

72344

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇERKEN
MÜŞTERİLERİN VE ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETSİZLİĞİNİN ÖNEMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet KARAGÜN

SIY 9537

TEZ DANIŞMANI: Yard. Doç. Dr. Nilüfer ÇELİKKOL

KOCAELİ-1998

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇERKEN
MÜŞTERİLERİN VE ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETSİZLİĞİNİN ÖNEMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet KARAGÜN

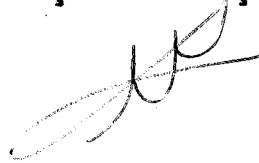
SIY 9537

TEZ DANIŞMANI: Yard. Doç. Dr. Nilüfer ÇELİKKOL

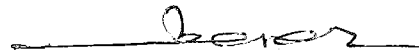
Jüri Başkanı
Prof.Dr. Alptekin GÜNEL



Üye
Yard.Doç.Dr. Nilüfer ÇELİKKOL



Üye
Yard.Doç.Dr. Yılmaz GÖBENEZ



KOCAELİ-1998

HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇERKEN MÜŞTERİLERİN VE ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETSİZLİĞİNİN ÖNEMİ

Ahmet KARAGÜN

Anahtar Kelime: Toplam Kalite Yönetimi, Hizmet Sektörü, Müşterilerin
(Abonelerin) ve Çalışanların Memnuniyetsizliği

ÖZET

Bu çalışmada kalite, kalite kontrol, toplam kalite yönetimi (TKY) ve hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi ve gelişimi açıklanarak müşterilere (abonelere) anket yapılmıştır. İstanbul Anadolu Yakası Telekom Başmüdürlüğü çalışanlarının ve abonelerinin (müşterilerinin) memnuniyetsizlik dereceleri incelenmiştir. Bu çalışmada hizmet üretiminde istatistiksel kalite kontrolün etkili olarak kullanılabilen en önemli araçlarından biri olan kontrol diyagramlarından standartlara göre p diyagramları kullanıldı. Kurum ile ilgili görüş ve algılamaları içeren parametreler ile memnuniyet arasındaki ilişki memnuniyet dereceleri belirlendi. Elde edilen sonuçlara göre hem çalışanlar hem de müşterilerin memnun olmadıkları görüldü. Kamu sektöründeki işletmelerin önündeki sorun ve engeller yapısal değişikliklerle bir an evvel çözümlenmeli ve toplam kalite yönetimine geçmek için hazırlıklara başlanmalıdır.

Tezi Hazırlayan : Ahmet KARAGÜN

Tez Danışmanı : Yard. Doç.Dr. Nilüfer ÇELİKKOL

Tez Kabul Tarihi : 26.11.1998, 98/17 Sayılı Yönetim Kurulu Kararı

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Alptekin GÜNEL, Yard. Doç.Dr. Nilüfer ÇELİKKOL
Yard. Doç.Dr. Yılmaz GÖBENEZ

THE SIGNIFICANCE OF DISSATISFACTION OF CUSTOMERS AND EMPLOYEES WHEN ADAPTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SERVICE SECTOR

Ahmet KARAGÜN

Key Words: Total Quality Management, Service Sector, Dissatisfaction of Customers and Employees

ABSTRACT

In this study, the concepts of quality, quality control, total quality management (TQM), and total quality management and development in service sector have been discussed and the employees and customers (subscribers) of a public company have been surveyed. As application, the levels of dissatisfaction of employees and customers of İstanbul Anatolian Side Telekom Head Directorate have been examined. In this study, P diagram according to standards which is one of the control diagrams that is an important means of effective statistical quality control in the production of service has been used. Levels of satisfaction have been determined by examining the relation between satisfaction and the parameters involving the company-related ideas and perception of the employees and customers. The results revealed that neither the employees nor the customers were satisfied. The problems and obstacles on the way of companies in public sector should immediately be removed by structural changes and preparations should start for implementing total quality management.

Prepared by : Ahmet KARAGÜN

Advisor : Asst.Prof. Dr. Nilüfer ÇELİKKOL

Date of Acceptance : 26.11.1998

Jory Members : Prof.Dr. Alptekin GÜNEL, Asst. Prof. Dr. Nilüfer ÇELİKKOL
Asst. Prof. Dr. Yılmaz GÖBENEZ

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'nin en büyük kamu kuruluşlarından olan ve vatandaşa verdiği hizmette tekel konumunda olan Türk Telekomünikasyon A.Ş.'de müşteri (abone) ile yüzyüze ilişkide bulunan personelin memnuniyet derecesini ölçmek (çalışanların tatmini), ayrıca hizmet verdiği müşterilerin (abonelerin) memnuniyet derecesini (müşterinin tatmini) ölçmektir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, kalite kavramı ve kalite gelişimi hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, toplam kalite yönetimi, toplam kalitenin temelleri ve kalite-maliyet ilişkisi hakkında bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde, hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi, kalite sisteminde anahtar faktörler ve kalite sisteminin işleyişi ile ilgili elemanlar hakkında bilgiler verilmiştir.

Dördüncü bölümde, Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanlarının ve abonelerinin memnuniyetine ilişkin bir araştırma yapılarak, hizmet sektöründe toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğinde müşteri ve çalışanların memnuniyetsizliğinin önemi ile ilgili araştırma verileri analiz edilerek, elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Beşinci bölümde, sorunlar, engeller ve çözüm önerileri ile sonuçlar açıklanmıştır.

Türk Telekomda henüz uygulanmayan toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesine yardımcı olabilmek, tanıtmak, en azından bir ön araştırma olarak yol gösterebileceğine ümit ettiğim bu tez çalışmamda, anket sonuçlarının istatistik değerlendirmelerinde ve tezin düzenlenmesinde yardımlarını esirgemeyen Rektör

Yardımcısı ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü, hocam Sayın Prof.Dr. Alptekin Günel'e tezin düzenlenmesi ve tamamlanmasında göstermiş olduğu titizlik ve yardımları için danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Nilüfer Çelikkol'a, verilerin bilgisayara girişi ve istatistik değerlendirmeler sırasındaki yardımlarından ötürü Öğretim Görevlisi Sayın Cengiz Dikmen'e, anket sonuçlarının yorumlanmasında yardımlarını esirgemeyen Araştırma Görevlisi Sayın Yeşim Yayla'ya,

Deneklerin temini ve tezin uygulanmasında en uygun şartların hazırlanmasını sağlayan Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürü Sayın Rüştü Günal'a, Başmüdür Yardımcıları Sayın Niyazi Yılmaz'a, Sayın Muammer İncesu'ya, Sayın Kasım Toprak'a, Sayın Ömer Akbaba'ya, Pendik Telekom Müdürü Sayın Orhan Kıpçak'a, Ümraniye Telekom Müdürü Sayın Nüzhet Sindelişik'a, Erenköy, Küçükalyalı, Kadıköy, Üsküdar Telekom Müdürleri, yardımcıları ve çalışanlarına, Bostancı Posta Merkezi Müdüresi ve çalışanlarına, İstanbul Anadolu Yakasındaki tüm Posta Merkezi Müdürlerine ve çalışanlarına, değişik bankaların müdürlerine ve çalışanlarına, Başmüdürlük merkezdeki müdürler, grup başmühendisleri, yardımcıları ve çalışanlarına,

Tezin ve anket formlarının yazımında ve basımında emeği geçen Sayın Fatma Kılınç'a, Sayın Psikolog Nihan Özyuva'ya, kaynak temininde ve değerli fikirlerinde yardımlarını esirgemeyen Türk Kablo Kalite ve İnsan Kaynakları Geliştirme Müdürü Sayın Ahmet Şen'e,

Anketlerin hazırlanmasında değerli fikir ve desteklerini esirgemeyen, tez çalışmalarım esnasında her zaman olduğu gibi, yakın ve sıcak desteği ile bana güç veren sevgili eşim Sayın Uzman Psikolog Elif Karagün'e, tez yazımı süresince ilgisizliğimi anlayışla karşılayan sevgilim oğlum Cem Onat'a,

Teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO:

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR	III
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR	IX
TABLolar	X
ŞEKİLLER	XIX
GRAFİKLER	XXII
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM: KALİTE VE GELİŞİMİ	
1.1. KALİTE KAVRAMI	6
1.2. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	7
II. BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	11
2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR	11
2.2. KALİTEYİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER	14
2.2.1. Pazar	14
2.2.2. Para	15
2.2.3. Yönetim	15
2.2.4. İnsan	15
2.2.5. Motivasyon	16
2.2.6. Malzeme	17
2.2.7. Makina ve Techizat	17
2.2.8. Modern Bilgi Metodları	17
2.2.9. Uygun Üretim Ortamı Oluşturma	18

2.3. TOPLAM KALİTENİN TEMELLERİ	18
2.3.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım	19
2.3.2. Ölçüm ve İstatistik	20
2.3.3. Grup Çalışması	21
2.3.4. Sürekli Gelişme	23
2.3.5. Yönetim Modeli	27
2.4. KALİTE-MALİYET İLİŞKİSİ	32
2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİNİN TEMEL UNSURLARI	35
2.6. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ VE ISO 9000 SERİSİ	37
2.6.1. Kalite Güvence Sistemi	37
2.6.2. ISO 9000 Serisi	40
III. BÖLÜM: HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	42
3.1. HİZMET VE HİZMET DAĞITIM ÖZELLİKLERİ	42
3.2. KALİTE SİSTEMİNDE ANAHTAR FAKTÖRLER	43
3.2.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu	44
3.2.2. Toplam Kalite Politikası ve Stratejisi	47
3.2.3. Personel ve Malzeme Kaynakları	48
3.2.3.1. Personel Motivasyonu ve Toplam Kalite İlişkisi	49
3.2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Rolü	53
3.2.3.2.1. Kalite Eğitimi	56
3.2.3.3. İletişim	65
3.2.3.4. Malzeme Kaynakları	70
3.2.4. Kalite Sistemi Yapısı	71
3.2.5. Müşteri ile Yüzyüze İlişkiler	73
3.2.5.1. Müşterinin Tatmini	75
3.2.5.2. Çalışanların Tatmini	77
3.3. KALİTE SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ İLE İLGİLİ ELEMANLAR	80

3.3.1. Pazarlama İşlemi	80
3.3.2. Tasarım İşlemi	85
3.3.3. Hizmet Dağıtım İşlemi	88
3.4. HİZMET PERFORMANS ANALİZİ VE GELİŞTİRİLMESİ	89
3.5. HİZMET BİRİMLERİNDE KALİTE GÜVENCESİ VE ISO 9004-2	91
IV. BÖLÜM: TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. ÇALIŞANLARININ VE ABONELERİNİN (MÜŞTERİLERİNİN) MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	93
4.1. GİRİŞ	
4.1.1. Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin Tarihçesi	93
4.1.2. Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin Sektördeki Yeri, Bulunduğu Nokta ve Hedefi	96
4.1.3. Çalışanlarına ve Abonelerine Anket Uygulanan, Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü'nün Profili	103
4.2. TÜRK TELEKOM İSTANBUL ANADOLU YAKASI BAŞMÜDÜR- LÜĞÜ ABONELERİNE (MÜŞTERİLERİNE) VE ÇALIŞANLARINA ANKET UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	105
4.2.1. Araştırmanın Amacı	105
4.2.2. Araştırmanın Sınırları	106
4.2.3. Araştırmanın Yararları	106
4.2.4. Araştırmanın Yargılanması	106
4.2.5. Araştırma Yönteminin Süreci	107
4.2.5.1. Araştırma Probleminin Tanımı	107
4.2.5.2. Araştırmanın Ön Çalışması	111
4.2.5.3. Araştırmanın Modeli	111
4.2.5.4. Örnekleme Süreci	115
4.2.5.5. Bilgi Toplama Yöntemi	116
4.2.6. Araştırma Verilerinin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değer-	

lendirilmesi	117
4.2.6.1. Anket Uygulanan Türk Telekomda Çalışanlar ve Aboneler (Müşteriler) ile İlgili Genel Bilgiler	117
4.2.6.1.1. Aboneler İle İlgili Genel Bilgiler	117
4.2.6.1.2. Memurlar İle İlgili Genel Bilgiler	122
4.2.6.1.3. Orta Düzey Yöneticiler İle İlgili Genel Bilgiler	128
4.2.6.1.4. Üst Düzey Yöneticiler İle İlgili Genel Bilgiler	135
4.2.6.2. Verilenin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi	142
4.2.6.2.1. Aboneler İle İlgili Verilerin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi	142
4.2.6.2.2. Memurlar İle İlgili Verilerin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi	164
4.2.6.2.3. Orta Düzey Yöneticiler İle İlgili Verilerin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi	197
4.2.6.2.4. Üst Düzey Yöneticiler İle İlgili Verilerin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi	219
V. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	231
KAYNAKLAR	237
EKLER	242

KISALTMALAR

Genel Müdürlük	:Türk Telekomünikasyon A.Ş. Genel Müdürlüğü
Başmüdürlük	:Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü
Müdürlük	:Türk Telekom Müdürlükleri
Üst Düzey Yöneticiler	:Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü'n deki Başmüdür, Başmüdür Yardımcısı, Grup Başmühendisleri, Telekom Müdürleri
Orta Düzey Yöneticiler:	Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü'- ndeki abone ile yüzyüze ilişkide olan Müdür Yardımcıları, Amirler, Şefler
Memurlar	:Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü'n deki abone ile yüzyüze ilişkide bulunan çalışanlar
Müşteriler (Aboneler)	:Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü hiz- met sahasındaki aboneler
Küçükyalı (K.yalı)	:Küçükyalı Telekom Müdürlüğü
Erenköy (E.köy)	:Erenköy Telekom Müdürlüğü
Kadıköy (K.köy)	: Kadıköy Telekom Müdürlüğü
Pendik (Pend.)	: Pendik Telekom Müdürlüğü
Üsküdar (Üsk.)	:Üsküdar Telekom Müdürlüğü
Ümraniye (Ümra.)	:Ümraniye Telekom Müdürlüğü
Başmüdürlük Merkez	:Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlük Merkezi
TKY	:Toplam Kalite Yönetimi
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
Kurum	:Türk Telekomünikasyon A.Ş. Genel Müdürlüğü ve bağlı Başmüdürlükler
Topl.	:Toplam

TABLolar DİZİNİ

Tablo. 1: 1997 Yılı Sonu ve 1998 Yılı Sonu Tahmini Hizmet Büyüklükleri	100
Tablo:2- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	117
Tablo:3 - Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	118
Tablo:4 - Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Kaç Yıllık Abone olduklarına İlişkin Dağılımı	119
Tablo:5 - Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Dağılımı	120
Tablo:6 - Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Abonelerinin,TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	121
Tablo:7- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	122
Tablo:8- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	123
Tablo:9- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı	124
Tablo:10- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Buldukları Serviste Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı	125
Tablo:11 - Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Dağılımı	126
Tablo:12- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Memurlarının TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	127
Tablo:13- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	128
Tablo:14- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Öğrenim	

Durumlarına Göre Dağılımı	129
Tablo:15- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı	130
Tablo:16- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Kaç Yıldır Yöneticilik Yaptıklarına Göre Dağılımı	131
Tablo:17- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Buldukları Görevde Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı	132
Tablo:18 - Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Dağılımı	133
Tablo:19- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin , TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	134
Tablo:20- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	135
Tablo:21- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	136
Tablo:22- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı	137
Tablo:23- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Kaç Yıldır Yöneticilik Yaptıklarına Göre Dağılımı	138
Tablo:24- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Buldukları Görevde Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı	139
Tablo:25 - Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Dağılımı	140
Tablo:26- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin , TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	141
Tablo:27- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Telefon Faturalarının Zamanında Ellerine Geçip Geçmediklerine İlişkin Görüşlerinin	

Alt Böl gelere Göre Dağılımı	142
Tablo:28- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Telefonlarının Sık Sık Arızalanıp Arızalanmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	143
Tablo:29- Anket Uygulanan Telekom Abonelerine, Telefon Arızasını Arıza Servisine (121 Servisi) Bildirdiğinde Bir Gün İçinde Tamir Edilip Edilmediğine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	145
Tablo:30- Anket Uygulanan Telekom Abonelerin Telekom Abonesi Olmak İçin Bürokratik İşlemlerinin Ne Kadar Sürede Yapıldığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	146
Tablo:31- Anket Uygulanan Telekom Abonelerine, Telefon Müracaatlarının Ne Kadar Sürede Sonuçlandığına İlişkin Alt Bölgelere Göre Dağılımı (Telefon Bağlanma Süresi)	148
Tablo:32-Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Telefon İle İlgili Şikayet Dilekçelerine Ne Kadar Sürede Yanıt Verildiğine İlişkin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	149
Tablo:33- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telefon Faturalarını Tahmin Ettikleri Miktarda Geldiğine İnanıp İnanmadıklarına İlişkin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	151
Tablo:34-Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Müdürlüğündeki Görevlilerin Sorulan Sorulara veya Almak İstedikleri Bilgileri Doğru Olarak Verdiklerine İnanıp İnanmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	152
Tablo:35- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Müdürlüklerindeki Görevlilerin Gülyüzlü, Hoşgörülü ve Sevecen Davranıp Davranmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	154
Tablo:36- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Müdürlüklerinde Şikayetlerini, Şikayetin Cinsine Göre Kime Nasıl Başvuracağı Bilip Bilmediklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere	

Göre Dağılımı	155
Tablo:37- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telefon Müracaatlarında Beklemeden Telekom Abonesi Olup Olmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	157
Tablo:38- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, İkamet Ettikleri Yer İle Bağlı Oldukları Telekom Müdürlüğü Arasındaki Mesafenin Uzak mı Yakın mı Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	158
Tablo:39- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Müdürlüğü İçinde Farklı Servislere Gitmelerine Gerek Kalmadan Tek Noktada İşlerini Halledip Halledemeyeceklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	160
Tablo:40- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Müdürlüğünün Bir Alternatifi Olsaydı, Yani Özel Telekom Müdürlüğü Gibi Birden Fazla Şirket Olsaydı, Başka Şirketlere de Müracaat Edip Etmeyeceklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	161
Tablo:41- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Hizmetlerinde Son Yıllarda Bir İyileştirme Veya Kaliteli Bir Hizmet Artışı Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	163
Tablo:42- Anket Uygulanan Memurların, İşyerinde Hizmetiçi Eğitime Katılıp Katılmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	164
Tablo:43- Hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan memurların diğer sorulara verdikleri yanıtlarda, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerin yüzdelerinin karşılaştırması	165
Tablo:44- Anket Uygulanan Memurların, Aldıkları Ücretin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	167
Tablo:45- Anket Uygulanan Memurların, İş Yerinde Ne Tür Sorunlar Yaşadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	168

Tablo:46- Anket Uygulanan Memurların, İş Yerinde Şimdiye Kadar Ceza Alıp Almadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	171
Tablo:47- Anket Uygulanan Memurların, İşyerinde Başarılarına Uygun Olarak Ödüllendirilmekte Olup Olmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	172
Tablo:48- Anket Uygulanan Memurların, Mesai Saatlerinde Kendilerini Nasıl Hissettiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	174
Tablo:49- Anket Uygulanan Memurların, Çalıştıkları Ortamı Nasıl Değerlendirdiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	176
Tablo:50- Anket Uygulanan Memurların, İşlerini Yapmak İçin Amirlerinin Yeterli Bilgi, Belge ve Dökümanı (Genelge, Tebliğ vs.) Kendilerine Verip Vermediğine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	177
Tablo:51- Anket Uygulanan Memurların, İşyerinde İş İle İlgili Toplantılar Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	178
Tablo:52- Anket Uygulanan Memurların, İşyerinde Çalışmalarından Ötürü Ne Tür Ödül Aldıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	179
Tablo:53- Anket Uygulanan Memurların, Çalıştıkları İşyeri Ortamının Beklenenlerine Uyup Uymadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	181
Tablo:54- Anket Uygulanan Memurların, Çalıştıkları Kurum Tarafından Düzenlenen Sosyal Etkinlik veya Sosyal Amaçlı Toplantı (Doğum Günü, Evlilik Yıldönümü, Kutlama Yemekleri vb.) Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	182
Tablo:55- Anket Uygulanan Memurların, İş Saatleri Dışında İşyeri Arkadaşları ve Amirleri ile Sohbet Amaçlı Görüşüp Görüşmediklerine İlişkin	

Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	185
Tablo:56- Anket Uygulanan Memurların, Amirleri Tarafından Kendilerini Bilgilendirici Toplantılar Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	186
Tablo:57- Anket Uygulanan Memurların, Görevlerini Yerine Getirirken, Amirleri Tarafından Ne Ölçüde İnsiyatif Kullandıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	188
Tablo:58- Anket Uygulanan Memurların, Amirlerinin İşle İlgili Kendilerini İlgilendiren Konularda Karar Alırken Fikirlerinin Sorulup Sorulmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	189
Tablo:59- Anket Uygulanan Memurların, Amirlerinin Kendilerine Karşı Olan Yaklaşımlarını Yönlendirmede Abonelerin Ne Ölçüde Etkili Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	191
Tablo:60- Anket Uygulanan Memurların, Amirlerinin İş ile İlgili Kararlarını Değiştirmede Abonelerin Ne Ölçüde Etkili Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	192
Tablo:61- Anket Uygulanan Memurların, Amirlerinin Kendilerini Sürece mi Yoksa, Elde Ettikleri Sonuçlara mı Bakarak Değerlendirdiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	194
Tablo:62- Anket Uygulanan Memurların, Çalıştıkları Kurumda İşlerin Yapılmasında Niteliğin Nicelikten Önemli ve Öncelikli Olması Gerektiği Görüşüne Katılma Derecelerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	195
Tablo:63- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, İşyerinde Hizmetiçi Eğitime Katılıp Katılmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	197
Tablo:64: Hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan orta düzey yöneticilerin diğer sorulara verdikleri yanıtlarda, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerin yüzdelerinin karşılaştırması	198
Tablo:65- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Aldıkları Ücretin	

Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	199
Tablo:66- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Kamu Sektöründe iddia Edildiği Gibi Politik Atamaların Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	200
Tablo:67- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Kurumunun Politikalarının Oluşumunda Abonenin Etkisinin Ne Ölçüde Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	202
Tablo:68- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Görevlerini Yerine Getirirken Ne Ölçüde İnsiyatif Kullanabildiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	203
Tablo:69- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Kurum Çalışanları Başarılarına Uygun Olarak Ne Ölçüde Ödüllendirilmekte olduklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	206
Tablo:70- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Kurumda İşlerin Yapılmasında Niteliğin Nicelikten Önemli ve Öncelikli Olması Gerektiği Görüşüne Ne Ölçüde Katıldıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	206
Tablo:71- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, İşyerinde Çalışmalarından Ötürü Ne Tür Ödül Aldıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	209
Tablo:72- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Çalıştıkları Ortamı Nasıl Değerlendirdiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	210
Tablo:73- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Üst Yönetimin İşle İlgili Kendilerini de İlgilendiren Konularda Karar Alırken Fikirlerinin Sorulup Sorulmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	212
Tablo:74- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, İşleri İle İlgili Bir Problemi Üst Yönetime İletip İletmediklerine İlişkin Görüşlerinin	

