çalışanlar sorun tanımlama ve sorun çözme teknikleri hakkında eğitilmemişlerdir.					
7	Çalışanlara kalite geliştirme çabaları için yetki verilmemiştir.					
8	Çalışanlar ve/veya takımlar kalite geliştirmedeki başarıları için takdir edilmemektedirler.					
9	Çalışanlar değişime karşı direnmektedir.					
10	Çalışanların işten ayrılma oranı yüksektir.					
11	Diğer işletmelerin en iyi uygulamaları ve/veya ürünleri kıyaslanmaktadır					
12	Yöneticilerin işten ayrılma oranı yüksektir.					
13	Çok fazla yönetim kademesi bulunmaktadır					

	III.BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
14	İşyerinde sosyal adaletsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır					
15	Otoriteye saygı son derece önemsenmektedir					
16	Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.					
17	Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olması işimden aldığım zevki artırır.					
18	İş ortamında hemen her şeyimi paylaşabildiğim bir arkadaşım var.					
19	İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olması işimden aldığım zevki artırır.					
20	Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşündeyim.					
21	Aldığım ücret ne kadar yüksek olursa işimi yapmaktan duyduğum zevk o derece artar					
22	İş yerinde personelin problemleri yönetim tarafından süratle çözümlenmektedir.					
23	İş ortamındaki yönetim uygulamaları karmaşık ve sert olursa, bu işimi yapmaktan duyacağım zevki olumsuz yönde etkiler.					
24	Yaptığım işin beni ilerde daha yüksek kademelere getireceği inancındayım.					
25	Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır.					
26	İşimi doğru yapmak için gerekli malzeme ve ekipmana sahibim.					
27	İşimi yaparken gerekli malzeme ve ekipmandaki eksikliklerin çıkardığı zorluklar işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır.					
28	İşle ilgili olarak çalışma saatlerinin belirsizliği işimi yapmaktan duyduğum zevki azaltır.					
29	İş yerinde uygulanan yönetim tarzından memnunum					
30	Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum.					
31	Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum					
32	Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum					
33	Çalışmalarında idarecilerin desteğini alıyorum.					
34	Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum.					
35	İşimin gereği olan eğitimleri belirli periyotlarla alabiliyorum					
36	İşletmemiz rekabet avantajına sahiptir.					
37	İşletmemizde üretilen ürünler kalitelidir.					
38	Çalışanlarımızın tatmin düzeyi yüksektir.					
39	Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir					
40	Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum					
41	Karar verme sürecinde görüşlerim alınır.					
42	Yönetici-Personel ilişkilerinde iletişim sorunu yaşamıyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

04.01.1971 tarihinde İstanbul Beyoğlu ilçesine bağlı Kasımpaşa semtinde doğmuştur. İlköğrenimini Maltepe İsmet İnönü İlkokulun'da orta ve lise eğitimini Maltepe lisesinde tamamlamıştır. Üniversite Eğitimini; ilk olarak İnönü Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Tekstil bölümünde, İkinci olarak Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünde tamamlamıştır.

İş hayatı; İlk olarak stajını yaptığı firma SERNA TEKSTİL 'de uzun zaman planlama ÜR-GE ,AR-GE çalışmalarında bulundu.

BİGA TEKSTİL 'de işletme Müdür yardımcılığı

EKO TEKSTİL DIŞ TİCARET ŞTİ.' de Auditor.

SN-EVE TEKSTİL Mümessilliğin' de Auditor .

DOĞAN TEKSTİL'de Üretim Koordinatörü.

İstanbul Anadolu Bölge Adliye Mahkemesinde Genel Teknik Tekstil Uzmanı olarak halen görev yapmaktadır.

İstanbul Adalet Sarayında Genel Teknik Tekstil Uzmanı olarak halen görev yapmaktadır.

Çeşitli tekstil İşletmelerine ve şirketlere Özel danışmanlık ve freelance Auditor olarak hizmet vermektedir.

SERHAT AHMET PULLU, halen MİNO TEKSTİL Mümessilliğinde Auditor olarak görev yapmaktadır.

İletişim:

Zümrütevler candan sokak No:5/6 İSTANBUL/MALTEPE

[Tel:05425015883](tel:05425015883)

Mail:serhatahmetpullu@gmail.com