Alt Bölgelere Göre Dağılımı	213
Tablo:75- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Üst Yönetim Tarafından Yöneticilere Dönük Olarak Ne Ölçüde Toplantılar Yapıldığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	215
Tablo:76- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Çalıştıkları İşyeri Ortamının Beklentilerine Ne Ölçüde Uyduğuna İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	216
Tablo:77- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Mesai Saatlerinde Kendilerini Nasıl Hissettiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı	218
Tablo:78- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, İşyerinde Hizmetiçi Eğitime Katılıp Katılmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	219
Tablo:79: Hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan üst düzey yöneticilerin diğer sorulara verdikleri yanıtlarda, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerin yüzdelerinin karşılaştırması	220
Tablo:80- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Aldıkları Ücretin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	221
Tablo:81- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Kamu Sektöründe İddia Edildiği Gibi Politik Atamaların Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	221
Tablo:82- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Kurumunun Politikalarının Oluşumunda Abonenin Etkisinin Ne Ölçüde Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	222
Tablo:83- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Görevlerini Yerine Getirirken Ne Ölçüde İnsiyatif Kullanabildiklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	223
Tablo:84- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Kurum Çalışanları Başarılarına Uygun Olarak Ne Ölçüde Ödüllendirilmekte olduklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	224
Tablo:85- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Kurumda İşlerin Yapıl-	

masında Niteliğin Nicelikten Önemli ve Öncelikli Olması Gerektiği Görüşüne Ne Ölçüde Katıldıklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	225
Tablo:86- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, İşyerinde Çalışmalarından Ötürü Ne Tür Ödül Aldıklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	225
Tablo:87- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Çalıştıkları Ortamı Nasıl Değerlendirdiklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	226
Tablo:88- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Üst Yönetimin İşle İlgili Kendilerini de İlgilendiren Konularda Karar Alırken Fikirlerinin Sorulup Sorulmadığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	227
Tablo:89- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, İşleri İle İlgili Bir Problemi Üst Yönetime İletip İletmediklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	228
Tablo:90- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Üst Yönetim Tarafından Yöneticilere Dönük Olarak Ne Ölçüde Toplantılar Yapıldığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	228
Tablo:91- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Çalıştıkları İşyeri Ortamının Beklentilerine Ne Ölçüde Uyduğuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	229
Tablo:92- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Mesai Saatlerinde Kendilerini Nasıl Hissettiklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	230

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil:1-Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı	13
Şekil:2-Kontrol Çemberi	24
Şekil:3 Kaizen Şemsiyesi	25
Şekil:4-Kaizen'e Katılımda Hiyerarşi	26
Şekil:5 -Klasik Yönetimde Kalite-Maliyet İlişkisi	33
Şekil:6- Toplam Kalite Yönetiminde Kalite -Maliyet İlişkisi	35
Şekil:7-Kalite Sisteminde Anahtar Faktörler	44
Şekil:8- Yetki ve Sorumluluk Dağılımı	45
Şekil:9-Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı	51
Şekil:10-Toplam Kalite Kontrol'un Sisteme ve İnsana Dönük Yaklaşımı	52
Şekil:11 Haberleşme Süreci ve Mekanizması	67
Şekil:12-Hizmet Kalite Halkası	72
Şekil:13- PTT Genel Müdürlüğü Organizasyon ve Yönetim Şeması	97
Şekil:14- Türk Telekomünikasyon A.Ş. Organizasyon ve Yönetim Şeması	98
Şekil:15- Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü Teşkilat Şeması	104
Şekil:16- Toplam Kalite Yönetim Modeli	107
Şekil:17- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Zamanlama Özelliği)	142
Şekil:18- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Süreklilik Özelliği)	144
Şekil:19- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Süreklilik Özelliği)	145
Şekil:20- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Zamanlama Özelliği)	147
Şekil:21- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Zamanlama Özelliği)	148
Şekil:22- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Zamanlama Özelliği)	150
Şekil:23- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Hassaslık Özelliği)	151
Şekil:24- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Güvenilirlik Özelliği)	153
Şekil:25- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Güleryüzlü Servis)	154

Şekil:26- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Şeffaflık Özelliği)	26
Şekil:27- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Miktar Özelliği)	157
Şekil:28- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Erişim Özelliği)	159
Şekil:29- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İşlerin Basit Olması Özelliği)	160
Şekil:30- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Uygunluk Özelliği)	162
Şekil:31- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Servis Kalitesinde Yenilikçi Düşünceler)	163
Şekil:32- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Eğitim-Geliştirme)	166
Şekil:33- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)	167
Şekil:34- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi)	169
Şekil:35- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (6 Nolu Alt Grup Atıldıktan Sonra Çizilen Diyagram) (Çalışma Çevresi)	170
Şekil:36- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (5-6 Nolu Alt Gruplar Atıldıktan Sonra Çizilen Diyagram) (Çalışma Çevresi)	170
Şekil:37- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)	171
Şekil:38- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)	173
Şekil:39- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi)	174
Şekil:40- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (6 Nolu Alt Grup Atıldıktan Sonra Çizilen Diyagram) (Çalışma Çevresi)	175
Şekil:41- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi Faktörü)	176
Şekil:42- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)	177
Şekil:43- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)	179
Şekil:44- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)	180
Şekil:45- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi Faktörü)	181
Şekil:46- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)	183
Şekil:47- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (6 Nolu Alt Grup Atıldıktan Sonra Çizilen Diyagram) (İletişim Faktörü)	184
Şekil:48- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)	185
Şekil:49- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)	187

Şekil:50- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)	188
Şekil:51- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)	190
Şekil:52- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)	191
Şekil:53- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)	193
Şekil:54- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)	194
Şekil:55- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İşin Gereklerinin Bilincinde Olunması)	196
Şekil:56- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)	199
Şekil:57- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İş Güvencesi)	201
Şekil:58- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)	202
Şekil:59- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)	204
Şekil:60- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)	205
Şekil:61- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İşin Gereklerinin Bilincinde Olunması)	207
Şekil:62- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (1 Nolu Alt Grup Atıldıktan Sonra Çizilen Diyagram) (İşin Gereklerinin Bilincinde Olunması)	208
Şekil:63- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)	209
Şekil:64- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi Faktörü)	211
Şekil:65- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)	212
Şekil:66- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)	214
Şekil:67- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)	25
Şekil:68- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi Faktörü)	217
Şekil:69- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi)	218

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik:1- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Yaş Gruplarına Göre Oransal Dağılımı	117
Grafik:2- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Öğrenim Durumlarına Göre Oransal Dağılımı	118
Grafik:3- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Kaç Yıllık Abone Olduk-larına İlişkin Oransal Dağılımı	119
Grafik:4- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Oransal Dağılımı	120
Grafik:5- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Abonelerinin,TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Oransal Dağılımı	121
Grafik:6- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Yaş Gruplarına Göre Oransal Dağılımı	122
Grafik:7- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Öğrenim Durumlarına Göre Oransal Dağılımı	123
Grafik:8- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı	124
Grafik:9- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Buldukları Serviste Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı	125
Grafik:10- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Oransal Dağılımı	126
Grafik:11- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Memurlarının, TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Oransal Dağılımı	127
Grafik:12- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Oransal Dağılımı	128
Grafik:13- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Oransal Dağılımı	129

Grafik:14-Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı	130
Grafik:15- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Kaç Yıldır Yöneticilik Yaptıklarına Göre Oransal Dağılımı	131
Grafik:16- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Buldukları Görevde Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı	132
Grafik:17- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Oransal Dağılımı	133
Grafik:18- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin, TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Oransal Dağılımı	134
Grafik:19- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Oransal Dağılımı	135
Grafik:20- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Oransal Dağılımı	136
Grafik:21- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı	137
Grafik:22- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Kaç Yıldır Yöneticilik Yaptıklarına Göre Oransal Dağılımı	138
Grafik:23- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Buldukları Görevde Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı	139
Grafik:24- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Oransal Dağılımı	140
Grafik:25- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin, TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerinin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Oransal Dağılımı	141

GİRİŞ

Dünya ve ülkemiz ekonomisindeki hızlı değişim, ulusal ve uluslararası rekabet açısından, işletmelerin önem verdiği temel kavramlardan ve en önemlilerinden biri kalitedir. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, tüketici taleplerindeki bilinçli ve hızlı değişim, günümüzde gittikçe sertleşen rekabet koşulları, işletmelerin yaşayabilmeleri için stratejilerini sürekli olarak gözden geçirme ve geliştirme gereksinimi ortaya çıkarmaktadır. Bu stratejilerin en önemlilerinden biri Toplam Kalite Yönetimidir.

Endüstriyel gelişmelere bağlı olarak önceleri mal üretiminde daha yaygın olarak faydalanılan kalite, 1980'li yıllarda hizmet kalitesinin ve insan davranışlarının önemsenmeye ve ilgi görmeye başladığı yıllar oldu. Günümüzde hizmet üretiminde de kullanılmaya başlanan kalite, devlet yönetiminde de bir yandan ekonomik, sosyal, politik konularda kaydedilen gelişmeleri, öte yandan da toplumun tüm kesimlerini etkilemektedir. Günümüzde işletmelerin, kaliteli ürün veya hizmet sunumu için çalışmalarını yoğunlaştırdıkları ve her geçen gün kaliteyi artırma çalışmalarına gittikleri görülmektedir. Üretim faktöründe kalite çalışmalarını görmek ve bu alandaki faaliyetleri kontrol etmek daha önemli gibi görünmesine karşın, hizmet alanında da kaliteli hizmet içi çalışmalar yaygınlaşmaya başlamıştır. Üretim işletmelerinin, kalite geliştirme ya da kaliteyi ölçme konusunda hizmet işletmelerine göre daha avantajlı oldukları ileri sürülebilir. Ürün dizaynı, yeni ürün geliştirme, üretim mekanizmalarının dizaynı, geliştirilmesi ve denetimi, üretim sonrası kaliteyi ölçme çabaları daha somut bir nesneye yönelik olacağından, bu rahatlığı sağlayabilir. Oysa hizmet soyut bir kavramdır. Hizmetlerin yapısına ilişkin bir dizi özellik hem hizmetin kalitesini, hem de müşterilerin elde edeceği doyumunu etkileyebilmektedir. Üretim sektörü ve hizmet sektöründeki ortak payda, hata ve kusurların maliyetli olduğudur. Hizmet sektöründe çalışan kuruluşlara daha fazla gayret düşüyor. Çünkü çevremize baktığımızda, başka kuruluşları ve yabancı yayınları izlediğimizde, hazır sistem örneklerinin çoğunun üretim sektöründen verildiğini, hizmet sektörünün yeni araştırılmak-

ta olduğunu görüyoruz.

Hizmet işlemlerinin, üretim sektörüne göre önemli farklar içermesi nedeni ile hizmet işletmelerinde kalite kontrol çalışmalarının daha farklı bir yönden ele alınması gerekmektedir. Ayrıca hizmet alanında kalite kontrol faaliyetlerinin başarı ile uygulanabilmesi için hizmet alan ve veren tarafların niteliklerine uygun teknik ve kavramların geliştirilmesi gerekmektedir. Öncelikle üretim sektöründe uygulama alanı bulan istatistiksel kalite kontrolü, hizmetler sektörü içinde büyük önem kazanmaya başlamıştır. Kalitenin kontrolü ve ölçülmesi amacı ile değişik istatistiksel yöntem ve teknikler farklı hizmet işletmelerinde halen uygulamada bulunmaktadır. Kontrol listeleri, grafikler, pareto analizi, etken etki diyagramı, histogram, ilişki diyagramları, faktör analizi, korelasyon analizi ve kontrol diyagramları gibi araç ve tekniklerin uygulanabileceği ileri sürülmektedir. Hizmet üretiminde istatistiksel kalite kontrolün etkili olarak kullanılabilen en önemli araçlarından biri olan kontrol diyagramları; hastaneler, bankalar, sigorta kuruluşları, postaneler, ambulans hizmetleri, güvenlik, konaklama, taşıma, oto servis işlemlerinde kullanılmaktadır¹.

Hizmet üretme sürecinde çalışanlar, müşteri ve işletmenin kendisi (hizmet ortamı olarak) doğrudan yer alır. Hizmetin kalitesini de bu üç unsur arasındaki etkileşim belirler. Bu nedenle hizmet işletmelerinde hizmet kalitesini geliştirme çabaları fiziksel olanaklarla ilgili olduğu kadar, insan kaynakları yönetimi anlayışıyla da ilgilidir. Yetiştirme ve geliştirme fırsatlarından yoksun, yeterli ücreti alamayan, kendisine değer verilmediğini algılayan, huzursuz ve tatminsiz işgörenlerin bu olumsuz deneyimlerini hizmet ilişkisi sırasında müşterilere de yansıtacakları bir gerçektir. Bu gerçekten yola çıkarak, hizmet kalitesinin insan kaynakları yönetimiyle doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür². Hizmet üretimi, genellikle insan üzerinde gerçekleşir. Bir bakıma insan hizmet sürecinin bir parçasıdır. Bir hizmet, sis-

¹M.P. Demos ve N.P. Demos, "Hastane Yönetiminde İstatistiksel Kalite Kontrolünün Uygulanması", M.P.M. Verimlilik Dergisi, Sayı:1, Ocak 1994.

²Belkıs Özkara, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", Tüsiad-KalDer 4. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri, İstanbul, 1995, s.321-325.

teminde etkin ve verimli çalışan bir TKY sistemi tasarlayabilmek için özellikle mevcut sistemin çok iyi tanınması, yönetimin istekli olması kadar bu isteğini alt katmanlara aktarmada sabırlı olması gerekir. TKY uygulamalarında çoğunlukla tepeden-tabana doğru bir yayılımın ve etkileşimin olduğu görülür. TKY sisteminin uygulanması, yöneticilerin elindedir ve çalışan herkesin TKY konusunda eğitilmesine bağlıdır. TKY'nin uygulanmasını etkileyecek diğer önemli etmenler, çalışanların motivasyonu ve takım çalışma düzenidir. Her düzeydeki yöneticinin ve özellikle üst düzey yöneticilerin kendilerini sorgulamaları, denetim, iletişim ve otorite konularına olan yaklaşım ve uygulamalarını gözden geçirmeleri artık bir zorunluluktur.

İşletmeler büyüdükçe verimlilikleri ve kalite seviyeleri, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimin etkinliğine dayanır. İletişim akışı yarıda kesilirse, önemli mesajlar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya ulaşamayacaktır. Sonuçta izole olmuş bağımsız çalışan bölümler ortaya çıkacaktır. Böylece, yönetim ne gelişen problemleri önceden görebilir, ne de önleyici kararlar alabilir. Genellikle tüm resmi yapılar serbest iletişime engel teşkil eder. Mesajlar yukarıdan aşağıya iletilirken birçok yönetim kademesinden geçmek zorundadır. İşi bizzat yapanlarla iletişim kurulamamaktadır. Tepe yönetimin herşeyden önce iletişimin, tüm yönetim fonksiyonlarını birleştirici ve koordine edici çok önemli bir husus olduğuna gönülden inanması ve bu inancı her fırsatta hissettirmesi gereklidir. Bir işletmede iyi iletişim, yönetimin şeffaflığı ve dürüstlüğü'nün bir fonksiyonudur. Dürüstlüğü'nün anlamı çalışanlara saygılı davranmaktır. Şeffaflık, çalışanların yönetimi olduğu gibi görmelerine izin vermektir.

Başlıca amacı çalışanların ve müşterilerin tatmininin artırılması olan TKY'nin temelinde işletmenin kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. TKY, hedefler kaynak yoluyla işletmenin iç ve dış performansının artırılmasında önemli rol oynar. Bir işletmenin en önemli varlığı müşterileridir. Müşterilerinin memnun edilmesi işletme için çok önemli olmalıdır. Müşterilerin memnuniyeti, işletmedeki çalışanların faaliyetleri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti de çalışanların memnuniyetinden ayrı düşünülemez. İşletme, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına

verdiği önemi çalışanların istek ve ihtiyaçlarına da aynı derecede önem vermelidir. Çalışanların tatmini yoluyla, müşteri tatmini sonucuna ulaşılabilir. Çalışanların ve müşterilerin memnuniyetinin ölçülmesi için genel olarak anketlerden yararlanılmaktadır. Üretilen ürün ya da hizmetin kalitesini tesbit etmedeki en önemli ölçü müşterilerin memnun olma dereceleridir. Katılımcı olmayan, otoriter sistemlerde herşeyin en ince ayrıntısına kadar belirlenip uygulandığı yapılarda, çalışanlar mekanik bir ortamda soru sormadan ve kendilerinden birşeyler katmadan çalışmak durumundadırlar. Bu anlamda çalışanların memnuniyetsizliği ortaya çıkmaktadır. Müşterinin en ekonomik düzeyde ve eksiksiz olarak tatmin edilebilmesi için işletme içindeki tüm proseslerin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesini ve takibini sağlayacak etkili bir sistemin gerçekleştirilmesi gerekir. Bunun yolu da TKY'den geçer. TKY, bir işletmede olası hataları görerek, tüm faaliyetlerdeki kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen bir anlayışı ortaya koymaktadır.

Toplam kalite yönetiminde başarılı olabilmenin yolu herşeyden önce işin sahipleri ve üst düzey yöneticilerin TKY'nin ne olduğunu anlamaları, uygulamak için kararlı ve uygulayıcılara da destekçi olmaları gereklidir. Astlarına cesaretle yetki verebilmeli ve onların yeteneklerini de kullanabilmelerine fırsat tanınmalıdır. Sosyal insan ve sosyal insanın ihtiyaçları araştırıldıkça işletmelerdeki ilişkilerin bir hiyerarşi içerisinde alt-üst ilişkileri ile sınırlı kalamayacağı, beşeri ilişkiler adı altında motivasyon, liderlik, katılım, ekip çalışmaları gibi araştırmalar neticesinde kendini geliştiren insan modelini benimseyen ve işletmeleri sosyo-teknik sistem olarak belirleyen katılımcı yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Kamudaki işletmeler, kuruluş amaçları, geçmişten günümüze birikimleri ve özellikle telekomünikasyonun gerekli durumlarda stratejik öneme sahip olması farklı yönden ele alınmasını düşündürmelidir. Bu düşünce ile verimliliklerinin artırılmasına ilişkin yönetim anlayışına kavuşturulmaları, çözüm olabilecek TKY anlayışı uygulamaları çalışmalarının başlatılmasında yarar görülmektedir. Bugün TKY, ülkemizin karşılaştığı sorunlara ilişkin çözümler üretmesinde kapıyı açacak anahtar olarak da değerlendirilmelidir. TKY'nin ülke genelinde başarıya ulaşması ise, bu yönetim biçiminin tüm un-

surlarının, ülkenin en küçük biriminden, en büyük birimine yayılımın gerçekleşmesi ile mümkündür ki bu da türü her ne olursa olsun irili ufaklı işletmelerden, devletin her kademesine bütün unsurlarına değin, sistemin kurulması ve ülke genelinde özüm- senmesi ile olanaklıdır.



I.BÖLÜM: KALİTE VE GELİŞİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite, hayatımızın her alanına girmiş bulunmaktadır. Yakın bir zamana kadar kalite genellikle eksik veya çok dar anlamda kullanılan bir kavramdı. Kullanım amacına ve pekçok kişiye göre kalite; “pahalı”, “uzun ömürlü”, “yapısı basit, ucuz fakat hiç arızalanmadı”, “lüks”, “çok kullanışlı”, gibi kavramlarla tanımlanmaktaydı. Bu durum kalite konusunda kavram birliğinin olmadığını göstermektedir. Kalite, her zaman en sağlamı ya da en mükemmeli demek değildir. Bunu birkaç örnekle açıklamaya çalışalım.

Sony televizyon ile Arçelik televizyon arasında kalite bakımından fark var mıdır? Fiyat farklılıkları da göz önüne alınarak Sony TV'nin kaliteli olduğunu söyleyebilir miyiz?

Palto almak isteyen bir müşteriye satıcı garanti süresi fazla fiyatı yüksek bir model ile garanti süresi az fiyatı düşük başka bir modeli gösterdiğinde; müşteri hangi modeli tercih edecektir? Fiyatı yüksek olmasına rağmen dayanıklı olanımı tercih edecektir? Kaliteyi etkileyen başka faktörler müşterinin tercihini etkiler mi?

Kalite ne kadar yüksek olursa olsun eğer mal ya da hizmet çok pahalı ise tüketici her zaman memnun olmayabilir. Fiyat hesaba katılmadan kaliteden söz edemeyiz. Dolayısıyla maliyet unsurları da gözönüne alınmalıdır.

Ürünlerinin dizaynının yaparken, tüketicilerin düşünce ve isteklerine yönelmeyen üreticilerin ürettikleri mal veya hizmetlerinin kaliteli olduğunu söyleyebilir miyiz? Ürünleri seçme hakkı bulunmayan tüketicilerin kaliteli bir mal veya hizmet satın

aldığını söyleyebilir miyiz? Piyasada bulunmayan veya zor bulunan mal kaliteli midir?

Bütün bu örneklerden sonra kalite, "istenen özelliklere uygunluktur" ³.

Bir malın kalitesi iki unsurun bileşiminden oluşur⁴:

1- Dizayn kalitesi, 2- Uygunluk kalitesi

Bir ürün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması dizayn kalitesi ile ilgilidir.

Müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu, uygunluk kalitesi ile ilgilidir. Bir ürünün sahip olabileceği kalite⁵;

1- Belirlenmiş kalite; müşteri veya firma tarafından belirlenmiş yazılı spesifikasyonlarla ölçülen kalitedir.

2- Beklenen kalite; ürünün niteliği ve yapısı icabı taşıması gereken özelliklerdir.

3- Sürpriz kalite; üründen beklenmeyen, ancak mevcudiyeti durumunda müşteri tatmini sağlayan özelliklerdir.

4- Bilinçaltıyla algılanabilen gizli kalite; müşteriye bilinçli olmayan ancak ayrıcalıklı tatmin sağlayan özelliklerdir.

5- Artistik kalite; bedii insanların tatminini sağlayan özelliklerdir.

1.2. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite kontrolü, ilk önceleri müşteriler tarafından yapılmaya başlanmıştır. Satın alınan malın kontrolü alıcı tarafından elle gözle muayene edilmiş, malı yapan ustanın ürününe göre mal seçimi yapılmıştır. Daha sonraları loncalar tarafından kalite kontrolü yapılmıştır. Üretilen mallar, üreticilerin mensup oldukları loncalar tarafından kontrol edilmeye başlanmıştır. Hammaddeler, ürünler için standardizasyonlar geliştirilerek

³ İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite*, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1, İstanbul, 1993, s.12-13.

⁴ Bülent Kobu, *Endüstriyel Kalite Kontrol*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:113, İstanbul, 1981, s.21-22.

⁵ Nüket Yetiş, "Toplam Kalite Yönetimi", TMMOB Makina Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi, Seminer Notları, İstanbul, 1995, s.6.

lonca üyelerinin bu standartlara uymaları sağlanmış. Ağırlık, uzunluk, alan ölçülerinde kabul edilen değerler ve matbaanın icadı gibi gelişmeler standardizasyona ivme kazandırdı. 18. yüzyıl sonlarında endüstri devriminin başlamasıyla kalite kontrolün gelişimi hız kazanmıştır. Kalite kontrol işyeri sahibi tarafından yürütülmüş. Malzeme ve ürünler için yazılı spesifikasyonlar geliştirilmiş. Standardizasyon çalışmaları artırılmış. Kalite kontrol laboratuvarları kurulmuştur. Kalite kontrol sorumluluğu sadece kalite bölümüne yüklenmiş. kalite mühendisliği dalı kurulmuş. Bu arada Taylor tarafından geliştirilen “bilimsel yönetim” anlayışı, Taylorizm diye anılan yönetimde çığır açmakla beraber kalitede düşüşe neden olmuştur. 1. Dünya Savaşında üretim seri üretime geçmiştir. 1919 yılında İngiltere’de Teknik Muayene Kurumu kuruldu. Amerika’da telefon ağının otomatik hale gelmesi ile kalite kontrol gelişti. 1924 yılında Amerika’da Dr. W. A. Shewhart kontrol çizelgelerini geliştirdi. 1935’te İngiliz Standartları 600 kullanıma girdi. Bu arada Japonya, II. Dünya Savaşı yıllarında İngiliz Standartları 600’ü Japoncaya tercüme ettirdi. O sıralar Japonya kaliteyle değil, maliyet ve fiyatla rekabet ediyordu. Ucuz ve kalitesiz ürünler imal ediliyordu.

II. Dünya Savaşının getirdiği yoğun çalışma koşulları muayene teknolojisi ve istatistik yöntemlerin önemini arttırdı. İki yönlü fikir alışverişine izin veren hızlı bir ilerlemenin başlangıcı oldu. Savaş sonunda Amerika’da Kalite Kontrol Cemiyeti kuruldu. Savaştan yenik çıkan Japonya harap olmuş durumdaydı. Amerika’nın Japonya’ya girmesiyle kalite konusunda da ilerlemeler olmuştur. ABD kuvvetleri Japon telekom sektörüne modern kalite kontrol yöntemlerini kullanma talimatı verdi. Endüstriyi eğitmek için harekete geçti. 1946 yılında Japonya’da İstatistiksel Kalite Kontrol başlamış oldu. Önce Dr. Edwards Deming ardından Dr. J.M. Juran’ın Japonya’yı ziyaretleri ve bir dizi seminerler düzenlemeleri, bu ülkede 1950’lerde modern kalite kontrol ve istatistiksel yöntemler Japon fabrikalarında adeta moda haline geldi ve kontrol çizelgeleri, örnekleme muayenesi gibi istatistiksel yöntemlerin

kullanımı yaygınlaştı. Her iki bilim adamının Japonya'yı ziyareti kalite kontrolün bir yönetim aracı olarak algılanmasını sağlayan bir atmosfer yaratarak toplam kalite kontrolün bugün bildiğimiz haline geçiş için bir kapı açtı.

Savaştan sonra üretimin sivil sektöre kayması ile kalite kontrolün yönetimi ve maliyeti gündeme geldi. Kalite güvenliğinin tamamıyla sağlandığı, yüksek kaliteli üretimde ustabaşı ve işçilerinin oynadığı rol gündeme geldi. Böylece 1960'lı yıllarda Japonya'da Kalite Kontrol Çemberleri doğdu. Kalite Çemberleri, yöneticilerini eğitmiş endüstride, işçilerinde kalite konusunda aktif rol oynamasının zamanının geldiğini göstermiştir. İlk başlarda bir durgunluk yaşayan KK çemberleri yerini sel gibi bir yayılmaya bıraktığını görmekteyiz. 1970'li yıllarda Kalite Kontrolde teknoloji-yönetim-işçi unsurlarının dengeli bir şekilde gelişimi görülmektedir. 1980'li yıllara gelindiğinde eğitimini başlarda Amerikalılardan alan Japonlar, Amerikalılara eğitim vermeye başladılar. 30 yıllık süreçte kalite konusunda çok büyük aşama kaydeden Japonlar hocalarına kaliteyi öğretir oldular. Tüm ülkeler kalite konusunda Japonya'yı örnek almaya başlamıştı.

Dünyadaki pekçok firma, ürettikleri mamüllerin iyi kalitede olabilmesi için maliyetinin yüksek olmasının gerekmediğini, ıskarta, tamir ve servis masraflarından sağlanan tasarrufun maliyetleri düşürdüğü ve verimliliği arttırdığını görmüşlerdir. Bu da kalite kontrol faaliyetlerini üretim kontrolüne dönüştürmüştür. Kalite kontrol faaliyetleri kısa süre üretim kontrolü, daha sonra da toplam kalite kontrol kavramı ile tüm faaliyetlere yansıtılmıştı.

Toplam kalite kontrol kavramı Dr. Armand V. Feigenbaum tarafından ortaya atıldı. 1957 yılında toplam kalite kontrolle ilgili makalesi, 1961'de de Toplam Kalite Kontrol adlı kitabı yayınlandı. Dr. Feigenbaum TKK'nu "Bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatmini-

ni de gözönünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistem” olarak tanımlamaktadır. Feigenbaum, TKK, tek uzmanlık alanı ürün kalitesi ve tek çalışma alanı kalite kontrol işleri olan iyi örgütlenmiş bir yönetim işleviyle desteklenip işleyecek hale getirilmelidir, fikrini ileri sürdü. Dr. Feigenbaum’un TKK adlı kitabını yayınladığı 1961’den itibaren de gerek ABD’de gerekse Avrupa ve Japonya’da kapsamlı kalite güvencesi çalışmaları bu adla ifade edilmiştir. Yalnız Japonların yaklaşımı Dr. Feigenbaum’un yaklaşımından farklıdır. Japonya’daki yaklaşımın kendine özgü diğer ülkelerdekine kıyasla çok ileri bir kalite anlayışına sahiptir. Japonların yaklaşımı sadece kalite kontrol uzmanlarını içine almıyordu. Japonya’da firma çapında kalite kontrol terimini kullanarak, şirketin bütün bölümlerindeki her bir elemanın kalite kontrolü öğrenmesi, uygulaması ve çalışmalara katılması demektir. Her bölümdeki herkesi eğitmek ve bunların her birinin kalite kontrole katılarak, gelişmesine yardımcı olmasını sağlamaktır. Japon tarzı TKK bugün çok ileri bir noktaya varmış, şirket sınırlarını, hatta ülke sınırlarını bile aşmıştır. Günümüzde Japonlar sınai veya ticari faaliyette buldukları ülkelerde ilişkide oldukları şirketleri ve müşterileri de içine alacak bir kalite yönetimi yaklaşımını uygulamaya koymuşlardır. Müşteri odaklılık, rekabetçilik ve sürekli gelişme anlayışının birleşerek yeni bir sentezi olarak gelişen Japon tarzı TKK, bir şirketin üretimden finansmana, tüm fonksiyonlarını ve odacısından yönetim kurulu başkanına tüm elemanlarını kapsamaktadır. Günümüzde kalite yönetiminde üst yönetim sorumluluğu artmış, her seviyede ve her alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetleri artmıştır. Dr. Feigenbaum’un TKK’sından Japon tarzı TKK’ya, son yıllarda da Toplam Kalite Yönetimi adı altında önemini daha da arttırarak 2000’li yıllara damgasını vuracaktır.

II. BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

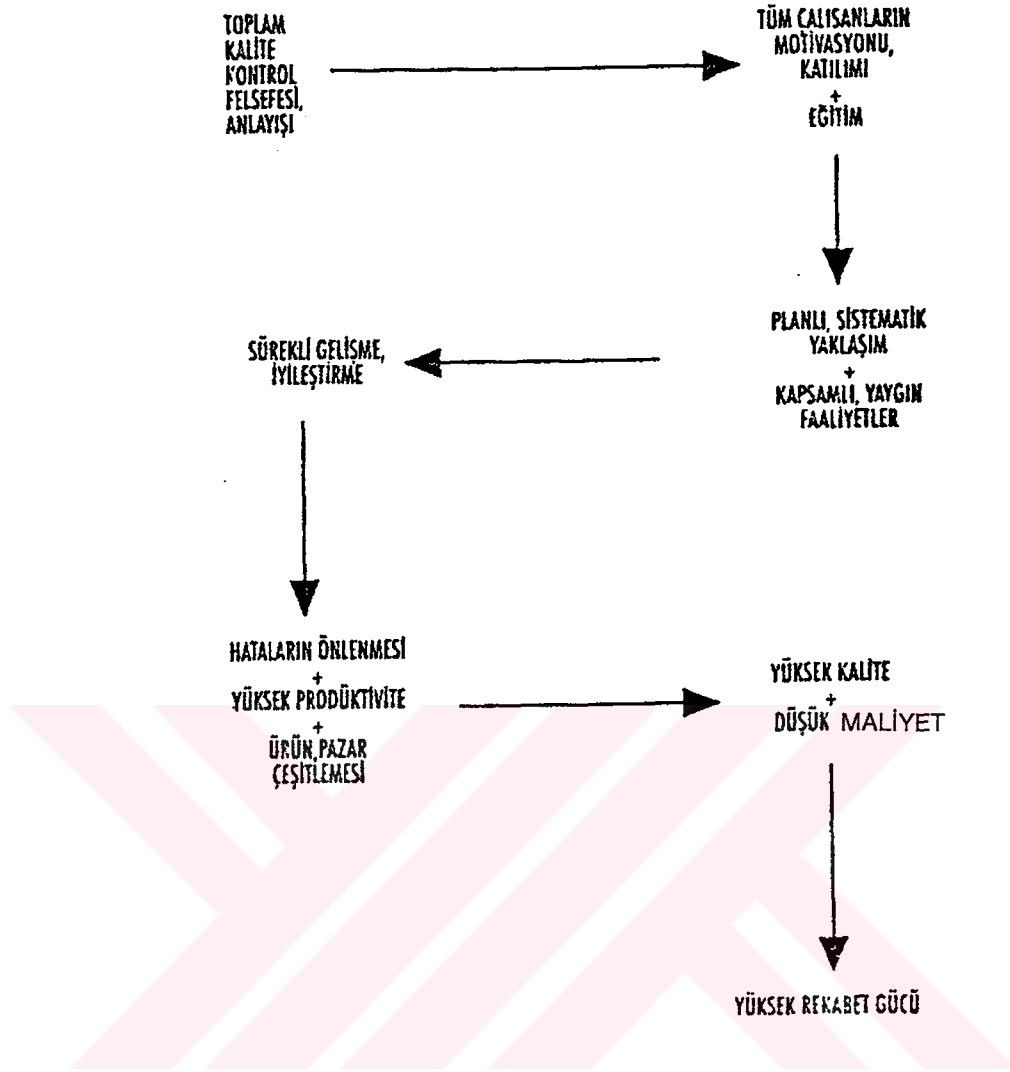
2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Sanayi Devrimi ile kendini gösteren ve giderek tüm dünyaya egemen olan modernite, sanayi toplumunun en belirgin özelliklerinin başında gelmektedir. 20. yüzyılın son çeyreğinde teknolojik bilgi üretiminde gerçekleşen patlama, bilgi toplumu sürecinin hızlanması, nihayet küreselleşmenin tüm dünyaya egemen olması, post-modern bir dünyanın oluşmasını hazırlamıştır. Yoğun bilgi üretiminin teknolojiye yansması işletmelerde üretim, yönetim, pazarlama, ofis otomasyonu ve denetim alanlarında köklü değişimlere yol açmaktadır. Özellikle rekabetin sertleşmesi ile işletme yönetiminde zorunlu değişimler yaşanmak zorundadır. Global olarak çarpıcı gelişmelerin yaşandığı bir dönemdeyiz. İletişim ve bilgi işlem teknolojisindeki başdöndürücü gelişmeler ve yöntem anlayışındaki değişimler, yapıları ve tüm ilişkileri derinden etkilemektedir. Bir zamanlar gayet faydalı ve etkin olan eski düşünce ve yönetim tarzları günümüzün dinamik dünyasında olanları karşılayamamakta ve açıklayamamaktadır.

Küreselleşmenin, coğrafik sınır tanımayan, karşılıklı bağlılığın hakim olduğu günümüzde, yerel kaynakları en verimli kullanabilen işletmelerin ekonomik anlamda katma değere katkılarının yanısıra, sosyal istikrar unsuru olarak toplumsal barışın güvencesini oluşturdukları bilinen bir gerçektir. Dünya pazarlarındaki yoğun rekabet ortamında sanayi ve ticarete globalleşme sürecine gidilmesi, hızla artan gelişen ve değişen arz-talep dengesinin karşılanabilmesini sağlamak için ülke ekonomilerinde ekonomik, sosyal ve politik yönden işletmelerin niteliklerinin değişmesini zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve çağın değişen koşullarına ayak uydurabilmeleri, emek, sermaye ve doğal kaynakların en iyi şekilde yönlendirilmeleri ve yönetmeleri ile mümkündür. Az hatalı, da-

ha güzel ve giderek mükemmel kaliteye ulaşmak eğitilmiş insan gücü ve disiplinli mal ve hizmet üretimi ile olasıdır. Toplam Kalite Yönetimi önce insanla ve insana verilen değerle başlar. Kalite sistemlerini işi yapanlar geliştirir. Yöneticiler çalışanlara liderlik ederler, hedef belirler, yol gösterirler ve olanak sağlarlar. Yapılacak işlere göre planlar yapılır. Böylece işlerin tamamı yapılmış olur. Toplam Kalite Yönetimi grup takım çalışmasına dayanır. Hedef sadece şirkete kâr sağlamak değil, kârlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri ve süreçleri kurmak ve geliştirmektir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kalite kontrolü konularına hassasiyetle eğilmeleri sonucu, özellikle son yirmi yılda kalite anlayışı ve kalite kontrol teknikleri konularında çok önemli gelişmeler sağlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede olası hataları görerek, tüm faaliyetlerdeki kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen bir anlayışla ortaya koymaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (T.K.Y.), israf önleme, kaliteyi artırma, işlem zamanlarını kısaltma, maliyetleri düşürme, morali yükseltme, verimliliği artırma, sürekli iyileştirme ve gelişmeyi amaçlamaktadır (Şekil:1). TKY kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş biçimidir. TKY hatasız üretimi bir defada yakalamayı ve her defasında tekrarlanmayı onaylar, işletmede bir bütün olarak etkinlik sağlamak, esnekliğe ulaşmak ve rekabet gücünü arttırmak TKY'nin hedefleri arasındadır. TKY ile işletmelerin gelişme hızlarında önemli artış, hurda ürünler ve malzeme firelerinde azalış, maliyetlerde düşüşler, kalitenin yükselmesi, ileri üretim teknikleri ve sistemleri kullanılarak sıfır hata ve sıfır stok düzeyine erişmek kalite çemberleri gibi uygulamalar sonucu, çalışanların yönetime katılabilmesi ile insana olan saygıyı ortaya çıkararak iş gücü onurunu oluşturmak ve çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır.



Şekil:1-Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Kaynak:İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, No:1, İstanbul, 1992, s.11.

Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişme, müşteri odaklı olma, önlemeye yönelik denetim, takım çalışması, sayısal hedefler ve değerlendirmeler yerine kaliteye önem ve öncelik verme, eğitim ve yetiştirme programlarını kurumsallaştırma, işte iç huzuru sağlamak ve korku ortamını ortadan kaldırmak için iletişimi teşvik etme, üst yönetimin katılımı ve önderliği gibi konular üzerinde yoğunlaşan bir örgüt kültürü oluşturarak bunu bir hayat felsefesi ve bir yaşam biçimi olarak gören çağdaş bir yaklaşımdır.

2.2. KALİTEYİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Dünya değişim içindedir, bilgi çağında bilgiler sürekli yenilenmektedir. Sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışanlarında bilgilerini sürekli yenilemeleri zarureti vardır. Rekabet gücü bugün sanayileşmiş ülkelerin en büyük endişesini oluşturmaktadır. Rekabetin kıyasıya cereyan ettiği bir dünyada iç pazarlar ülkelere küçük gelmektedir. Üretim teknolojisindeki gelişme ve sermaye birikiminin ulaştığı boyut nedeni ile, üretim faktörlerinin kıtlık derecesi, ülkelerin uluslararası rekabetteki avantajını belirleyici rolünü kaybetmiştir. Bunun yerini, şirketlerin, uygun zamanda, uygun malları, uygun faktör bileşimi ile üretme konusundaki kararlarının isabetli olup olmaması almıştır. Kalitede artık sadece ürün kalitesiyle yetinmek yerine firmaların toplam kalite şartlarına uyması gerekmektedir. Yönetimin, organizasyonun, sistemin ve özellikle çalışanların eğitim seviyesi önemli rol oynamaktadır.

Ürün ve hizmet kalitesi başlıca dokuz temel faktörden etkilenir ⁶ : Pazar, para, yönetim, insan, motivasyon, malzeme, makina ve teçizat, modern bilgi metodları, uygun üretim ortamı oluşturma.

2.2.1 Pazar

Özellikle sosyal ve ekonomik alanda büyük bir değişim içinde olan dünyamızda, müşterilerin eğilimleri değişmekte, teknolojik gelişmeler başdöndürücü bir hızla birbirini izlemektedir. Bunların bir sonucu olarak da, birçok şirket yapılarında ve ürünlerinde çok çabuk değişiklikler yapma ihtiyacı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bir başka deyişle, şirketler ayakta kalabilmek için değişen müşteri eğilimlerine göre yeni

⁶Yetiş, a.g.e., s.4-5.

ürünler geliştirilip, zamanında piyasaya sunmak zorundadır. Pazardaki gelişmeleri ve müşterilerin ihtiyaçlarını en etkin ve hızlı biçimde tüm örgüte yansıtarak, müşteri adına düşünecek yönetim anlayışının geliştirilmesi gerekir.

2.2.2. Para

Geçmişte, ucuz mal üretip mazardan daha çok pay almak isteyen işletmeler değişen koşullar karşısında artık hem ucuz hem kaliteli mal üretmek zorunluluğundadırlar. Bu nedenle, işletmeler kalitede maksimum seviyeyi yakalayabilmek için yönetim ve üretim sistemlerinde bazı değişiklikler yapma ihtiyacını hissetmişlerdir. Çok sert olan rekabet koşulları sonucu firmaların kârları azalmıştır. Kalite yükselirken maliyetlerin de düşmesi amaçlanmaktadır. İşletmeler kalitesizliğin maliyetlerini ölçecek bir muhasebe sistemini kurarak Hedef Maliyet yöntemini uygulamalıdır.

2.2.3. Yönetim

Toplam Kalite Yönetiminde başarılı olabilmenin yolu, herşeyden önce işin sahipleri ve üst düzey yöneticilerin TKY'nin ne olduğunu anlamaları, uygulamak için kararlı ve uygulayıcılara da destekçi olmaları gereklidir. Çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir yönetim sisteminin kurulması gerekir.

2.2.4. İnsan

İşletmelerin temel araçlarından biri de toplumdaki insanları tatmin etmektir. İşletme yönetimi şirketle ilgisi olan kişilerin mutluluğunu ön plana almalıdır. İnsanlar kendilerini mutlu hissetmezlerse ve mutlu edilmezlerse, o firma varlığını sürdürmeyi

haketmez. İşletme çalışanların yeterli bir gelire sahip olmalarını sağlamalıdır. İnsan oldukları gözönünde bulundurulmalı ve işlerinden zevk alma ve mutlu bir hayat sürme fırsatı verilmelidir. Aynı şekilde tüketicilerin de tatmini ve memnuniyetine önem verilmelidir. İnsana saygı duyulan bir işletmede, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemi vardır. Yönetim, firma çapında kalite kontrol kararı aldığı zaman bütün proses ve yöntemlerini standartlaştırmalı ve daha sonra bütün çalışanlarına yetki vermelidir. İşletmelerin esas amacı, insan merkezli yönetim sistemi oluşturmaktır.

2.2.5. Motivasyon

Katılımcı olmayan, otoriter sistemlerde herşeyin en ince ayrıntısına kadar belirlenip uygulandığı yapılarda, çalışanlar mekanik bir ortamda soru sormadan ve kendilerinden bir şeyler katmadan çalışmak durumundadırlar. Bu anlamda ortaya çıkan çalışanların memnuniyetsizliği, sosyal huzursuzluklar için araştırmacılar insanın sosyal yönünü de hesaba katıp incelemelerde bulunmuşlardır. Sosyal insan ve sosyal insanın ihtiyaçları araştırıldıkça işletmelerdeki ilişkilerin bir hiyerarşi içersinde ast-üst ilişkileri ile sınırlı kalamayacağı, beşeri ilişkiler adı altında motivasyon, liderlik, katılım, ekip çalışmaları gibi araştırmalar neticesinde kendini gerçekleştiren insan modelini benimseyen ve işletmeleri sosyo-teknik sistem olarak belirleyen katılımcı yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu anlayışın başarıyla uygulandığı özel sektör işletmelerinde etkinlik ve verimliliğin arttığı ürün maliyetlerinin düştüğü, ürün kalitesinin arttığı, hataların azaldığı, finansal kaynak sağlandığı, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştiği, çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin arttığı, firmalara olan devamsızlığın azaldığı, sendika ile yönetim arasındaki ilişkilerin geliştiği görülmektedir.

2.2.6. Malzeme

Toplam kalite kontrolün çok iyi uygulandığı işletmelerde malzeme stokları çok az tutulur.Çok malzeme stoğu şirketlere genelde zarar verir.İşletmeler satın aldıkları malzemelerin düşük kaliteli çıkması ve geri çevrilen mallar nedeniyle çok stok tutarlar. Bu da işletmelerin zarar etmelerine yol açar.

2.2.7. Makina ve Techizat

Rekabet ortamında başarı sağlanmasının ve bunu devam ettirebilmenin yollarından biri de, işletmelerin üretim sistemlerini otomasyona dönüştürmeleridir. Böylece işgücü ve makina verimliliği artarken, maliyetler düşecek, kalite de iyileştirmeler olacaktır. Üretim sistemlerinin bilgisayar ortamına aktarılmasıyla, teknik donanımı tamamlanmış ve işgörenlerin eğitimlerinin yapılmasıyla verimlilik artacak, kalite yükselecektir.

2.2.8. Modern Bilgi Metodları

Son yıllarda ülkeler arasında ticaretin artması ve işbirliği gruplarının oluşması paralelinde şirketler arasındaki rekabetin de arttığı bilinmektedir. Her işletme artık kendi klasik pazarlarında olduğu kadar, girmeye çalıştığı diğer pazarlarda da başarılı olmanın yollarını, tekniklerini aramaktadır. Kalite, maliyet ve sevkiyat güvenliği üçgeninde oturan şirket başarısının sağlanması için bir çok yaklaşımın tanıtıldığı ve uygulandığı bilinmektedir. İkinci Dünya Savaşı sırasında geliştirilen ilk bilgisayarların, zamanla tip, kapasite ve hızlarında görülen olağanüstü gelişmeler ile şirketlerin her noktasında kullanıldıkları bilinmektedir. İşletmenin her noktasında, herşeyin bilgisayar aracılığı ile entegre bir şekilde yürümesinin, bütün uygulamalarda bilginin ön plana çıktığı görülmektedir. Toplam kalite yönetiminde kalitenin elde

edilmesinden bütün çalışanların kendi alanlarıyla ilgili sorumluluk alması esastır. Bütün çalışanlardan kendi alanları ile ilgili bilgileri bulmaları, bu bilgilere ulaşmaları, kayda geçirmeleri, bu bilgileri kullanmaları, gereğinde diğer çalışanlara aktarmaları, güncelleştirmeleri ve artık kullanılmayacak olan bilgileri arşive kaldırmaları yönünde çaba göstermeleri istenmektedir.

2.2.9. Uygun Üretim Ortamı Oluşturma

Üretim teknolojisindeki gelişmeler beraberinde üretim sistemlerinin çalışma koşullarına daha çok önem verilmeye başlanmıştır. Bilgisayar kontrollu takım tezgahlarında yer titreşimi, yarı iletken malzemelerin imalatında ortamın tozdan arındırılması, elektronik sistemlerin çalıştığı ortamlarda toz, sıcaklık, nem gibi faktörler üretim için olumsuz birer etkendirler.

2.3. TOPLAM KALİTENİN TEMELLERİ

Müşterinin en ekonomik düzeyde ve eksiksiz olarak tatmin edilebilmesi için işletme içindeki tüm birimlerin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesi ve takibini sağlayacak etkili bir sistemin gerçekleştirilmesi gerekir. Çok yüksek rekabet gücü sağlayabilen toplam kalite yönetim sistemi tüm öğeleri ile uygulandığı taktirde kalıcı ve başarılı olabilir. Bu öğeler; önlemeye dönük yaklaşım, ölçüm ve istatistik, grup çalışması, sürekli gelişme, yönetim modelidir⁷. Aşağıda bu öğelerin ne anlama geldiği açıklanmaktadır.

⁷ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, KalDer Yayınları No:1, İstanbul, 1992, s.29.

2.3.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Günümüzde toplumsal açıdan tüketici bilincinin gelişmesi ve işletmeler açısından teknolojik gelişmelere paralel olarak artan endüstriyel rekabetin artışı kalite kavramı kapsamının genişlemesine ve ağırlık kazanmasına yol açmıştır. Ürünler ve teknik sistemler, belirli ihtiyaçları ve öngörülen fonksiyonları yerine getirmek amacıyla üretilir ve oluşturulur. Ürünün kullanım ya da kullanıcı isteklerini yerine getiren performans ve yapısal özellikleri o ürünün kalitesini belirlemektedir. Bu fonksiyonların önceden belirlenmiş olan zaman sürelerinde devam ettirilmesi istenilir. Güvenilirlik, bir birimin veya ürünün istenilen performans ve yapısal özelliklerin sürdürülebilirlik yeteneğinin bir ölçüsüdür. Birimler, öngörülen fonksiyonlar yerine getirildiği müddetçe işe yarar veya başarılı olarak, verilen görev yerine getirilemez durumda ise arızalı, bozuk veya işe yaramaz olarak nitelendirilir. Hataları ayıklamak yerine hata yapmamak yaklaşımı toplam kalitenin temelinde vardır. Üretimde kalite önceleri son muayene ile başlamış, günümüzde tasarımda kalite aşamasına ulaşmıştır. Birim veya ürünün güvenilirlik özellikleri ve karakteristikleri esas olarak ürünün tasarımı esasında ortaya şekillendirilmektedir. Tasarımda ortaya çıkabilecek hata ve sapmalar üretilen tüm ürünlerde ortaya çıkacaktır. Uygulamalarda çoğu zaman imalat başladıktan sonra tasarımdaki bir hatanın düzeltilmesi oldukça zor ve maliyetli bir iş olmaktadır. Bu nedenle tasarım hatalarının mümkün olan erken aşamalarda yakalanması, hata olasılıklarının indirgenmesi, mümkün olduğu kadar hatasız tasarım yapılması önemli olmaktadır. Sistem ve ürünler güvenilirlik isteklerine uygun şekilde elde edilebilmeleri ve bu durumlarını sürdürülebilmeleri oldukça kapsamlı faaliyetler dizisinin yürütülmesi gerekmektedir. Bu faaliyetler bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır. Diyebiliriz ki planlama ve tasarımda kalite önlemeye dönük yaklaşımın temelini oluşturur.

2.3.2. Ölçüm ve İstatistik

Toplam kalitenin can alıcı uygulamalarından birini oluşturan ölçüm ve istatistik konusu insanların en zorlandığı konuların başında gelmektedir. Ancak zorunlu olarak yapılması gereken bir işlemdir. Çünkü sürekli gelişme hedefinizi ölçemiyorsanız, o halde başarıp başaramadığınızı da anlayamıyorsunuz demektir. İşletmelerde üretim ya da hizmetin kalitesinin ölçümü kaliteyi önemli ölçüde etkiler. Performansın değerlendirilmesi ve buna göre iyileştirme fırsatlarının belirlenmesine yarayan ölçüm kendi başına da bir iyileştirme aracıdır. Müşterilerin ve çalışanların iyi bir hizmetten bekledikleri, o hizmetin kalitesini belirlemek için nelerin ölçülmesi gerektiği konusunda yol gösterir. Ölçümler detaylı ve düzenli bir şekilde kaydedilmelidir. Bu verileri bilgisayar ortamında bir veri tabanında tutmak, erişimde ve istatistiksel değerlendirmelerde kolaylık sağlayacaktır. Ölçüm ve istatistik sonuçları kaliteyi iyileştirmek için kullanılmalıdır.

İstatistiksel yöntemler güçlük derecelerine göre üç kategoriye ayrılır ⁸:

1- Temel İstatistiksel Yöntemler (Yedi Yöntem):

a- Pareto şeması

b- Neden-sonuç diyagramı

c- Verilerin gruplandırılması

d- Kontrol tablosu

e- Histogram

f-Dağılıma diyagramı

g- Grafik ve kontrol çizelgesi (Shewhart kontrol çizelgesi)

Bu sayılanlar kalite kontrolün herkes tarafından kullanılan en gerekli yedi yön-

⁸ Kaoru Ishikawa, *Toplam Kalite Kontrol*, KalDer Yayınları No:7, İstanbul, 1995, s.196.

temidir. Şirket genel müdürleri, yöneticiler, orta düzey yönetim, ustabaşı ve üretim işçileri. Bu araçlar yalnız üretimde değil planlama, tasarım, pazarlama, satınalma ve teknoloji gibi bazı bölümlerde de kullanılır.

2- Orta Derece İstatistiksel Yöntemler:

- a- Örneklem araştırma teorisi
- b- İstatistiksel örneklem muayenesi
- c- İstatistiksel tahmin ve testlerin çeşitli yöntemleri
- d- Duyarlılık testi kullanım yöntemleri
- e- Tasarlanmış deney yöntemleri

Bu yöntemler mühendisler ve kalite kontrol geliştirme bölüm görevlilerine öğretilir.

3- İleri İstatistiksel Yöntemler (Bilgisayar kullanımı gerektirir):

- a- Tasarlanmış deneyin gelişmiş yöntemleri
- b- Çok değişkenli analiz
- c- Çeşitli yönelem araştırması yöntemleri

Yalnız sınırlı sayıda mühendis ve teknisyen, karmaşık proses ve kalite analizlerinde görevlendirilerek eğitilir. (Daha detaylı bilgi için bakınız: Kaoru Ishikawa, Toplam Kalite Kontrol, Bölüm XII. İstatistiksel Yöntemlerin Kullanımı)

2.3.3. Grup Çalışması

Toplam kalite yönetimi grup, takım çalışmasına dayanır. Hedef, sadece şirkete kâr sağlamak değil, kârlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri ve süreçleri kurmak ve geliştirmektir. Bu amaçla toplam kalite yönetim anlayışında tüm taraflar-

la işbirliği içinde çalışmak önemli bir ilkedir. Özellikle kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesinde önemli rolü olan çalışanların firmaya bağlılıklarını arttırmak ve onların süreç geliştirme ve sorun çözme alanındaki katkılarını almak için katılımcı yönetim anlayışını yaşama geçirmek zorunluluktur. Bu amaca ulaşabilmek için TKY yaklaşımında grup çalışması açık ve çok yönlü iletişim sisteminin ağırlık noktasıdır. Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz ⁹:

- a- “İşletme körlüğü”nü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur,
- b- Bu tür çalışmalar kişilerin teknik bilgilerini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuyu bütünsel bakmasına yardımcı olur,
- c- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir,
- d- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder,
- e- Takım oyunu anlayışını yerleştirir; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir,
- f- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir,
- g- Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

⁹ Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.31.

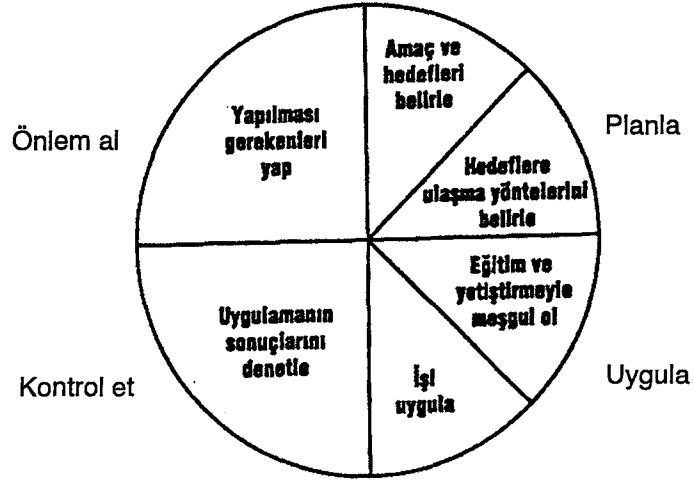
2.3.4. Sürekli Gelişme

Rekabet, dünya pazarındaki kuruluşlar arasında kıyasıya bir şekilde sürmektedir. Her firma bu ortamda ayakta kalabilmek, gelişmek ve pazarlardan daha fazla pay alabilmek için büyük uğraş vermektedirler. İşletmelerin acımasız rekabet ortamında en iyi olmayı sürdürebilmesi, “sürekli gelişme” kavramının iyi tanımlanmış ve uygulanan sistematik yaklaşımlarla işletmenin tüm işlemlerine, tüm kademelerine yaygınlaştırılmasından geçmektedir.

Sürekli iyileştirme; pazar, rekabet ve müşteri beklentilerinin gerektirdiği gerek küçük gerekse sıçrama şeklindeki tüm iyileştirmeleri kapsar. İyileştirmeler bir defaya mahsus değil; düzenli Planla-uygula-kontrol et-önlem al (PUKÖ) çevrimleri ile desteklenerek sürekli kılınmalıdır¹⁰. En alt düzeydeki prosesten, tüm şirketi içine alan Hedeflerle Yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi o seviyeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir¹¹, (Şekil: 2).

¹⁰ Masaaki İmai, *Kaizen*, Brisa Yayını, İstanbul, 1994, s.58,59.

¹¹ Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.31-32.



Şekil:2-Kontrol Çemberi

Kaynak: Kaoru İshikawa, Toplam Kalite Kontrol, KalDer Yayınları, No:7, İstanbul, 1995, s.61.

Sürekli gelişme (P-U-K-Ö) çevrimini ilk olarak ortaya atan Dr. W. A. Shewhart'tır. Bu çevrimi doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran ise Dr. E. Deming olmuştur ¹². Bu konuda Japon şirketlerinin başarısı etkin bir şekilde görülmekte, bu başarının temelinde TKY ve gelişmekteki anahtar rol, Kaizen (sürekli gelişim) anlayışında yatmaktadır. Kaizen artık dünya çapında tanınan "Japonlara özgü" çok sayıda uygulamayı bir araya getiren seviye kavramıdır ¹³, (Şekil: 3).

¹² Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, s.31-32

¹³ İmai, a.g.e., s.4-5.



Şekil:3 Kaizen Şemsiyesi

Kaynak: Masaaki İmai, **Kaizen**, Brisa Yayını, İstanbul, 1994, s.4.

Bir işletmede Kaizen herkesin görevidir. Üst yönetim, müdürler, iş görenler dahil herkesi kapsar ve sürekli iyileştirmeyi öngörür ¹⁴, (Şekil: 4).

¹⁴ İmai, a.g.e, s.8.

Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetimi ve Personel	Amirler	İşçiler
KAIZEN'i bir şirket stratejisi olarak başlatma kararı lığındadır	KAIZEN hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayar ve yürütür	Fonksiyonel rollerde KAIZEN'i kullanır	Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile KAIZEN'e katılır
Kaynak sağlayarak KAIZEN'e destek ve yön verir	Fonksiyonel faaliyetlerde KAIZEN'i kullanır	KAIZEN için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder	İşyerinde disipline uyar
KAIZEN için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur	Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir	Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar	Problemleri daha iyi çözebilmek üzere kendisini sürekli geliştirir
KAIZEN hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir	Eğitim programları ile çalışanlara KAIZEN bilinci aşılar	Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler	Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesini geliştirir
KAIZEN'e yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar	Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder	İşyerinde disiplin sağlar	
		KAIZEN önerileri oluşturur	

Şekil:4-Kaizen'e Katılımda Hiyerarşi

Kaynak: Masaaki İmai, Kaizen, Brisa Yayını, İstanbul, 1994, s.8.

Kaizen iyi yönetimi yönlendiren bir kavramdır, iyileştirme ve daha iyisini yapma mesajını verir. Kaizen, kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı değil, sistemin bütününün kalitesi yani tüm işletmenin kalitesi ile ilgili bir gelişmeyi amaçlar. Kaizen küçük küçük adımlarla sürekli gelişmedir, gelişme çok sık olmasına rağmen, köklü değişiklikler söz konusu olmadığından, çalışanlar yeni duruma hemen adapte olmakta ve değişimleri çabuk kabullenebilmektedirler. Kaizen iyi anlaşılır ve sistemli uygulanır-

sa her işletme kolayca uygulayabilir. Kaizen'in temelinde mevcut durumu yeterli bulmama ve hep daha ileriye götürmeyi amaç edinmektir.

2.3.5. Yönetim Modeli

Toplam kalite yönetimi (TKY), üretim ve hizmet sunumu öncesinde tüketicilerin arzu ve beklentilerinin saptanmasından başlamak üzere üretimin-hizmetin tüm aşamalarını izleyerek ürünün-hizmetin tüketicilere sunumunu ve sunum sonrasındaki hizmetleride kapsayan çağdaş bir yönetim anlayışıdır. TKY anlayışı, diğer klasik kalite ve yönetim anlayışlarından farklı olarak yüksek kaliteyi getirmeyi hedeflemekle kalmamakta, salt çıktılarının kalitesinin denetiminden öteye, süreçlerin her aşamasında hataları önlemeyi ve bunu gerçekleştirirken de maliyetleri düşürmeyi gündeme getirmektedir. TKY felsefesini klasik yönetim anlayışlarından ayıran bir başka önemli özellik, insan öğesini tüm işletme faaliyetlerinin odak noktası olarak almasıdır. TKY anlayışı, işletme içindeki birey ve grupları işletme dışındaki hizmet veren insan unsurlarını ve hedef pazardaki tüketicileri faaliyetlerinin varlık sebebi sayan bir sistem yaklaşımının ürünüdür.

Toplam kalitenin temelini oluşturan yukarıdaki dört unsurun başarıya ulaşması ancak yönetim modeline bağlıdır. Sayısız denebilecek kadar çok şirket yönetim modelini toplam kalite felsefesine adapte etmeksizin yukarıdaki dört unsura yönelmiş, fakat başarı kalıcı olmamıştır. Bu nedenle öncelikli olarak geliştirilmesi gereken klasik yönetimden (Taylorizm'den) uzaklaşarak toplam kalite yönetim modeline geçilmesi gerekir. Farkları daha net bir şekilde görebilmek için Taylor modeli ile Toplam kalite modeli arasındaki kıyaslama aşağıdadır ¹⁵.

¹⁵ Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, s.33-40.

Taylor Modelinde

1. Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan kârı elde etmektir
2. Kârın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.
3. Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi, sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.
4. Yönetiminde temel ilke "işe göre adam"dır. Yapılacak işlerin maliyeti ayrıntılı olarak belirlenir, iş tarifleri yazılır, işler güçlüklerine ve özelliklerine göre "kademelendirilir", görevlendirilecek kişilerde de belirlenen "özellikler" aranır. Kişiler de ücretlerini tayin edildikleri işin kademesine göre alırlar.
5. İşin gerektirdiğinden üstün niteliklere sahip insanları işe almak yanlıştır, çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi demotive olur, iş beğenmez, hatta diğer kişileri de demotive edecek davranışlara girer.
6. Çağımızda sanayi kuruluşlarında üretimi makinalar yapar. İnsanların temel görevi ise bu makinaları çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makinadan yeterli verim alamıyorsa veya sık sık imalat kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu o makinayı işletenlerdir.
7. Sanayicinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yeni teknoloji birçok alanda (elektronik; kontrol sistemleri; ölçü sistemleri; vs.) sıçramayı da getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi şarttır.
8. Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür; teknolojisi yenilenen bir şirketin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi, buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması eşyanın tabiatı icabıdır.
9. Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metod, prosedür ve randıman ölçüleri vardır. Yine (kurmaylarca belirlenen ve) yönetime konan standartlardan netice beklenir. Üretim, satış verim vs. gibi her konuda belli standartlar parametreler vardır.
10. İcracı amirlerin esas görevi insanları çalıştırmaktır. Şirket içinde en büyük

bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir; çünkü en zor mesele insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır.

11. Şirketin en kritik fonksiyonlarından biri de denetim olmaktadır. Satışları, üretimi, masrafları, verimlilikleri, randımanı, vs. tüm faaliyetleri... Denetim esası kıyaslamaya dayanır. Kıyaslamanın baz'ı "bütçe"dir; o da öngörülen faaliyetlerle faaliyetlerin standartları ve parametrelerinden oluşur.

12. Bütçenin hazırlanması bir çeşit pazarlık esasına dayanır. Yönetim, standardı yukarıya çeker, uygulayıcı ise aşağıya. Bir önceki yılın performansı temel kriterdir. Biraz gayretle yönetim bu performansın %5-10 artabileceğini iddia eder, uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan da zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturmanın bile büyük başarı olacağını savunur. Neticede, %3-5'lik bir artışta uzlaşılır.

13. Kişilerin başarısı da yönetimin başarısı da bu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa, tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar, düşük çıkarsa, sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet kararları vs.dir.

14. Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.

15. Ancak, kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdi mi, yöneticileri her yıl aynı performansı bekler. En doğru strateji, bu potansiyeli göstermemek, her yıl gıdım-gıdım performansı arttırmaktır. Bu artışın olağanüstü bir gayret sonucu gerçekleştiği izlenimini vermek de stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.

16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçüde tutturduğu (veya geçebildiği) olunca, sistemin etkinliği de denetim mekanizmasının etkinliğine bağlıdır. Gerek kalitede, gerekse diğer standartlara uygunlukta herhangi bir sorun varsa, yapılacak iş denetimi arttırmak ve yaygınlaştırmaktır. İcabı halinde, denetim sisteminin kendisi de denetime tabi tutulur.

17. Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de, hataları tespit etmektir.

18. Sadece hataları tespit etmek de her zaman yeterli değildir, hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir, ikinci de cezalandırmaya, üçüncüde ise daha ciddi tedbirlere başvurulur. Böylece, işini gereği gibi yapamayanlar elendiği gibi, diğer çalışanlara da yeterli gözdağı verilmiş olur.

19. Denetim sistemlerinin (veya bilgi sistemlerinin) tek amacı hataları bulmak değildir, diğer amaçları da vardır. Bunlardan en önemlisi, tepe yönetimine gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Şirket kaynaklarının çar-çur edilmediği, israf yapılmadığını, usulsüzlük veya hırsızlık olmadığını kanıtlamanın en doğru şekli, kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise, yönetim çalışmaları o denli güven verici olacaktır.

Toplam Kalite Modelinde ise...

1. Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.

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

3. Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar geliştirir, yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkan sağlamaktır.

4. Temel amaç, şirketin hedeflerine ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.

5. İşin mahiyeti, hedefler, planlar vs. ne olursa olsun en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.

6. Herşeyi insan gerçekleştirir. Makinalar sadece insanların yardımcısıdır. İnsanlar makinaları da sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
7. Teknolojide yüksek rekabet gücü esasen sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin “sıçramayı” başarması da kolaylaşır; en azından, sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nisbeten daha kolaydır.
8. Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar üretimi de artırır, istihdamı da. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli de eğitildiklerinden, teknolojiyle uyumsuzluk da sözkonusu olmaz.
9. Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey (standart), en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.
10. Amirlerin temel görevi liderlik etmektir; yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.
11. Şirketin pusulası, haritası ve klavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç, planları koordineli bir şekilde ve terminlere uygun biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık “değerlendirme”lerle bu süre içinde başarılabilenlerin ve başarılabilenlerin nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.
12. Yöneticiler de çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektir. Yönetimin görevi, hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve şirketin tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.
13. Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarfeder. Eğer hedeflere ulaşılamamışsa, bunun nedenini eğitimde, iletişim eksikliğinde, koordinasyon yetersizliğinde, ya da hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.
14. Motivasyonun temel ögesi “para”dır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa, on-

lara daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler. (Motivasyonun en veciz özdeyişi "havuç ve sopa"dır).

15. Kişinin içinde uyguladığı "sürekli gelişme" yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde kişiler de seviyelerini yükseltme azmine sahip olacaklardır.

16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör "sistem"dür. Yönetimin teşviği ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi "otokontrol"dur.

17. Yönetimin görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkanları var etmektir. Bu imkanları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onöre edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.

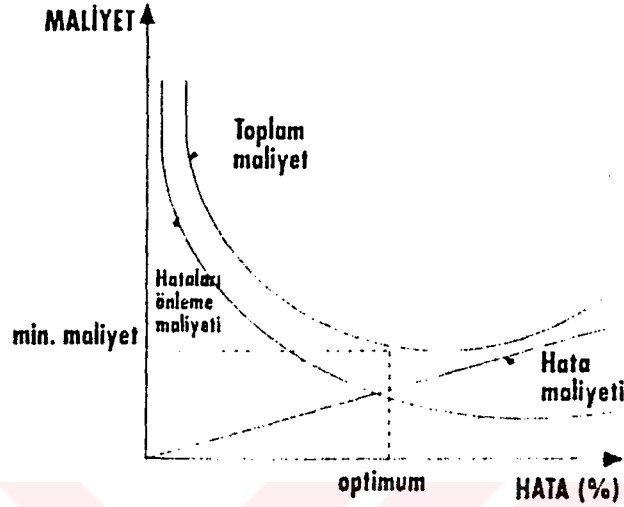
18. Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.

19. Bilgi sistemlerinin temel amacı şirkete yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler ayrıca fırsatları tehlikeleri, şirketin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye imkan yaratırlar. Raporlar özlü, kısa, bütünseldir, anlatım sayısal ve grafikselidir.

2.4. KALİTE-MALİYET İLİŞKİSİ

Rekabet gücü bugün sanayileşmiş ülkelerin en büyük endişesini oluşturmaktadır. Rekabetin dünyada kıyasıya cereyan ettiği bir dünyada iç pazarlar ülkelere küçük gelmektedir. Ulusal ve uluslararası rekabet açısından işletme yönetiminin önem verdiği iki temel kavram kalite ve maliyettir. Klasik yönetim anlayışında kalite-maliyet birbiriyle çelişir, çünkü belli bir seviyede kaliteyi yükseltmek ancak maliyetlerin yükselmesi ile mümkündür. Şekil: 5 'de görüldüğü gibi asgari maliyet optimum

kalitede gerçekleşmektedir¹⁶. Kalite yönetim anlayışında üretim hatalarını daha düşük oranlara indirmek maliyetleri artıracaktır, (Şekil: 5).



Şekil:5 -Klasik Yönetimde Kalite-Maliyet İlişkisi

Kaynak:İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları No:1, İstanbul, 1992, s.25.

klasik yönetim anlayışında sıfır hataya ulaşmak mümkün olmayacaktır. Çünkü üretim yapılırken kaliteyi kontrol ederek sıfır hataya varılamaz. Hataları önleme maliyetinin daha düşük seviyede gerçekleşmesi ancak muayeneden vazgeçilerek kalitenin önleyici yaklaşımla sağlanması gerekir. Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biri "önlemeye yönelik sistemler"dir. Bir işi en düşük maliyet ile yapmanın yolu onu en doğru bir şekilde yapmaktır. Kalite maliyetleri sisteminin amacı, kaliteyi geliştirirken maliyetleri azaltmaktır. Kalite maliyetlerini 2 ana grupta toplayabiliriz: 1) Yatırım Maliyetleri: a- Amortisman, b- Faiz, c- Fırsat. 2) Faaliyet Maliyetleri:

¹⁶ Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, s.25-27.

a- Koruma, b- Ölçme ve değerlendirme, c- Bozuk mal: 1- İşletme içi, 2- İşletme dışı¹⁷.

Dünya ve ülkemiz ekonomisindeki hızlı değişim ve gelişim, işletmelerin rekabet koşullarını sürekli olarak zorlaştırmaktadır. İşletmelerin pazar paylarını korumaları ve geliştirebilmeleri yeterli düzeydeki kaliteyi, en uygun fiyatta ve sürekli güvenilirlik altında sağlmasına bağlı kalmaktadır. Yeterli kalitenin en uygun fiyat ile sağlanabilmesi için kalite sağlama ve kalitesizlik maliyetlerinin kontrol altına alınması ve yönlendirilmesi gerekir.

Maliyetlerin kalite maliyetleri içindeki paylarının saptanmasında işletmelerin genel durumu, personel ve araç olanakları ile benzer endüstri kollarına ait istatistikler gözönüne alınır. Örneğin, A.B.D'de yapılan bir araştırma ülkenin tüm endüstrisinde kalite maliyetlerinin; % 70'inin bozuk mal, % 25'inin ölçme ve değerlendirme, % 5'inin koruma maliyetleri şeklinde dağıldığı saptanmıştır¹⁸.

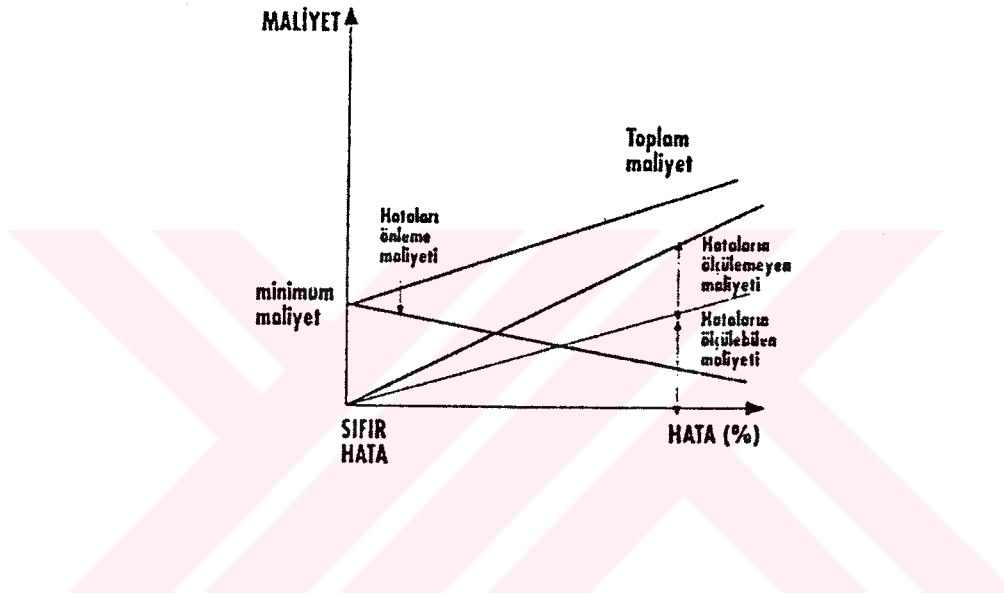
Ayrıca koruma maliyetlerinin payını, özellikle bunun eğitime ayrılan kısmını, biraz arttırmakta büyük kayıplara yol açan bozuk mal oranının önemli ölçüde düşürülebileceğini tespit edilmiştir.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı altında gerçekleştirilen eğitim, takım çalışması, sistem kurma çalışması, kalitesizliği önleme faaliyetlerinin doğru bir şekilde yapıp yapılmadığının tespiti, önemli ölçüde iç ve dış başarısızlık maliyetleri ile ölçme ve

¹⁷ Kobu, a.g.e., s.391-395.

¹⁸ Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, 8.b., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:260, İstanbul, 1994, s.479.

değerlendirme faaliyetlerine ait maliyetlerdeki gelişmeler incelenerek yapılabilir. Önleme maliyetlerindeki artışlar, belirli bir süre içinde başarısızlık ile ölçme ve değerlendirme maliyetlerinde daha fazla oranda düşüşü sağlamalıdır. Ancak bu şekilde daha fazla kalite daha az maliyetle elde edilebilir. Toplam kalite yönetiminde otokontrol ve önleyici yöntemlerle hataları önleme maliyeti düşürülebilir. En yüksek kalitenin en düşük maliyetle elde edildiği görülür,¹⁹ (Şekil: 6).



Şekil:6- Toplam Kalite Yönetiminde Kalite -Maliyet ilişkisi

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları No:1, İstanbul, 1992, s.27.

2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİNİN TEMEL UNSURLARI

Günümüzün rekabet dünyasında toplam kalite yönetimi modeli her geçen gün daha fazla önem kazanmakta, bu anlayış çerçevesinde çalışanların ve müşterilerin tam olarak tatmini esas alınmaktadır. TKY, bir kuruluşun, devletin kısacası mahiyeti ne

¹⁹ Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, s.27.

olursa olsun herhangi bir yapının, tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler. Bunun içinde gelişme ve yaratıcılığa ulaşmada tüm çalışanların katkısının, analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılmasıyla çalışmalara kanaliz edilmesi gerekir. Mevcut durumu muhafaza etme yönünde ağırlık kazanan yönetim biçimleri bir noktadan sonra sistemi kilitlemekte ve objektif olmayı engellemektedir. TKY'de amaçlanan, sadece mevcut icra edilen faaliyetlerle sınırlı kalmayıp sistemin-yapının-bütünün kalitesini yükseltmektir. Sistemin ve o sistemi yürütenlerin kalitesi, faaliyetlerin kalitesini doğrudan etkiler. Tüm faydalar ışığında açıkça görüldüğü üzere, en küçük işletmeden, en büyük işletmelerin tüm fonksiyonlarına kadar uygulamaya konulacak TKY ve bu yönetim modelinin temel unsurları aşağıda maddeler halinde yazılmış olup III. bölümde daha detaylı açıklanacaktır.

- 1- Üst yönetim liderliği ve sorumluluğu
- 2- Müşterinin tatmini
- 3- Çalışanların tatmini
- 4- Politika ve strateji
- 5- Tüm çalışanların katılımı
- 6- Çalışanların eğitimi
- 7- İletişim
- 8- Motivasyon

2.6. KALİTE GÜVENÇE SİSTEMİ VE ISO 9000 SERİSİ

2.6.1. Kalite Güvence Sistemi

Günümüzde toplumsal açıdan tüketici bilincinin gelişmesi ve işletmeler açısından teknolojik gelişmelere paralel olarak artan endüstriyel rekabetin artışı kalite kavramı kapsamının genişlemesine ve ağırlık kazanmasına yol açmıştır. Ürünün kullanım ya da kullanıcı isteklerini yerine getiren performans ve yapısal özellikleri o ürünün kalitesini belirlemektedir. Bu fonksiyonların önceden belirlenmiş olan zaman sürelerinde devam ettirilmesi istenir. Bir ürünün belirli çalışma koşulları altında, önceden tasarlanmış bir süre boyunca yeterli performans gösterme olasılığına “güvenilirlik” denir ²⁰. Güvenilirliğin iki temel unsuru vardır: Tasarım ve kalite. Tasarım ürünün nasıl yapılacağını tam ve detaylı olarak belirlemeli ve ürünün yapısında kalite olmalıdır. Güvenilirliği büyük ölçüde tasarımın kalitesi belirler²¹. Kalite her bir tasarım ve prosesin içinde yer almalıdır, muayene yoluyla kalite yaratılamaz ²². Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya öngörülen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır ²³. Bu tanım daha geniş bir açıdan bakıldığında, kalitenin sadece belirtilen şart ve özelliklere uygunluk değil, bu uygunluğun tüm fonksiyon ömrü boyunca sürdürülmesini de kapsayacağı görülecektir.

Kalite güvence konusundaki faaliyetler birçok noktada güvenilirlik geliştirmeye yönelik olmaktadır. Bu kapsamda “güvenilirlik kalitesi” kavramı güvenilirlik ile ilgili kalite özelliklerini kapsayan bir olgu olarak düşünülebilecektir. Bugün toplumsal istekler ve doğa ile ilgili birçok konu ürünün taşıyacağı özellikleri şekillendirebilmek-

²⁰ John D. McLellan, *Production Decisions and Controls*, Alexander Hamilton Institute, Newyork, 1973, s.112-113.

²¹ J.M. Juran, *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill Book Company, Newyork, s. Third Edition The “Abilities” 2-7.

²² Ishikawa, a.g.e., s.75.

²³ Fredrik P. Williams, *Production/Operations Management*, Houghton Mifflin Company Boston, 1990, s.38-39.

tedir. Bu nedenle ürünlerin taşıyacağı kalite özelliklerinin belirlenmesinde tüketici ve toplum istekleri ön plana çıkmaktadır. Bu eğilimler sonucunda günümüzde endüstriyel rekabet kalite üzerinde rekabete dönüşmektedir. Bu yaklaşımla endüstriyel firmalar kalite oluşturma, sürdürme ve geliştirme faaliyetlerine büyük önem vermek durumunda kalmaktadır. Toplam kalite yaklaşımı bir işletme felsefesi olarak bu konudaki faaliyetler sistemini ve uygulamalarını ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımın bir uzantısı olarak kalite güvence bir ürünün kalitesinin güvence altına alınmasına yönelik faaliyetleri kapsar.

Kalite güvence yaklaşımının temel felsefesi, ürünün öngörülen özellikler sağlanabilecek şekilde üretilmesini ve kullanımının sürdürmesini garantiye alacak metodların oluşturulup uygulanmasıdır. Ürün üzerinde yer alabilecek hatalar ürünün kendisinden beklenenleri sağlamasına engelleyici etkiler yaratacaktır. Bu hatalar sonucu ortaya çıkan arızalar ile ürün ya kullanım dışı kalacak veya istenilen verimi sağlayamayacaktır.

Kalite güvence teknikleri içinde yeralan ürün kalitesinin sağlanması ve geliştirilmesine yönelik birçok teknik doğrudan güvenilirlik ile ilgili sonuçlar da yarattığı için güvenilirlik programı içinde yeralan program ve tekniklerle çalışmaktadır. Bu çerçevede kalite güvence sistemleri bir kalite unsuru olan ürün güvenilirliğinin artırılması yönünde katkı ve ortam sağlar. Kalite güvenliği kalite kontrolün özünü oluşturur. Kalite güvenliğini ele alırken gözönünde bulundurulması gereken üç önemli konu vardır ²⁴:

1- Bir firma tüketicilerin isteklerine cevap verecek kaliteyi sağlamalıdır (gerçek kalite özellikleri). Mesele sadece ulusal standartları tutturmak değildir. Ancak bu firmanın ürünleri ulusal standartlara uygun bile değilse o firmanın kalite güvenliğinden

²⁴ Ishikawa, a.g.e. s.76-77.

sözetmeye hiç hakkı yoktur.

2- Benzeri kaygı dış ülkelere ihracat durumunda da dile getirilmelidir. Dışarıya gönderilen bütün ürünler oradaki tüketicilerin isteklerine cevap vermelidir.

3- Üst yöneticiler kalite güvenliğinin önemini kabul etmeli ve bütün firmanın bu ortak hedef için elinden gelen en büyük çabayı göstereceğinden emin olmalıdır. Etkili bir şekilde kalite güvenliğine devam ederek, şirket a- dünyanın her yanındaki müşterilerini mutlu ve tatmin edebilir, bu da satış rakamlarını artırarak b- uzun vadede iyi bir kâr elde ederek yöneticilerini, çalışanlarını ve hisse sahiplerini memnun edecektir.

Kalite güvencesini sağlamak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler aşağıdaki gibi olmalıdır ²⁵:

- a- Kalite politikaları,
- b- Kalite güvencesi, politika ve standartları,
- c- Kalite güvence sistemi,
- d- Eğitim,
- e- Veri toplama ve analiz,
- f- İzleme,
- g- Dökümantasyon,
- h- Denetim ve değerlendirme,
- ı- Önemli kalite sorunları,
- j- Sistemin geliştirilmesi.

Bir kuruluşta yeterli bir kalite güvence sisteminin oluşturulması bir proje anlayışı içerisinde ele alınıp yürütülmesi gerekir. Böyle bir çalışmanın aşamaları aşağıdaki gibi olmalıdır ²⁶:

- a- Yönetici eğitimi

²⁵ Kavrakoğlu, Kalite Güvencesi, s.44-47.

²⁶ İbid, s.47-50.

- b- Organizasyon
- c- Öndeğerlendirme
- d- Planlama
- e- Uygulamanın değerlendirilmesi
- f- İç denetim
- g- Dış denetim
- h- Gelişme

2.6.2. ISO 9000 Serisi:

Bir sistem standardı olan ISO 9000 toplam kalite sisteminin kurulmasında bir başlangıç olarak alınabilir. ISO 9000'e göre kurulmuş sistem beklenen kalite hedeflerini sağlayabilmişse toplam kalite için gerekli alt yapıyı oluşturabilir. Bu sistemin çalışmasında elde edilen kalite bilgileri ile mamul maliyetleri arasındaki ilişkiler dengelenip mükemmel kalitenin uygun fiyatlarla elde edilebildiği ve müşteri isteklerinin karşılanabildiği seviyeye toplam kalite sisteminin doğduğu an olarak düşünülebilir. ISO 9000 kalite düzeyi doruk noktasına ulaştığında toplam kalite henüz yeni doğmuştur. Doğan bu yeni felsefenin büyütülme ihtiyacı vardır. Toplam kalite sisteminin de büyümesi doğal kurallara uygun olmalıdır. Müşteri isteklerinin karşılanmasında rakip firmaların durumu, işletmenin yenilenmesi, yatırıma ayrılabilen para, personel ve bunlara yapılacak ödemelerde gözönünde tutularak ürünün geliştirilmesi, kalitenin yükseltilmesi, mamul maliyetlerinin düşürülmesi, servis hizmetlerinin iyileştirilmesiyle müşteri memnuniyetinin sağlanması gerçekleştirilmelidir.

ISO'nun (Uluslararası Standartlar Organizasyonu) tanımına göre ISO 9000 serisi şu standartlardan oluşmaktadır ²⁷:

²⁷ Kavrakoğlu, Kalite Güvencesi, s.51-54.

ISO 9000	Kalite yönetimi ve kalite güvencesi standartlarıseçim ve kullanım klavuzu
ISO 9001	Kalite sistemleri-tasarım-geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli
ISO 9002	Kalite sistemleri, üretim ve tesiste kalite güvencesi modeli
ISO 9003	Son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modeli
ISO 9004	Kalite yönetimi ve kalite sistemleri elemanları klavuzu
ISO 9004-2	Hizmetler için klavuz
ISO 9005	Kalite sözlüğü

9001, 9002, 9003, birer standart özelliğindedir ve kapsadıkları faaliyetler farklıdır. ISO 9001, 9002 ve 9003'ün kapsamaları ile ISO 9004'ün içerdiği temel öğeler Ek'de verilmiştir.

ISO 9003 çok sınırlıdır, sadece "son muayene ve deney" konularını kapsamaktadır. ISO 9001 ve 9002 arasındaki yegane fark ISO 9001'de "Tasarım" ve "Servis" hususlarının yer almasıdır. ISO 9004-2 hizmet birimleri kalite sistemi kapsamı daha detaylı olarak III. bölümde açıklanacaktır.

III. BÖLÜM: HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. HİZMET VE HİZMET DAĞITIM ÖZELLİKLERİ

Müşteri ile olan tedarikçi faaliyetleri ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan tüm tedarikçi faaliyetlerinin sonucuna hizmet denir. Hizmet dağıtımı ise, bir hizmetin sunulması için gerekli olan tedarikçi faaliyetleridir. Bir ürün veya hizmetin alıcısına müşteri, müşteriye ürün veya hizmet temin eden kuruluşa tedarikçi denir (TS. 9005).

Kalite ve müşterinin tatmini, tüm dünyada giderek önem kazanan konulardır. Kalite hedeflerinin birinde olabilecek bir aksamanın, gerek müşteri ve gerekse hizmet veren kuruluş için olumsuz etkileri olacağı bilinmelidir. Bu aksamaların önlenmesinin yönetim sorumluluğunda olduğu da bilinmelidir. Bir hizmetin tüm aşamalarında kalite yönetiminin başarılı olarak uygulanması için;

- Hizmet verimliliği ve müşteri tatmininin geliştirilmesi
- Verimliliğin, etkinliğin geliştirilmesi ve maliyet düşüşü
- Pazar payının geliştirilmesi

gereklidir. Bu faydaların gerçekleştirilmesi için hizmetlerin kalite sistemi, hizmetin hazırlığında bulunan insan kavramlarını da dikkate almalıdır. Hizmet şartlarının müşterinin değerlendirmesine bağlı ve izlenebilir özelliklere dayanarak çok açık bir şekilde tayin edilmesi gereklidir. Müşteri tarafından her zaman izlenemeyen fakat hizmet performansını direkt olarak etkileyen hizmet dağıtım işlemlerinin de özellikler cinsinden tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Her iki tipteki özelliklerin, hizmet organizasyonu tarafından tanımlanmış kabul edilebilirlik standartlarına göre değerlendirmeye yeterli olması gereklidir. Bir hizmet ve hizmet dağıtım özelliği; nasıl değerlendirildiği ve değerlendirilmenin hizmet organizasyonu veya müşteri tarafından yapılmasına bağlı olarak ölçülebilir veya mukayese edilebilir olmalıdır.

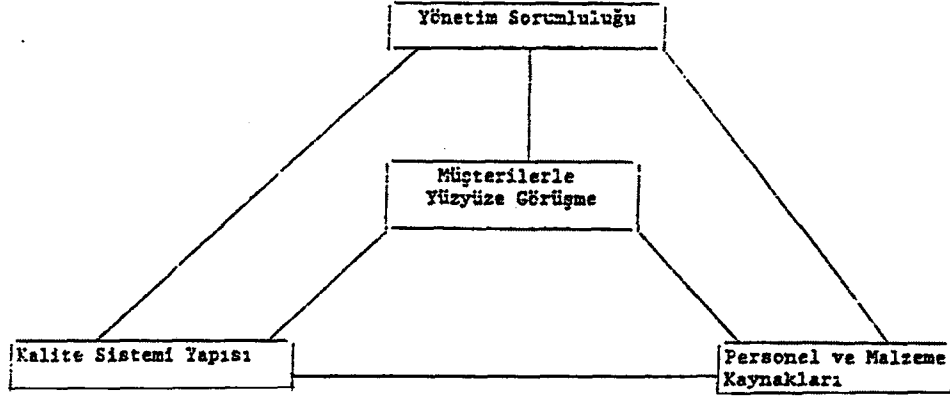
Hizmet ve hizmet dağıtım özelliklerinden bazıları aşağıda belirtilenleri kapsayabilir:

- Bekleme zamanı, dağıtım zamanı ve proses zamanları
- Hijyen, emniyet, güvenilirlik ve güvenlik
- Heveslilik, kolay bulunma imkanı, nezaket, rahatlık, çevre estetiği, yeterlik, güvenilirlik, doğruluk, bütünlük, işin özel bir ustalık gerektirme durumu, güvenilebilir olma ve etkin iletişim.

Birçok durumda hizmet ve hizmet dağıtım özelliğinin kontrolü, hizmet dağıtım işleminin kontrolü ile yapılabilir. Bu yüzden istenilen hizmet kalitesini gerçekleştirmek ve bunu devam ettirmek için işlem verimlilik ölçümü ve kontrolü gereklidir. Hizmet dağıtım sırasında iyileştirici faaliyet bazen mümkün olduğu halde, herhangi bir uyumsuzlukta sıklıkla acil olan müşteri tetkikinde müşteri ile yüzyüze ilişkilerde hizmet kalitesini etkileyecek son muayeneye güvenmek her zaman mümkün olmayabilir. Hizmet dağıtım çok mekanize olmuş işlemde, çok kişileştirilmiş olana kadar değişkenlik gösterebilir. Mekanizasyon veya detaylandırılmış prosedürlerle olsun, tanımlanmış prosesler yapılanmış ve disipline kalite sistem prensiplerinin uygulanmasında en büyük fırsattır.

3.2. KALİTE SİSTEMİNDE ANAHTAR FAKTÖRLER

Kalite sisteminde müşteri, 3 anahtar faktörün odak noktasıdır (TS-ISO 9004-2). Yönetim sorumluluğu, personel ve malzeme kaynakları, kalite sistemi yapısı arasında uyumluluk olduğu zaman müşterinin tatmin edilebileceği gerçeği ortaya çıkacaktır (Şekil:7).



Şekil:7-Kalite Sisteminde Anahtar Faktörler

Kaynak: TS-ISO 9004-2

3.2.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu

Yönetim, hizmet kalitesi ve müşterinin tatmini için bir politika oluşturmaktan sorumludur. Bu politikanın başarılı olarak uygulanması, kalite sisteminin geliştirilmesinde yönetim kararları ve etkin olarak işletilmesine bağlıdır. Hizmet veren kuruluşun kalite politikası için sorumluluk ve kararlar yönetimin en üst düzeyine aittir. Bu şekilde oluşturulan politikalar, bütün organizasyona yayılmalı ve üst yönetimden doğrudan iş üreten işçilere kadar herkes tarafından uygulanmalıdır²⁸. Yönetim kalite politikasının duyurulduğu, anlaşıldığı, uygulandığı ve bunun devam ettirildiği hususlarını garanti etmelidir. Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır ²⁹. Bunlar:

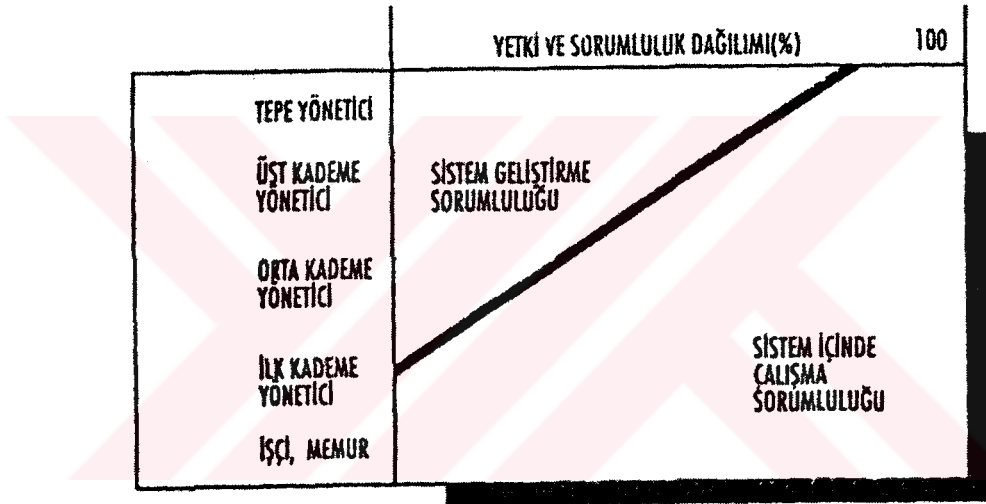
- 1- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- 2- Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak,

²⁸ Ishikawa, a.g.e., s.124-130.

²⁹ Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, s.63-65.

Başka bir ifade ile sistem geliştirmek ve sistem içinde çalışmak.

Kalite hedeflerinin yerine getirilebilmesi için yönetim, hizmetin tüm aşamalarında kaliteyi etkin bir şekilde kontrol etmek ve geliştirmek amacıyla, bir kalite sistemi yapısı oluşturmalıdır. Sistem geliştirmek, sadece yönetim görevi yürütenlere özgü bir sorumluluktur. Faaliyetleri hizmet kalitesini etkileyen tüm personel için genel ve özel sorumluluk ve yetkiler açıkça tanımlanmalıdır. Yönetim kademesi yükseldikçe, geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar ³⁰, (Şekil 8).



Şekil:8- Yetki ve Sorumluluk Dağılımı

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları No:1,

İstanbul, 1992-s.64

Üst yönetim, kalite sistemi için şartların geliştirilmesinden sorumludur. Üst yönetim, kalite sisteminin oluşturulduğunu, tetkik edildiğini, sürekli ölçüldüğünü ve geliştirme amacıyla gözden geçirildiğini garanti etmek üzere sorumlulukları üstlenmelidir. Yönetim, kalite politikasının uygulanmasındaki etkinliği ve kalite hedeflerinin

²⁸ Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, s.64.

başarılması durumunu gözlemek ve sürekli uygunluğun sağlanıp sağlanmadığını tayin amacıyla, kalite sistemini periyodik ve bağımsız olarak gözden geçirmelidir. Gözden geçirme işlemleri, uygun yönetim üyeleri tarafından veya uzman, bağımsız ve doğrudan üst yönetime bağlı olan personel tarafından yapılmalıdır. Gözden geçirme ve değerlendirmelerin sonucunda edinilen gözlem, sonuç ve tavsiyeler, hizmet kalitesinin geliştirilmesi için bir program oluşturulması amacıyla, dökümanite edilerek üst yönetime sunulmalıdır.

Yarım yüzyılı aşan yönetim danışmanlığı tecrübesine sahip olan Dr. Juran bir kuruluşun performansını, sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediğini söyler ³¹.

Dr. Juran kalite kontrolde problem kaynaklarının % 85'inin sistemden geldiğini belirtirken, Dr. Deming son yıllarda bu oranı % 98 şeklinde vermektedir. Yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektedir, ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır ³². Dr. Deming'in yöneticilere tavsiye ettiği 14 nokta hareket planı şöyle özetlenebilir ³³:

1. Firmada amaç birliği sağlayın ve kaynaklarınızı firmanızın ve tüketicinin uzun vadedeki ihtiyaçlarını karşılayacak alanlara yatırın.
2. Yeni görüşlere, değişen çevre koşullarına ve teknolojilere uyum sağlamaya çalışın.
3. Gelen malzemeyi ve imalat prosesini kontrol diyagramı ve benzeri istatistik araçları kullanarak kontrol altında tutun.
4. Tedarik kaynaklarının sayısını azaltın.
5. Problemlerin nedenlerini araştırmak için istatistik yöntemlerden yararlanın, kontrol edilebilen ve edilemeyen nedenlerin ayırımını dikkatle yapın. Her problem için

³¹ Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.63.

³² *Ibid.*, s.69.

³³ Kobu, *Üretim Yönetimi*, s.484.

doğrudan işçiyi suçlamaktan kaçının.

6. İş başında eğitime önem verin ve modern eğitim araçlarından yararlanın.

7. İşçiye yaptığı işin kontrolü sorumluluğunu verin, işçinin elinde olmayan nedenlerle (hatalı dizayn, defolu malzeme gibi) ortaya çıkan problemlerin kaynağını doğru teşhis edin.

8. Personele hatalı işlem ve hata kaynaklarını hiç çekinmeden ve ceza korkusu olmadan açığa çıkarması için gerekli güven ortamı yaratın.

9. İşletme departmanları arasında etkili bir haberleşme sistemi kurun ve işbirliği havası yaratın.

10. Rakamlara dayanan hedefler, slogan ve posterler kullanmaktan kaçının.

11. Çalışma standartlarını geliştirin.

12. Personeli temel istatistik kavramlar konusunda eğitin.

13. Yeni mamul, proses, makina, malzeme vb. konularda işçileri sürekli eğitimden geçirin.

14. İşletmenizde istatistik yöntemlerden mümkün her yerde yararlanma yolları arayın. Bu konuda uzmanların danışmanlığına başvurmaktan kaçınmayın.

3.2.2. Toplam Kalite Politikası ve Stratejisi

Bir kuruluşta, toplam kalite politikası, üst yönetim tarafından resmi olarak belirlenen kalite amaç ve yönüne denir (T.S.9005). İletişim ve açıklık temellerini taşıyan Toplam Kalite Yönetimi, kurum ya da kuruluşta çalışan kişilerin de ulaşılacak istenen hedeflerden ve kalite politikasından haberdar olmasını gerektirir. Mevcut yapının politika ve stratejilerinin Toplam Kalite kavramını nasıl yansıttığı, politika ve stratejilerin oluşturulmasında, yansıtılmasında, gözden geçirilmesinde ve iyileştirilmesinde Toplam Kalite prensiplerinin nasıl kullanıldığı önemlidir. Kuruluşun varoluş nedenini belirleyen misyon, tüm iş ilişkilerinde esas alınan ve çalışanların davranış biçimi-

ni tanımlayan anlayış ve beklentiler olarak ifade edilen değerler, kuruluşun ne olmak istediğini belirleyen bildiri olan vizyon, politika ve strateji başlığı altında nasıl sorusuna cevap oluşturacak biçimde şekillenir.

Toplam Kalite Yönetimi insan odaklı bir yönetim tarzıdır. Bu yapı insan faktörünün sorumluluğunu insan kaynakları planlamasını da yapan yönetime verir. Bünye, işini sürekli iyileştirmek için çalışanlarının potansiyelini, insan faktörünü geliştiren ve ön tutan sistemler vasıtasıyla harekete geçirmeli ve kullanmalıdır.

Sistemleri ve süreçleri o işi yapanların geliştireceğini ve tüm çalışanların sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemlerini geliştirmelerini savunan Toplam Kalite Yönetimi Modeli, çalışanların girişimciliğinin güçlendirilmesi ve etkinliğinin değerlendirilmesi gerekliliğini vurgulayarak, bunun nasıl yapıldığını araştırır. Toplam kalite yönetimin faaliyetleriyle, belirlenen politika ve stratejilerin paralellik göstermesi gerekir. Toplam kalite yönetiminin en temel özelliklerinden biri hiçbir zaman mevcut durumu yeterli olarak kabul etmeyip sürekli daha ileriye götürmektedir. İnsan odaklı olduğu kadar sistem odaklı da olan bu yönetim biçimi sonuçlardan ziyade süreçler üzerine dikkati çeker. Temel mantık, başarılı yönetilen ve geliştirilen süreçlerin başarılı sonuçları getireceğidir. Toplam kalite yönetimin modelini benimseyen bir işletme, insana saygılı, mükemmellik, müşteri kraldır zihniyetiyle çalışan, sürekli iyileştirme ve geliştirme, tam ve aktif katılım, kaynakların etkin kullanımı, işbirliği, çevreye saygılı, emniyetli, temiz ve düzenli çalışmayı esas alan bir politika yürütmelidir.

3.2.3. Personel ve Malzeme Kaynakları

Yönetim, kalite sistemini uygulamak ve kalite hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yeterli ve uygun kaynakları temin etmelidir.

3.2.3.1. Personel Motivasyonu ve Toplam Kalite İlişkisi

Motivasyon sözcüğü, temel anlamı “harekete geçirici” olarak da açıklanabilen “motiv” sözcüğünden türemiştir. Motiv bir gücü ifade eder. Bu güç eyleme geçirici, eylemi devam ettirici ve eylemi yönlendirici özellikler taşır. Tüm açıdan bakıldığında, motivasyon, kişilerin belli yönde davranışlar göstermesine yol açan güçlerin bütünüdür ³⁴.

Herhangi bir kuruluştaki en önemli kaynak çalışan kişilerdir. Bu özellikle, çalışanların dürüstlük ve performansının hizmet kalitesini doğrudan etkilediği hizmet veren kuruluşlarda önemlidir. Çalışanların motivasyonu yönetimin en önemli ilgi alanlarından biridir. Yönetim sürecinin diğer tüm gerekleri yerine getirilmiş bile olsa, eğer çalışanların motivasyonu sağlanamamış ise, örgüt çalışmayacaktır ve performans üretemeyecektir. Çünkü motivasyon çalışanların sahip oldukları enerjiyi açığa çıkaran süreçtir.

Yönetim, çalışanların motivasyonu, gelişmesi, iletişimi ve performansını teşvik için;

- 1- Çalışanın hakkını vermeli ve başarıyı ödüllendirmeli, teşvik edici yardım göstermelidir.
- 2- Tüm çalışanların, müşteriye sunulan hizmette katkıları olduğunu hissettiklerini görmeli.
- 3- Personelinin kariyer planlama ve geliştirmesini sağlamalı.
- 4- Seçkin ve emniyetli iş ilişkileri sağlayacak bir iş çevresi oluşturmalı.
- 5- Personelin tecrübesini güncelleştirmek için planlı faaliyetler oluşturmalı.
- 6- Hizmet kalitesini sağlamak amacıyla personeli motive edecek faktörleri periyodik olarak değerlendirmeli.

³⁴ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 3.b., İşletme Ekonomisi Dizisi:33, İstanbul, 1996, s.411-415.

7- Kişileri demotive eden unsurları ortadan kaldırmalıdır.

8- Personelini, tanımlanmış görev talimatının gerektirdiği yeterlilik bazına göre seçmelidir.

Ünlü yönetim bilimci Prof. Herzberg ve arkadaşı Mausner, Synderman Üniversite öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli diye bilinen “çift faktör” kuramını geliştirmişlerdir³⁵.

Bu kuramın varsayımlarına göre, demotivatörler (hijyen unsurlar) ile motivatörlerin birbirinden ayrılması gerekir (Şekil: 9). Şekildeki bulgular şöyle yorumlanabilir: Şekildeki olumsuz ve olumlu unsurların etkileri farklı ölçülerdedir. Örneğin; Bürokratik, dar görüşlü bir yönetim çalışanları işlerinden soğutmakta ancak yönetimdeki olumsuzlukların giderilmesi çalışanların işlerinde şevkle çalışması anlamına da gelmiyor. Aynı şekilde başarı motivasyonu büyük ölçüde etkilemekte iken, başarısızlık önemli bir demotivatör değildir. Bu şekilden ortaya çıkan en önemli sonuç motivasyonu en fazla etkileyen unsurun başarı olması.

Amaç başarıyı sağlamak olduğunu göre bir çeşit “yararlı” döngü sözkonusudur. Yönetimin bu döngüyü kurabilmesi iki yoldan olabilir³⁶:

1- Doğrudan etki

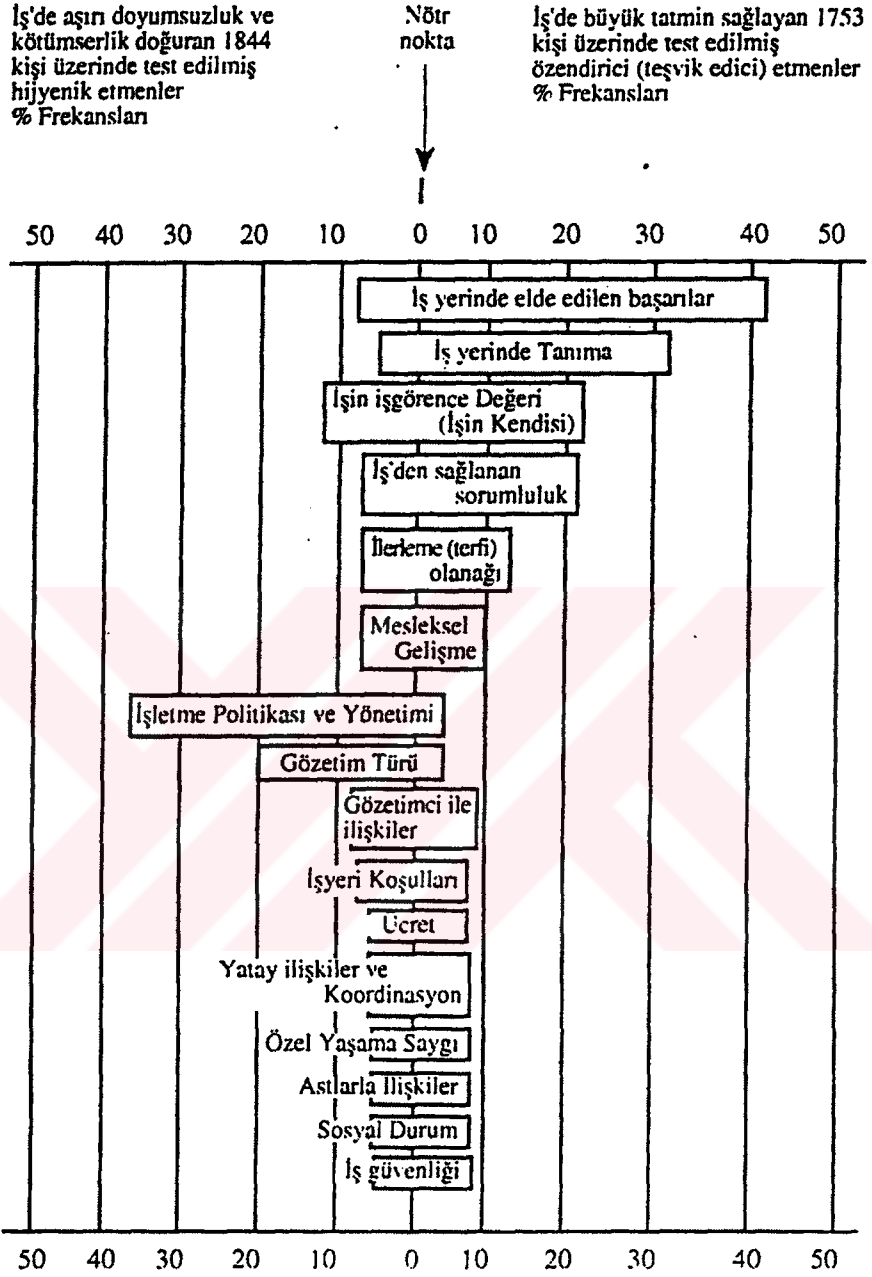
2- Dolaylı etki ile

Toplam kalite kontrol, dolaylı ve doğrudan etkiyi sağlayan bir sistem olarak yönetime büyük imkanlar sağlamaktadır ³⁷, (Şekil:10).

³⁵Eren, a.g.e., s.422-425.

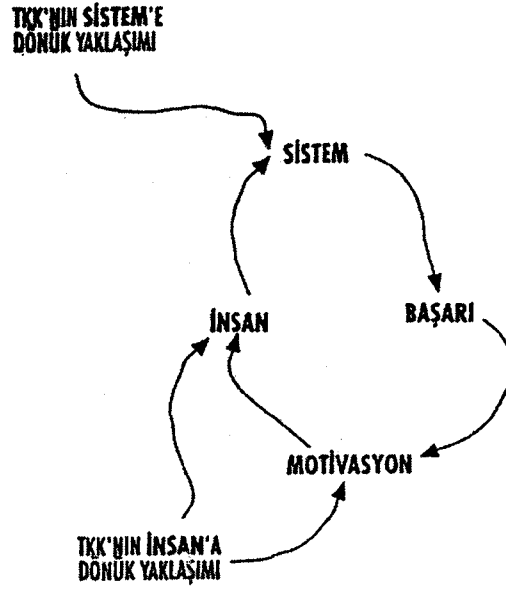
³⁶ Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, s.68-71.

³⁷ İbid., s.72-73.



Şekil:9-Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı

Kaynak: Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, 3.b., İşletme Ekonomisi Dizisi:33, İstanbul, 1996, s.424.



Şekil:10-Toplam Kalite Kontrol'un Sisteme ve İnsana Dönük Yaklaşımı

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, KalDer Yayınları No:1, İstanbul, 1992, s.72.

Toplam kalite kontrolün doğrudan etkileri şöyle sıralanabilir:

- A- İşletmenin (sistemin) bir bütün olarak ele alınması ve performansın toplamda optimizasyonu.
- B- Kalite organizasyonu ile hataların oluşmadan önlenmesi.
- C- İleri yönetim teknikleri ve yöntemleri ile sorunları çözmesi ve sistemleri geliştirmesi

Toplam kalite kontrolün dolaylı etkileri (insana dönük yaklaşımı) ise iki başlık altında toplanabilir. Bunlar:

- A- Kişiyi geliştiren yönü
- B- Motivasyonu geliştiren yönü

Kişiyi geliştiren yönü ile:

- 1- Eğitime önem vermesi (işe dönük eğitimin yanısıra temel eğitim).
- 2- İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme öğeleri.
- 3- Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış.
- 4- İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişileri daha yetkin ve yetenekli hale getirmesi

Motivasyonu geliştiren yönü ile:

- 1- Yönetim anlayışında "insan" faktörüne önem ve değer veren yaklaşım,
- 2- Grup çalışmalarını ön planda tutarak "aidiyet" ve "benimsenme" olgusunu geliştirmesi,
- 3- Başarıların gerektiği şekilde takdir edilmesi, kastedilmektedir.

Kalitenin sürekli iyileştirilmesi için en güçlü motivasyon yaklaşımları; çalışanları bir takımın üyesi olmaya özendirmek, yaratıcı fikirler önerme fırsatı vermek, yönetime katılımlarını sağlamak ve ödüllendirmektir. Burada önkoşul, yönetimin gerekli altyapı, kaynak ve eğitim desteğini sağlamasıdır. Bu da ancak toplam kalite yönetimi ile olmuştur.

3.2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Rolü

Eğitim denildiğinde çok kez akla yalnızca öğretim gelmektedir. Ancak artık bilinmektedir ki; öğretim yanında başka öğelerde eğitim içinde yer almaktadır. İletişim, lider davranışı, sosyal ve kültürel aktiviteler ile tartışmalı grup çalışmaları günümüzün endüstriyel eğitim uygulamalarının etkinliği açısından büyük rol oynamaktadır. 1950'lerin öğretim ağırlıklı eğitim modelleri, günümüzde yerlerini diğer etkinliklerin ön plana çıktığı eğitim anlayışına bırakmıştır. Eğitim içindeki öğrenim

veriminin artması, motivasyon derecesine bağlı olmaya başlamıştır. Birçok Şirket etkinliğini arttırmak üzere hizmet içi eğitim faaliyetlerini Şirket dıŐından otellerde, hatta tatil beldelerinde gerçekleştirmektedir.

Toplam kalite yönetimi, belirtilen eğitim öğelerinin de etkinliğinin de belirlenmesini istemektedir. Zira bu etkinliğe göre kaynak ayarlaması yanında, bir sene sonrası için planlama yapılırken, eğitimden olan isteklerin yeni referans değerleri olarak fonksiyonlararası yönetime bildirilmesi gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi içinde belki en önemli husus, fonksiyonlararası yönetim olarak da adlandırılan “Takım” çalışmalarının yürütülmesi ve her düzeydeki elemanın bu çalışmalara aktif olarak katılmasının sağlanması olmaktadır³⁸. Diğer bir deyişle, yerine göre ilgili takımın katılımı ile yapılacak planlama, uygulama, kontrol ve önlem alma işlemlerinin (Deming Döngüsü) başarılı olma Őansı çok daha büyüktür ³⁹.

Toplam kalite yönetimi, insana yönelik liderlik anlayışının da aynı düzeyde benim-senmesini istemektedir. Gerek üretime, gerekse insana yönelik liderlik uygulamaları ile daha başarılı sonuçların alınabileceği konusunda bilinçlenme ise ancak çok yönlü eğitim ile gerçekleŐebilmektedir. Eğitim sistemi, bu açıklamaların ıŐıđı altında her düzey eleman için düşünölmelidir. Eğitim sistemi içinde beklenti ve hedefler, öđrenmiŐ ve motive olmuş bir kadronun gerçekleşmesi yanında bu kadronun bilgi ve motivasyon düzeyinin sürekli geliştirilmesi olmaktadır. Bu kadroya Şirketin en üst düzeydeki yöneticisinden başlamak üzere, en alt düzeyde görevli elemanlara kadar bütün personeli dahil etmek gerekmektedir. Özellikle gerekli eğitimler sonunda üst yönetimin konuya sahip çıkması ve bir anlamda lokomotif görevi üstlenmesinin önemi artık bilinen bir husustur. Eğitim sistemi toplam kalite yönetiminin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmıŐ insanlar yetiŐtirmek bir yana, geleneksel kurum

³⁸ Imai, a.g.e., s.129-143.

³⁹ Ibid., s.58-63.

yapılarının talep ettiği nitelikleri dahi sağlayamamaktadır. Kalite programları,

çalışanlardan beklenen kalite standartları dahi beklenen nitelikleri karşılamamaktadır.

10/11/2011



düzyeyde hızlı bir öğrenme sürecini gerektirmektedir. Öğrenme, çalışma zamanının doğal bir parçası olarak değerlendirilmeli ve kurumdaki eğitim fonksiyonunda bunu destekleyecek bir öge olmalıdır. Rekabet ortamının doğal bir sonucu olarak düşünebileceğimiz ve kısaca mal ve hizmet üretiminde ihtiyaca uygunluk olarak tanımlanan kalite kavramı bu toplumsal değişim süreci içerisinde çok önem kazanmıştır⁴⁰. Rekabette başarılı olabilmek için insanlar üründe, hizmette ve insan gücünde kaliteye büyük değer vermeye başlamışlardır. Neticede; eğitim, kaliteyi sağlayacak en önemli sektör olarak görülmeye başlanmıştır. Bu durum, eğitimcileri sistemin daha etkin ve verimli çalışma yollarını arama çalışmalarını yoğunlaştırmak bir bakıma kendilerini de kaliteyi yakalama çabasına itmiştir. Yeni neslin başdöndürücü hızla devam eden yarışta başarılı olabilmesi için bilgi çağının gereklerine uygun olarak, yaratıcı, problem çözme yeteneğine sahip, bilgiye erişme yollarını bilen, yüksek teknoloji ürünlerini kullanabilen, toleranslı, esnek düşünebilen, bilimsel düşünme yeteneğine haiz ve sağlıklı kişilik ve sosyal gelişimini tamamlamış olarak yetiştirilmesi gerekmektedir.

3.2.3.2.1. Kalite Eğitimi

Çağımızda süratle değişen teknoloji ve literatür karşısında kişilerin kendilerini yenilemeleri gereklidir. Aksi halde, hem çalıştığı şirket hem de kendileri için başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Kriz dönemlerinde eğitilmiş veya kendini eğitmiş personelin önemi son derece artmaktadır.

Kalite konusunda verilecek eğitim, çeşitli amaçlara hizmet edebilir:

- Kurumun yeni vizyon ve değerlerinin tanıtılması,
- Kalite politikası ve hedeflerinin açıklanması,

⁴⁰ Kavrakoğlu, Kalite Güvencesi, s.12-14.

- Kalite teknik ve yöntemlerinin öğretilmesi,
- Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve iş süreçlerine taşınması,
- Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi vs.

Ancak, kalite eğitiminin ilk hedefi, kurumun her düzeyindeki yönetici ve çalışanların, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması her birinin kişisel sorumluluğu olduğunu kavramasını sağlamaktır. Kalite konusunda verilen eğitimleri genel olarak üç grupta toplamak mümkündür:

1. İş Bilgisi ve Becerileri:

Temel kalite teknikleri, problem çözme, iletişim teknikleri, istatistiksel yöntemler, süreç kontrol teknikleri vs.

2. Tutum Değişikliğini Destekleyici Eğitimleri:

Müşteri hizmeti anlayışı, katılımcı yönetim, takım çalışması, süreç yönetimi, değişim yönetimi, raporlama yöntemleri vs.

3. Davranış Değişikliğine Yönelik Eğitimler:

Liderlik, kendi kendini yönetme, zaman yönetimi, raporlama yöntemleri vs.

Bu üç gruptaki eğitimlerin kompozisyonu, programın aşamalarına ve kurumdaki çeşitli düzeylere göre değişebilmektedir.

Programın ilk dönemlerinde tutum değişikliğine yönelik programlar ağırlık kazanırken, daha ileriki aşamalarda bilgi ve beceri kazandırıcı eğitimler programın

çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Kalite eğitimi, kurum içindeki düzeylere göre dört grup için farklılaşmaktadır. Kalite programları bu dört gruptaki kişilerden yeni ve farklı şeyler talep etmektedirler. O nedenle, bu kişilerin eğitim ihtiyaçları da değişmektedir. Bu noktada önemli olan tüm grupların eğitiminin bütünsel olarak ele alınması ve hiçbir grubun dışarıda bırakılmamasıdır ⁴¹.

1.Üst Düzey Yöneticiler:

Üst düzey yöneticilere verilecek kalite eğitiminin hedefi, kalite anlayışının kavranması ve yöneticilerin programa ikna edilmesidir. Bu grubun açık destek ve katılımı olmadan hiçbir kalite programının yürütülmesi mümkün değildir. Başlangıçta, eğitim zamanının büyük bir bölümünün tutum değişikliğine yönelik programlara ayrılması beklenmelidir. Üst düzey yöneticilerin tüm kurumun kalite iyileştirme sürecine liderlik etmesi ve örnek olması için gerekli donanım bu programlarla sağlanmalıdır. Kurumun, kalite hedeflerinin, potikalarının, sistem ve organizasyonunun oluşturulması da bu grubun sorumluluğundadır. Kalite konusunda verilecek teknik bilgi ve beceri eğitimlerinin, kalite sisteminin tasarlanması, uygulanması, denetlenmesi ve geliştirilmesine yönelik olmasına dikkat edilmelidir.

2. Orta Düzey Yöneticiler:

Kalite anlayışının getirdiği en önemli rol değişikliği, bu gruptaki yöneticiler için söz konusu olmaktadır. Geleneksel yöneticilik modelinden sıyrılarak, takım lideri olmaları, astlarının potansiyel ve enerjilerini ortaya çıkarmaları, işlerini fonksiyon

⁴¹ İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite**, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1, İstanbul ,1993, s.5-9.

bazında algılamaktan süreç mantığına geçmeleri beklenen bu yöneticilerin davranış değişikliği konusunda kapsamlı bir eğitim ve desteğe ihtiyacı olacaktır. Bu gruba yönelik bilgi ve beceri eğitimlerinin kalite sisteminin kendi görev alanlarına düşen bölümünün tasarlanması, uygulanması ve geliştirilmesine yardımcı olacak şekilde planlanması gerekir. Programın önemli bir bölümü istatistiki süreç kontrolü kavram, teknik ve uygulamalarına ayrılmalıdır. Yine bu gruba düşen önemli bir görev, astlarının kalite kavram ve teknikleri konusunda eğitilmesidir. Eğitimcilik becerilerinin geliştirilmesi de programın bir parçası olarak dikkate alınmalıdır.

3. İlk Düzey Yöneticiler:

Bu düzey kalitenin gerçekten yönetildiği yerdir. Bu gruptaki yöneticilerin kalite anlayışını kavraması, üst yönetimin kalite konusundaki kararlılığına inanması ve kalite politikalarının kendi yaptıkları işte ne ifade ettiğini anlaması gerekir. Bu gruba verilecek bilgi ve beceri eğitimlerinin uygulamaya yönelik olarak tasarlanması doğru olacaktır. Temel Kalite kavramlarının yanısıra istatistik yöntemleri, problem çözme teknikleri, süreç kontrol teknikleri, iletişim ve grup çalışması yöntemleri programın ağırlığını oluşturmalıdır. Bu gruptaki kişilere çalışanların eğitimi ve kalite konusunda yönlendirilmesinde de bir bölümü olarak düşünülmalıdır. Bu kişilerin yeni rolleri gereği kendi kendilerini yönetme becerilerini de kazanmaları beklenmektedir. Davranış değişikliğine yönelik programların bu amaca göre tasarlanmasında yarar olacaktır.

4. Çalışanlar:

Çalışanlara verilecek eğitimde, kalite kavram ve tekniklerin doğrudan yapılan işle ilgilendirilmesi esas alınmalıdır. Her çalışan yaptığı işle ilgili kalite prosedürleri hakkında kapsamlı olarak eğitim almalıdır. İşle ilgili teknik ve iletişim becerilere de

programın diğer elemanları olarak düşünölmelidir. Kalite eğitimi programları, her kurumun ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermekle beraber, asgari olarak aşığıdaki altı temel konuyu kapsamalıdır:

a. Kalite Konusunda Bilgilendirme:

Temel kalite kavramları, kurumun kalite ile ilgili hedef ve politikaları, kalite iyileştirme süreci, maliyetleri problem çözme, müşteri memnuniyeti, takım çalışması gibi konularda genel bilgilerin verileceği modöl.

b. Takım Çalışması Becerileri:

Hedef belirleme, problem tanımlama ve çözme, proje yönetimi ve değerlendirmesi, grup dinamikleri, takım içindeki roller, iletişim yöntemleri gibi konuların vurgulanacağı modöl.

c. Süreç Yönetimi:

Süreçlerin tanımlanması, dökümante edilmesi ve iyileştirilmesinde kullanılacak teknik ve araçların öğretileneceği modöl.

d. Müşteri Bilinci:

İç ve dış müşteri kavramları, müşteri, ihtiyaçlarının anlaşılması, takip edilmesi, süreçlere taşınması gibi konuların ele alınacağı modöl

e. Kalite Ölçüm Yöntemleri:

Temel süreçlerdeki kalite zaafiyetlerinin ortadan kaldırılması için kullanılacak test ve kontrol yöntemleri, standartlar, maliyet sistemleri vb. konuların ele alınacağı modül.

f. İstatistik Yöntemleri:

Veri toplama, veri kullanma, veri analiz yöntemleri, deney tasarımı ve karar verme yöntemlerinin ele alınacağı modül. Kalite eğitimlerinin verimliliği ve istenilen sonuçların elde edilmesi açısından uygulama ilkelerini ise şöyle tanımlayabiliriz:

- Kalite eğitimi hat yöneticileri sorumluluğundadır. Eğitim bölümü, kalite koordinatörü ya da dış kaynaklar bu konuda sadece destek görevi üstlenirler.
- Her yönetici, astlarının işlerinin gerektirdiği yeterlilik düzeyine uygun eğitimi almasını sağlamakla sorumludur. Bu konudaki sorumluluk, her yöneticinin iş tarifinde yer almalıdır.
- Eğitimde edinilen bilgi ve becerilerin iş ortamında kullanılması yöneticiler tarafından desteklenmelidir.

Eğitimin yeterli olmayışı, verimli olmaması kalitesizliğin oluşmasına neden olur. Kalitesizlik sonucu üretimde ek bir maliyet oluşur⁴².

Sanayi ve hizmet sektöründe, yöneticilerin bilgi ve becerilerinin arttırılmasına yönelik olarak uygulanan yönetici eğitimi programlarının öncelikle dikkate alınması gereken temel özelliği "Yetişkin Eğitimi" türünde oluşlarıdır. Ülkemizde son on yıl içerisinde, işletmelerin bu konuya verdikleri önem ve ayırdıkları kaynağın, öncesine

⁴² Serdar Tan ve Nurettin Peşkirioğlu, *Kalitesizliğin Maliyeti*, 3.b., MPM Yayınları No:316, Ankara, s.28-31.

göre büyük bir oranda arttığını görüyoruz. Bunun sonucu olarak, bu eğitim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde kullanılan işletme içi ve dışındaki imkanlarda da büyük bir artış gerçekleşmiştir. Hizmet ve ürün kalitesine yaklaşımdaki köklü değişikliklerin ülkemize de yansması ve bunun doğurduğu eğitim ihtiyacının temel nedeni olarak sayılabilir. Önümüzdeki yüzyıla yaklaşırken eğitim, rekabette belirleyici bir unsur olarak yerini almıştır. Yöneticileri daha iyi eğitilmiş işletmelerin, önemli bir avantaja sahip olacakları kesindir.

Günümüzde değişen sosyal ve ekonomik koşullar, işletmelerde üst ve orta basamak yöneticilerinin sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini gerektirmektedir. Hızlı değişim yeni gereksinimler ve beklentiler yaratmaktadır. Bir dönemde yeterli olan yönetici performansı ve bunu sağlayan bilgi ve beceriler, kısa bir süre sonra yetersiz hatta anlamsız kalabilmektedir. Genelde yapılan kalite tanıtımına koşut olarak, bir yöneticinin kalitesi de kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi, sağlıklı kararlar alabilmesi ve akılcı eylemlerde bulunabilmesidir. Yöneticinin, sürekli olarak kendisinden beklenenleri verebilmesi için değişen koşulları iyi izlemesi ve kendini bunlara göre uyarlaması gerekir. Bazı çok uluslu şirketler, yöneticilerinin bilgi ve becerilerini her dört-beş yılda tümüyle yenilemenin gerektiğini savunurlar. Yöneticilerin performans düzeylerini, yeni beklentiler doğrultusunda geliştirmeleri için kesintisiz bir eğitim süreci içinde olmaları ve her geçen gün yeni bir şeyler öğrenmeleri zorunludur. Bu öğrenmenin, bir kısım işin içinde yaşanarak kazanılan deneyimlerdir. Ancak, gereksinim duyulan tüm bilgi ve becerilerin deneyim yoluyla kazanılmasını beklemek hem çok zaman alır hem de çok pahalıya malolabilir.

Yöneticilere bilgi ve beceri kazandırmak ve bunları geliştirmek amacıyla gerçekleştirilen ve günümüzde giderek yaygınlaşan profesyonel bir hizmet, şirketlere yönelik eğitim programlarıdır. Bu eğitimler, çok önemli bir gereksinimi karşılar ve gerçek anlamda kaliteli bir şekilde verilmesi durumunda işletmelere önemli

kazançlar sağlar. Bazı işletmelerde, bu eğitimlerin pahalı olduğuna ilişkin bir kanı bulunmaktadır. Hiç bir eğitim, eğitimsizliğin ve niteliksiz yönetimin maliyetinden daha pahalı değildir. Ancak, burada eğitimin kalitesinden söz etmek gerekir. Şüphesiz, amaca uygun olmayan, beklentileri karşılamayan, sonuç vermeyen eğitimler pahalıdır. Boşa harcanmış para, kaybedilen zaman ve daha önemlisi eğitime olan inancın yitirilmesidir. Bu nedenle, yönetici eğitiminde kalite özelliklerinin aranması zorunludur.

Yönetici eğitimi, herşeyden önce eğitim verilen şirketin özellikleri ve gereksinimleri dikkate alınarak geliştirilmelidir. Her şirket, faaliyet konusu, kapsamı, pazarı, insanları, stratejisi, sistemleri, yönetim tarzları ile ayrı bir olgudur. Eğitim, tüm bu özellikler ve beklentiler dikkate alınarak tasarlanırsa, amaca daha kolay ulaşır. Standart olduğu ileri sürülen eğitimler, yöneticileri yalnızca belirli bir çizgiye kadar taşıyabilir.

Eğitim, katılımcıların mevcut bilgi ve beceri düzeyi, beklentileri ve motivasyonları dikkate alınarak konu, kapsam, yöntem ve süre yönünden doğru planlanmalıdır. Eğitimin beklentileri karşılaması gerekir. Uygun olmayan bir yerde, yanlış bir zamanlama ile ve olması gerektiğinden az ya da çok sayıda katılımcı ile yapılan eğitim, yarar yerine zarar getirir. Eğitimin kalitesi ile eğitmenin kalitesi arasında da kaçınılmaz bir bağlantı vardır. Eğitmenin, akademik bilgi birikimi ve gerçek sorunlara ilişkin deneyimleri olmalıdır. Birkaç eğitim dosyası edinmek ve bazı "Eğitmenin Eğitimi" programlarına katılmakla kaliteli eğitim verebilme olanağı yoktur. Eğitmeni, konuyu gerektiğinde genişletebilmeli, derinleştirebilmeli ve katılımcıların düzeylerine göre uyarlayabilmelidir. Tek yönlü bir sunuş şeklinde değil, karşılıklı iletişime açık bir şekilde sürdürebilmelidir. Eğitimin kaliteli olması, belirli bir süreç içinde katılımcıların düşünme ve davranma biçimleri üzerinde değişiklik yaratması ile görülebilir. Arzulanan yöndeki değişim, daha iyiye ve doğruya doğru bir gelişmedir. Eğitim, katılımcıların şu anda yapmakta oldukları işleri daha kaliteli bir şekilde

gerçekleştirmeleri ve gelecekteki işlerine daha iyi hazırlanmaları için verilmelidir.

Yönetici eğitiminde, “Kalite”nin sağlanabilmesi için sunulan hizmetin şu temel özellikleri taşıması gerekir: Anlayış ve disiplin, ekip çalışması, açık ve doğru düşünme ve davranma, sonuca yönelik çalışmadır. Bu özellikler dikkate alındığında, şirketlerde yürütülen yönetici eğitimlerinin kesinlikle bir iki günde başlayıp biten, birilerinin gelip renkli, resimli, videolu showlar yapıp gittikleri aktiviteler olmadığı anlaşılır. Kaliteli bir eğitim, her şeyden önce sürekli gelişim programının ayrılmaz bir parçasıdır. Katılımcıların bir araya gelerek, eğitimciyi izledikleri ve birlikte çalıştıkları günlerin öncesinde ve sonrasında yapılması gereken önemli çalışmalar vardır. Bunların yetersizliği, eğitimin kalitesini düşürecektir. Ön hazırlıkların tam ve doğru bir şekilde yapılmaması ve eğitim sonrasında bir izleme ve değerlendirmenin olmaması durumunda eğitim, biçimsel bir toplantıdan öteye geçemeyecektir. Oysa, kaliteli eğitim, insanların tüm yönleriyle geliştirilmesini, şirket içindeki tüm basamaklarda ve fonksiyonlarda aynı görüş ve inançların yerleştirilmesini içerir. İşletmelerde, yönetici eğitiminin kaliteli bir şekilde gerçekleştirilmesi, kolay olmayan bir uğraştır. Ancak, dikkat edildiğinde ve çaba gösterildiğinde elde edilen “Kalite”, çok yönlü yararlar sağlayan bir hizmet özelliği olacaktır.

Ülkemizde 1994 yılında yaşanan malî kriz nedeniyle her şirkette alışlagelenin üzerinde tasarruf tedbirlerinin alınması, eğitim sistemine önemli bir bozucu etken olarak girmiş, hatta birçok şirkette eğitim faaliyetleri tamamen durmuştur. Ancak, ne olursa olsun, bir şirketin kendini idame ettirmesi ve gelişmesi için eğitime ayrılan kaynağın en az düzeylerde kısması daima yararına olacaktır. Ünlü Amerikalı devlet adamı Abraham Lincoln, “Eğitimsiz kimselerin erdemlerinin de çok az olduğunu” söylüyor. Byron ise, “Ekmekten sonra eğitim bir ulusun en büyük ihtiyacıdır” diyor. Aristo, “Gençlerin eğitime önem verin, çünkü bu yolda herhangi bir ihmal memleketin yapısını mahveder” diye uyarıyor. Eğitilmiş insanlara en fazla ihtiyaç duyduğumuz

bugünlerde, yukarı satırlardaki özdeyişlerin anlamları daha bir ağırlık kazanıyor. Zira bugün, artık “En iyi yatırım, insana yapılan yatırımdır” düşüncesi kendisini her ortamda kabul ettirmiştir.

Deming, ondört noktasından ikisini çalışanların eğitimine hasreder ⁴³. Japon kalite üstadı Ishikawa, “Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” der ⁴⁴. Toplam kalite yönetiminde, eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar, firmadaki bütün bireyleri kapsamaması gerekir. Kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanları kendi işleriyle ilgili olarak da eğitmek gerekir. Bilgi, bireylerin kendilerine güvenlerini ve firmanın ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini arttıracaktır. Firmada toplam kalite yönetimi uygulamasının başlamasıyla, mevcut yönetim sisteminden çok farklı başka bir yönetim sistemine geçilecektir. Toplam kalite yönetimine geçilebilmesi için firma mensuplarının davranışlarının değişmesi gerekir. Eğitimin amacı, bu değişimi sağlamaktır. Toplam kalite yönetimine ilişkin eğitim, kişileri, farkına varma-anlamatavır değiştirme-davranış değiştirme sürecinden geçirecektir.

3.2.3.3. İletişim

Kuruluşların üst yönetimlerin kişisel ve organizasyonel düzeylerde katılımı olmadan toplam kalite uygulamalarında başarılı olunamayacağı tüm çevreler tarafından kabul edilmektedir. Bu noktada tüm bireylerin anlamakta ve cevap üretmekte güçlük çektiği soru, toplam kalite herkes tarafından bu kadar anlaşılır, anlamlı ve böylesine kabul gören bir kavram iken uygulamada neden güçlük çekildiğidir. Birçok kuruluşun toplam kalite uygulamalarında başarısız olmasının nedenlerinden biri, yöneticilerin uygulamayı başarılı kılacak kültürel değişimi sağlamak için gerekli olan

⁴³ A. Bahri Ersöz, *Toplam Kalite Kontrol*, MESS Eğitim Vakfı, İstanbul, 1994, s.21-22.

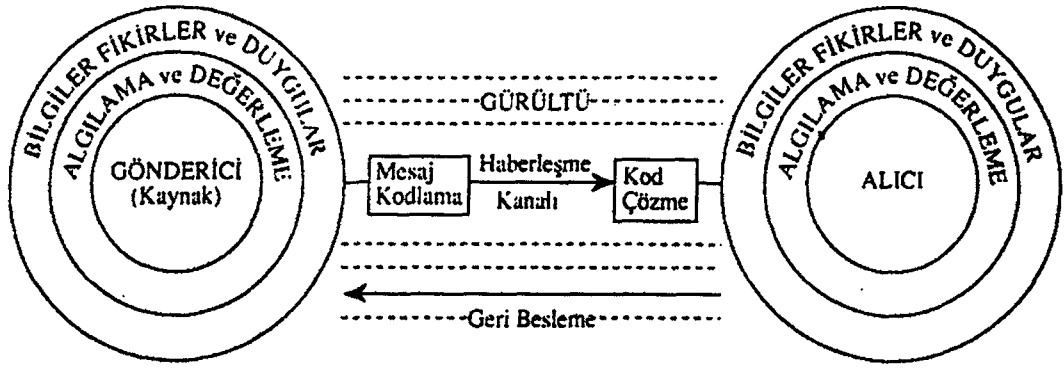
⁴⁴ Ishikawa, a.g.e., s.17.

iletişim becerilerini, çalışmalarına kazandırmak için yeterli çabayı göstermemiş olmalarıdır. Başarılı bir toplam kalite uygulaması ancak kuruluş kültüründe farkedilebilir bir değişim yaratmakla başlar. Kültürel değişimden kastedilen hem kişisel hem de organizasyonel olarak davranış değişikliği yaratmaktır. Bu, en genel anlamda kişilerin işlerini yapma şekillerini, kişisel ve organizasyonel hedeflere ulaşmada karar verme yöntemlerini, müşterilerine karşı tutumlarını ve kişilerle nasıl iletişim kurduklarını değiştirmeleridir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarını başarılı ve sürekli kılmamanın yolu, böyle bir uygulama için gerekli olan kültürel ve davranışsal değişimi yaratmaktan ve bunu da iletişim kanallarını açık tutarak geliştirmekten geçmektedir.

İnsanlarda iletişim kurma ihtiyacı doğuştan olduğu halde, etkin iletişim kurma yeteneği sonradan kazanılır. İletişimi başarılı kılmak, iletişim prosesini anlamakla mümkündür. İletişim, insanları birbirlerine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağıdır⁴⁵. İletişim sürecini oluşturan değişkenleri anlamak ve onları kontrol etmek bu konudaki beceriyi artırır, problemleri azaltır. İletişimin temel değişkenleri: a) gönderici, b) göndericinin ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri, c) mesaj, d) kanal, e) alıcı, f) geri besleme, g) gürültüdür. İletişim süreci ve mekanizması aşağıdaki gibi şematize edilebilir ⁴⁶ , (Şekil: 11).

⁴⁵ Eren, a.g.e., s.322.

⁴⁶ Ibid., s.322-323.



Şekil:11 Haberleşme Süreci ve Mekanizması

Kaynak: Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 3.b., İşletme Ekonomisi Dizisi:33, İstanbul, 1996, s.323.

- Kaynak: Mesajı gönderenlerdir. Kaynak bir kişi, grup, komite, takım ve şirket olabilir.
 - Algılama ve değerlendirme: Kişilerin kendilerine çevrelerinden ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimleri ile ilgilidir.
 - Mesaj: Kaynağın iletmek istediği düşünce veya histir. Sözlü ve sözlü olmayan yöntemlerle iletilebilir. Sözel olan mesajlar kelimelerden oluşur. Sözel olmayan mesajlar yüz ifadelerini, ses tonlarını ve davranışları içerir.
 - Kanal: Mesajı iletmede kullanılan bağıdır.
 - Alıcı: Mesajın hedefidir. Kaynak gibi alıcı da kişiler, gruplar, komiteler, takımlar veya şirketler olabilir.
 - Geribesleme: Mesajın orijinal alıcısı, kaynak haline geldiği ve orijinal kaynağa tepki verdiği başlar.
 - Gürültü: Kullanılan kanal vasıtasıyla mesajın alıcıya ulaşmasını olumsuz etkileyen, bir anlamda engelleyen ara faktörlerin tümüdür.
- İletişim araçları aşağıdakileri kapsayabilir;
- Şirket içi yayınlar
 - Takım panoları
 - Bilgi/ilan panoları

- İki kişi arasında yüzyüze görüşme
- Elektronik ortamda iletişim
- Önemli günlerde üst yönetimin genel iletişim konuşması
- Şirketiçi görsel-işitsel videoteypler, filmler, slaytlar
- İletişim yemekleri
- Ödül/takdir toplantıları
- Üretim toplantıları
- Günlük yönetim takımı toplantıları vs.

İletişim sürecini oluşturan tüm değişkenler birbirlerini etkiledikleri için iletişim en az herhangi bir üretim veya hizmet işlemi kadar güçlkle kontrol edilebilen bir süreçtir. İletişim sürecini oluşturan bu yedi temel değişken ve bunların kendi aralarındaki etkileşim bu sürecin çatısını oluşturur ve ancak iyi anlaşılırlarsa kontrol edilebilir, geliştirilebilir ve iyileştirilebilir.

Toplam kalite yönetimi anlayışı açısından iletişim; örgüt içi, örgüt dışı, hedef kitlede yeralan insanlar açısından kalite hedeflerine dönük kodlanmış bilginin, duygu ve fikirlerin etkileşiminin ve paylaşımının yanısıra toplam kalite yönetimi felsefesinin uygulandığı tüm örgüt birimleri içinde sembolleri ve anlamları ortak bir yapıya getirme kararlılığı sürecidir. Bu süreç sonunda toplam kalite yönetim felsefesi altında örgütlenen bireylerin bilgi, düşünce, duygu, tutum ve davranış kalıplarının iletişim ve etkileşim yoluyla bireyler arasında paylaşıldığı görülmektedir. Tek yönlü iletişimde kaynak, hedef kitleye mesajı sadece gönderir, alındığını kontrol etmez ve geribildirimi olsa bile dikkate almaz. Çift yönlü iletişimde, kaynak hedef kitlenin verdiği yanıtı algılayıp, kalite hedeflerine ve müşteri tatminine dönük iletilerini bu yanıtları ölçüt olarak yeniden düzenlemek suretiyle hazırlar, bu yansıma süreci aynı zamanda yönetimin kendisini kontrol etme imkanını da ortaya çıkarmaktadır.

Yönetim tarafından belirlenen toplam kalite yönetimine dayalı iletiler kaynak duru-

mundaki yönetimden çıkar ve iletişim kanalları kullanılarak alıcılara ulaşır. İletiyi alan örgüt içi ve örgüt dışındaki tutum ve davranış değişiklikleri oluşur. Bu aşamadan sonra da alıcı kitlesinden yönetime, yönetimin gönderdiği iletileri düzeltmede kullanabileceği bir yansıma gönderilir. Bu süreç sonucunda da insan yaratıcılığının sınırsız bir şekilde geliştirdiği sürekli yenilenen bir kalite anlayışının her zaman devingen bir yapıda varlığını sürdürmesine imkan yaratılmış olur.

İletişim sürecinin etkin bir biçimde işlemesine engel olan birçok faktörler vardır⁴⁷.

Bunlar :

Ortamın Uygunluğu

- Organizasyonun kendisinden gelen engeller, grubun büyüklüğü, coğrafi farklılıklar, dil farklılıkları,

Kurum

- Sosyal grupların birbirleriyle iletişimde oluşabilecek psikolojik engeller, sosyal-psikolojik yaklaşımlar,

Grup

- Bireylerin davranış ve konumları doğrultusunda oluşabilecek engeller

Birey

Hizmet veren kuruluş içindeki düzenli iletişim, yönetimin tüm seviyeleri için aynı önemde olmalıdır. Düzenli bir bilgi sistemi, iletişim ve hizmet faaliyetleri için

⁴⁷ Nesteren Davutoğlu, "Toplam Kalite ve İletişim", TMMOB Makina Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi, Seminer Notları, İstanbul, 1995, s.20-21.

önemli bir araçtır. İletişim metotları aşağıdakileri kapsayabilir;

- Yöneticilerin kısa toplantıları
- Karşılıklı bilgi paylaşım toplantıları
- Dökümanla edilmiş bilgi paylaşım
- Bilgi teknolojisi imkanları.

3.2.3.4. Malzeme Kaynakları

Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçlarına öncelik verilerek, ihtiyaçları ürün ve hizmet şeklinde karşılayan, maliyetleri düşüren ve yönetim kalitesi ile verimliliği arttırmayı hedefleyen bir çalışma ve yönetimler bütünüdür. Toplam kalite yönetimi ile sıfır hata ve stoksuz üretim işletme politikası ve kuralı olmalıdır. Stokların ortadan kaldırılması amacına dönük tam vaktinde üretim (Just-In-Time) çalışmalarının başlatılması, uzun vadeli bir proje olarak ele alınmalıdır. İleri düzeyde toplam kalite kontrol sağlanmış şirketlerde çok daha az girdi stoğu tutulur ⁴⁸. Toplam kalite yönetimini tam anlamıyla uygulayamayan işletmeler; bir prosesten diğerine geçişteki güçlükler, satın alınan ürünlerin düşük kaliteli çıkması ve geri çevrilen mallar nedeniyle çok stok tutmak zorunda kalırlar. Çok stok tutmakta işletmelere genellikle zarar verir. Japon şirketi Toyota'nın geliştirdiği "kanban" sistemi bir şirketin satın aldığı parçaları "tam zamanında " teslim almasını sağlar. Kalite ustası Prof. Ishikawa 1978'de Çin'i ziyaretinde Çinli devlet görevlilerine şu sözleri öğütlemiştir: "Kalite kontrolü ciddi biçimde ele almaz ve aynı zamanda 'kanban' sistemini uygulamaya kalkışırsanız, tüm üretim hatlarınız durur". Satın alınan ürünler için sağlanan kalite güvenliği düzeyi düşükse, stok kontrol etkin biçimde sürdürülemez. Alınan stokların kontrolündeki hedef, kaliteli parça satın almak, üretim girdilerindeki stokları azaltmak ve üretim prosesini kesintisiz yürütmektir.

⁴⁸Ishikawa, a.g.e., s.168-169.

ları azaltmak ve üretim prosesini kesintisiz yürütmektir.

Toplam kalite yönetim uygulamalarında hedeflerin belirlenmesi aşamasında yapılan hatalar işletmenin geleceği için çok ciddi sorunlar oluşturabilir. Hatasız ürün üretilmesi yani "sıfır hata" işletme politikasının esası olan kalite hedeflerini belirlemede bir slogan olarak benimsenmelidir. "Sıfır hata"nın gerçekleştirilmesi için üretimde kullanılan tüm araç-gerecin de hatasız çalışmasını sağlayacak biçimde toplam planlı bakım uygulanmalıdır⁴⁹.

Üst yönetimin olduğu kadar her kademede çalışanların da toplam kalite yönetimi konusunda bilinç düzeylerinin düşüklüğü hata oluşumunu arttıracak, kalitenin güvence altına alınması mümkün olamayacaktır. Teknik bilgi, personel, döküman yetersizliği ve çalışanların toplam kalite yönetim sisteminin gerekliliğini algılayamaları sistemin işleyişini etkileyecektir. Çalışma koşullarının uygun olmayışı, teknolojik gelişmelere bağlı olarak makina ve teçizatın yenilenememesi ve eğitime önem verilmemesi ürünün kalitesinin istenilen düzeye gelmesini engelleyecektir. Politika ve hedefler belirlenirken işletmenin kaynaklarını (para, makina-teçizat, personel sayısı vs.) en etkili bir biçimde kullanmak gerekliliği dikkate alınmalıdır. Müşteri beklentilerini karşılayacak ürün ve hizmetlerin zamanında verilebilmesi işletmeye olan güveni arttıracaktır.

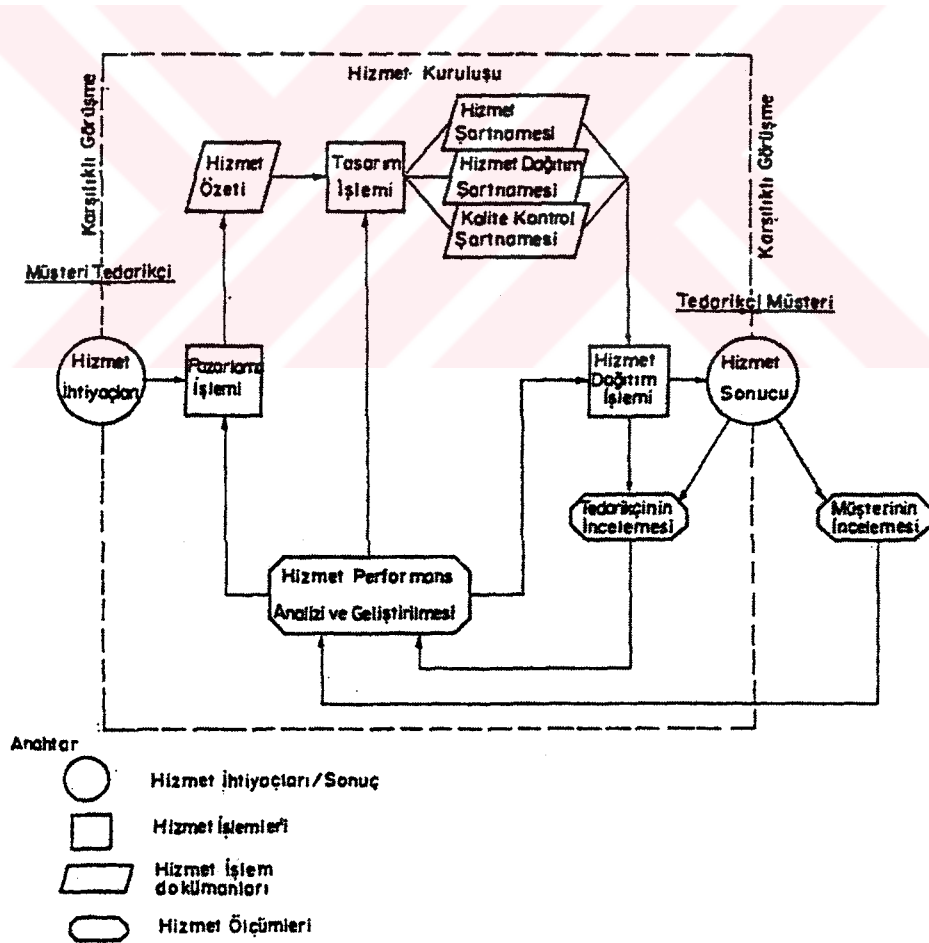
3.2.4. Kalite Sistemi Yapısı:

Ülkemizde, hizmet sektöründe toplam kalite yönetim modeline ilgi ve gereksinim gün geçtikçe artmakta, fakat birçok kuruluştaki sistematik bir toplam kalite yönetim modeli oluşturulamadığı gözlenmektedir. Sistemsel bir alt yapıya dayanmayan bir

⁴⁹ Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, s.97.

toplam kalite yönetimi, toplam kalitenin arzulan hedeflerine ulaşabilme konusunda ciddi boşluklarla karşılaşacaktır. O halde hizmet veren kuruluş, belirlenen politika ve hedefler çerçevesinde bir kalite sistemi geliştirmeli, oluşturmalı, uygulamalı, dökümanete etmeli ve bunu sürdürmelidir. Bir kalite sisteminin fonksiyonel elemanları 3 temel prosesten oluşur: 1- Pazarlama, 2- Tasarım, 3- Hizmet Dağıtım

(TS-ISO 9004-2). Kalite sistem elemanları, hizmet kalitesini etkileyen tüm fonksiyonel işlemlerde yeterli kontrol ve güvenceyi sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır. Kalite sistemi, problemlerin oluşmasını önleyen önleyici faaliyetlerin önemini vurgularken hataların önlenmesini de dikkate almalıdır. Aşağıdaki şekilde hizmet kalite halkasının işleyişi verilmiştir (T.S.-ISO 9004-2), (Şekil:12).



Şekil:12-Hizmet Kalite Halkası

Kaynak: T.S.-ISO 9004-2

Müşteri tarafından görülen hizmetin kalitesi, bu proseslerden direkt olarak etkilendiği gibi, hizmet kalitesini geliştirici katkılarda bulunan hizmet kalitesi geri besleme ölçülerinden kaynaklanan faaliyetlerden de etkilenir. Kalite geribesleme bilgileri, kalite halkasındaki birbiri ile ilgili elemanlar arasında da geliştirilmelidir. Müşteri firmanın rekabetçi güç kazanmasında tedarikçilerin toplam kalite süreçlerine katılımı, son derece önemli rol oynar. Böylesi bir katılım ise tedarikçi firmaların maliyet, verimlilik, üretim, iletişim vb. gibi pekçok unsurun yanında kalite unsuruna alışılmışın dışında farklı yaklaşımları ile mümkündür. Kalite kavramının muayeneye dayalı olarak elde edilmiş kaliteli ürün dar kalıbından çıkartılıp, işletmenin gerçek patronu olan müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarının tam ve en ekonomik şekilde karşılanmasına yönelik olarak yapılan tüm faaliyetlerin, tüm çalışanların katılımı ile sürekli olarak iyileştirilmesi olarak kavranması, toplam kalite sürecine katılımın ilk ve önemli adımı olacaktır.

Tüm hizmet elemanları, istekleri ve kalite sistemi içindeki hazırlıkları, hizmet veren kuruluşun diğer dökümanlarının bir bölümü olarak tanımlanmalı ve dökümanite edilmelidir. Uygun bir kalite sistemi dökümantasyonun da;

- a) Kalite el kitabı
- b) Kalite planı
- c) Prosedürler
- d) Kalite kayıtları

olmalıdır (TS-ISO 9004-2). Tüm dökümanlar okunaklı, tarihli, açık, kolayca tanımlanabilir olmalı ve yetki durumunu göstermelidir. Metotlar, dökümanların yayın, dağıtım ve revizyonunun kontrolünü sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır.

3.2.5 Müşteri ile Yüzyüze İlişkiler

Toplam kalite yönetim modelini benimseyen bir işletmede üst yönetim, müşteri ile

kendi çalışanının etkileşimini arttırmak amacıyla gerekli işlemleri yapmalıdır. Bu, müşteriye sunulan hizmetin kalitesinde en önemli durumdur. Üst yönetim, müşterinin hizmet kabulunu, ihtiyaçlara göre gerekli faaliyetlerin yapıldığı esasına dayanarak etkileyebilir. Her kademedeki çalışan personel tarafından sunulan bu izlenimin işletme-müşteri ilişkilerinde çok önemli etkisi vardır. Müşteri ile doğrudan ilişkili olan personel, kalite geliştirme işleminin durumu hakkında bilgi alınabilecek en önemli kaynaktır. Üst yönetim, müşteri ile ilişkileri düzenli olarak kontrol edebilecek uygun metodlar geliştirmelidir.

Müşterilerle iletişim, onları dinlemeyi ve onlara düzenli olarak bilgi verilmesini kapsar. İletişimdeki zorluklara veya müşterileri etkileme durumlarına, iç müşteriler dahil, özel önem gösterilmelidir. Bu zorluklar, hizmet dağıtım işleminde geliştirilmesi gereken noktalar hakkında bilgi sağlamaktır. Müşterilerle etkin bir iletişim kurmak için;

a- İşletme, yeterli ve kolay bulunabilir imkanları temin etmelidir.

b- İşletme, müşterilerin hizmet kalitesine katılabileceklerinden haberdar olmalarını sağlamalıdır.

c- Müşterilere olabilecek problemlerin etkileri, bunların çözümü ve tekrarlanma durumunun açıklanması gerekir.

d- Müşteriye sunulan hizmet ve müşterinin gerçek ihtiyaçları arasındaki ilişkinin belirlenmesi gerekir.

e- Hizmet maliyetlerinin açıklanması ve hizmet ile dağıtımın bu maliyetlerle arasındaki ilişkinin belirtilmesi gerekir.

f- Hizmetin dağıtımının zamanında tanımlanması ve gerçekleşmesinin belirtilmesi gerekir.

Müşterinin hizmet kalitesini kabul etmesi, hizmet veren kuruluşun çalışanları ve imkanları ile sağlanabilmektedir. Eğer kaynaklar yetersiz ise, müşterilerle iletişim olumsuz etkilenir.

3.2.5.1. Müşterinin Tatmini

Herhangi bir organizasyonda bölümlerin ve kişilerin birbirlerine ürün veya hizmet temin ettiği sayısız durum vardır. Burada ürün ya da hizmet alanlar tam olarak sözlük anlamında olmasa da genellikle müşteri olarak nitelendirilir. Kuruluşun en önemli varlığı müşterilerdir. Müşteri olmayan kuruluş için satış, kâr veya zarardan sözedilemez. Bu nedenle müşterilerin memnun edilmesi kuruluş için en önemli konulardandır. Müşteri tatmini kavramı, üzerinde çok konuşulan ve sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Bu kavram, müşteriye güler yüzlü olmayı, iyi davranmayı, müşteriye yardımcı olmayı ve onun sorunlarını çözmeyi de amaçlar⁵⁰. Tatmin, en genel anlamda istediklerimizle bulduklarımız arasındaki ilişkiyi açıklar. İstek, beklentilerimizi ifade etmektedir. Beklentiler, bilgilerimiz, deneyimlerimiz ve duyduklarımızla oluşmuştur. Bulduklarımız ise bize verilenlerden algıladıklarımızdır. Buna göre müşteri tatmini, beklentilerle algılananlar arasındaki bir denge olarak açıklanabilir. Sonuçta, müşteri tatmini, müşteri beklentilerinin bir gerçeklik olarak müşteriye geri döndürülmesidir. Müşteri tatmin süreci şu aşamaları içerir:

- Müşteri beklentilerinin algılanması,
- Algılanan beklentilerin kalite spesifikasyonları olarak tanımlanması,
- Tanımlanan kalite spesifikasyonlarının bir hizmet/ürün olarak üretilmesi,
- Üretilen hizmetin/ürünün müşteri tarafından algılanmasıdır.

Müşteri tatmini, pazarlama anlayışının üçüncü temel direğidir ve işletmenin gelecekteki başarısı, müşterinin tatminine bağlıdır⁵¹.

Hizmet kalitesinin son ölçümü müşteri tatminidir. Müşteri reaksiyonu hemen gelebilir veya ertelenebilir ve geçmişini düşünebilir. Sağlanan hizmetin müşteri incelemesinde tek faktör subjektif değerlendirmedir. Müşteriler nadir olarak, hizmet

⁵⁰ Ahmet Hamdi İslamoğlu, *Pazarlama İlkeleri*, K.T.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını No:9, Trabzon, 1993, s.25.

⁵¹ Kavrakoğlu, *Kalite Güvencesi*, s.43.

organizasyonunda hizmet kalitesini incelemeye gönüllüdür. Memnun olmayan müşteriler sık sık düzeltici faaliyet alınmasına izin veren bildirim yapmaksızın hizmet kullanım ve alımlarını durdururlar. Müşteri memnuniyetinin ölçüsü olan müşteri şikayetlerini temel almak, yanlış sonuçlara götürebilir. Çoğu kişi şikayet gelmemesinden müşterinin tatmin olduğu sonucunu çıkarır. Bundan büyük bir yanlış olamaz. Memnun olmasa da müşteri nadiren şikayetini ilgili kuruluşa bildirir. Bu oran çoğunlukla binde birin altındadır ⁵². Bununla beraber, memnun olmayan müşteri, memnuniyetsizliğini çok kişiye anlatır veya tersi olarak memnun olan müşteri memnuniyetini pekçok potansiyel müşteriye anlatır. Onları etkiler. İşletme, müşterinin beklentilerini bilmek ve bu beklentileri tam olarak karşılaması gerekir. Böylece olumlu sinyaller alınır. Bunu gerçekleştirmek için müşterinin ilgili kuruluşa görüş belirtmesini beklemektense, müşteriye giderek tüm bilgileri müşteriden elde etmek şarttır. İşletme bu bilgileri değerlendirmeli, stratejisini saptamalı ve hata ihtimalini en aza indirmelidir. Bu nedenle, işletme müşterilere çok zaman ayırmalı, onların ihtiyaç ve beklentilerini ayrıntılı bir şekilde tespit etmeli, verilen hizmete ilişkin görüşlerini gerektiği gibi temin etmelidir. Müşterinin işini görüp kurtulmak yerine, en azından birkaç dakika müşteriye sadece bizden hizmet satın alan kişi değil, ihtiyaçları olan bir insan olarak yaklaşılmalıdır. Müşteriyle yüzyüze gelindiği anda sunulan ürün ya da hizmetin niteliklerinden bahsetmek yerine, onun istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışılmalıdır. İşletmeler müşteriye, sunduğu ürün ya da hizmete uygun mu, layık mı diye yargılamak yerine, müşteriyle ilişki kurmak üzere yaklaşmalıdır. Müşteri memnuniyeti, standartlar ve hizmet veren kuruluşun ahlaki değerleri ile uyumlu olmalıdır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru olarak saptanması ve eksiksiz yerine getirilmesi tam olarak müşteri tatminini sağlayacaktır. Böylece satışların artarak pazar payının geliştirilmesi ve karlılığın artırılması mümkün olacaktır ⁵³.

⁵² İslamoğlu, a.g.e., s.25.

⁵³ Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.18.

3.2.5.2. Çalışanların Tatmini

Toplam kalite yönetimi, ürün ya da hizmetin somut ve görünen kalitesi bakımından sorunsuz ve amaca uygun olmasını, üretim ya da hizmet sürecinde yeralan kaynakların uygun biçimde kullanılmasını hedefleyen bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi de bir süreçtir. İşletmede çalışanların kişisel ihtiyaçlarının karşılanarak örgütsel amaçlara ulaşılmasını hedefler. Bir süreç olarak kaliteyi oluşturacak olan temel öge, bu süreçte rol alan en önemli kaynak olan "insan"dir. O halde insanın dikkate alınmadığı bir kalite anlayışının başarıya ulaşması mümkün değildir. Toplam kalite kontrol insana saygıyı esas alan bir yönetimdir ⁵⁴. İşyerlerinde kalite kontrol etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden biri insana saygı duyulan bir işyeri yaratmaktır. İnsana saygının tamamen gerçekleştiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir⁵⁵. Çağdaş işletmeler, başarının, temelde insan kaynağına, insana duyulan saygıya, insana verilen değere doğrudan bağlı olduğunun bilincindedir. Bu tip işletmeler insanı sarfedilebilir, tüketilebilir bir girdi olarak değil de, temel üretici güç, temel kaynak olarak görmektedirler. Tabii ki maddi ve manevi başarılar da bu kuruluşların olmaktadır.

"Kurumları, kaliteye ve başarıya götüren yolda, ne teknoloji ne de güçlü finans tek başına önem taşımıyor. Başarının en büyük sırrı eğitilmiş, gerektiği gibi motive edilmiş olan insan" ⁵⁶. Bu cümle, İstanbul'da bu yıl ikincisi düzenlenen Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Konferansı ve Motivasyon 97'de konuşan başarılı yöneticilerin ortak görüşü niteliğinde. 4.12 1997 tarihli Milliyet Gazetesinde yeralan haber başlığında; "Motivasyon 97 Konferansında, şirketleri başarıya ulaştıran yo-

⁵⁴ Ishikawa, a.g.e., s.105.

⁵⁵ Ibid., s.114.

⁵⁶ Milliyet, 4 Aralık 1997, s.11.

İnsana yatırımdan, doğru motivasyondan geçtiği vurgulandı” yazmaktadır⁵⁷. İşletmeler, işlerinde verimi arttırmak, çalışanların yaratıcılıklarını teşvik etmek için çok ilginç yöntemlere başvuruyorlar. İşletmeler personelin motivasyonunu artırmak için ortamın doğal bitki örtüsüyle süslenmesinden gün boyu müzik yayınına, doğum günü partilerinden lüks restoranlardaki aylık yemeklere kadar pek çok ilginç yöntem başvuruyorlar⁵⁸. 18.02.1996 tarihli Hürriyet Gazetesinde yayınlanan yazıda, pazarlama profesörü Dr. Mehtap Köktürk şöyle demektedir: “İş verimi, her zaman son derece kritik bir kavram olmuştur. Kimi zaman kilit, kimi zamansa kilidi açan anahtardır. Örneğin, iş verimi düşük olduğunda çalışanların ücretleri artmaz. Böylece anlaşmalar kilitlenir. Yine de her ne olursa olsun slogan, iş verimini artırmak, artırmak ve yine artırmaktır!”. Çünkü iş dünyasında pekçok strateji verim üzerine kuruluyor. Günümüzde iş veriminin artırılması, finansal özendiricilikten uzaklaşarak çalışan insanın mutluluğuna odaklanmış durumda. Profesör Mehtap Köktürk’e göre, çalışanlar mutlu olduklarında ve iş tatmini yüksek olduğunda verim de artıyor: “Çalışanlar iç müşteri olarak niteleniyor ve bir müşteri gibi saygı görüyor. Ülkemizde henüz yeteri kadar kabul görmeyen bu uygulama, yine de bazı çevrelerinde yankı buldu. Yüzeysel ve taklitsel çözümler getirdiyse de, olumlu akımlar yarattı. Astlara az da olsa kulak vermek, işe yeni girenlere kartvizit bastırmak, işyerinde küçük kutlamaları gelenek haline getirmek gibi. Bu tür uygulamaların iletişimi ve dolayısıyla iş yerinde verimi de arttırdığı gözlemlendi”.

Çağdaş bir işletme, çalışanlarına, eşit davranmalı, işyerinin sosyal bir ortam olduğunu hissettirmelidir. Aslında sadece çalışanlar değil, çalışanların aileleri hakkında da birşeyler öğrenilmesi onların işyerine bağlılığını arttıracaktır. İki yıl önce Sabancı grubuna bağlı bir işletmenin üst düzey yöneticisi ile yaptığım sohbette bana şu sözleri söylemişti: “İşletmemizdeki işçilerin verimini arttırmak için şirket içi

⁵⁷ Milliyet, 4 Aralık 1997, s.11

⁵⁸ Tulühan Tekelioğlu, "İşyerinde Verimi Artırmanın Yolları", Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, 18 Şubat 1996, s.6.

ve şirket dışı eğitimler verdik, bir süre sonra işçilerden olumsuz sinyaller gelmeye başladı. Şikayetler arttı. Gördük ki işçileri eğittik ama ailelerini ihmal etmişiz. Bu nedenle çalışanlar ve aileleri ile beraber kültürel etkinliklerimizi artırdık. Prof.Dr. Doğan Cüceloğlu ile aile içi iletişim seminerleri düzenledik ve oldukça faydalı ve olumlu sonuçlar aldık.” Hatta ben de eşim ile beraber bu seminerlerin ikisine dışardan katılmışım. Bizim içinde oldukça faydalı olduğunu söyleyebilirim. İşletme yönetimi çalışanlarına şeffaf olmalı, çalışanlar, yöneticilerinde sinirli, sevinçli, üzüntülü anlarının olabileceğini görmelidir. Şeffaf olmak yöneticilerin çalışanlara vereceği cevapların daha kolay anlaşılmasına neden olacaktır. Çalışanlar, yöneticileri kendilerine yakın gördüklerinde kalitede sürekli gelişme sağlayabilmek amacıyla sorular sorabilirler. Yöneticiler, yeni fikirlere ihtiyaç duyduklarını ve değer vereceklerini çalışanlara duyurmadıkları takdirde üst kademedeki çalışmalar boşa gidebilir. Yaratıcılık ve yenileme konusuna sistematik yaklaşım, şirketin hayatiyetinin sürmesini ve değişen koşullara daha kolay ve daha kısa sürede uyum göstermesini sağlayabilir.

Buraya kadarki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarılı olması ile direkt bir ilişki yaratan çalışanların memnuniyeti ön plana alındığında, müşteri memnuniyeti de kendiliğinden gelecektir. Zaten işyerinden memnun olmayan bir personelden, müşterisini memnun etmesi nasıl beklenebilir ki⁵⁹ ? 06.12.1995 tarihli Milliyet gazetesinin haberinde; Arthur Andersen'in sponsorluğundaki Yönetim Zirvesi 1995'de dünyanın önde gelen firmalarının yöneticileriyle, dünyanın önde gelen üniversitelerinin bu alanda kafa yoran hocaları, çalışanların memnuniyetinin, ürün kalitesinden de, hizmet kalitesinden de daha öncelikli olduğu görüşünde birleştikleri, çalışanı memnun etmeyen sadece tüketici memnuniyetinde değil, ürün ve hizmet kalitesinde de arzu edilen sonuca ulaşmanın

⁵⁹ Meral Tamer, "Artık Personel Memnuniyeti Önemli", Milliyet, 6 Aralık 1995, s.6.

mümkün olamayacağını belirtmektedirler.

3.3. KALİTE SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ İLE İLGİLİ ELEMANLARI

Kalite sistemi 3 temel prosesi kapsamaktadır, bunlar:

1- Pazarlama, 2- Tasarım, 3- Hizmet dağıtım işlemleridir. Bu işlemleri kısaca gözden geçirelim.

3.3.1. Pazarlama İşlemi

Pazarlama, hedef tüketici-müşteri ve toplumun istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr veya yarar sağlayacak pazarlama bileşenlerinin (mal-hizmet, fiyat, dağıtım ve tutundurma) planlaması, yönetimi (uygulanması) ve denetimi faaliyetidir⁶⁰. Pazarlama felsefesine göre, pazarlamanın amacı, hedef tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek en yüksek faydayı sağlamaktır. Çağdaş pazarlama anlayışı, işletmelerin temel amaçları doğrultusunda tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek, pazarlama bileşenleri ile desteklenen tüketiciye dönük bir davranış biçimi olmalıdır⁶¹.

Pazarlama sorumluluğu, hizmete olan ihtiyaç ve talebi tayin etmek ve iletmeştir. Faydalı yaklaşımlar pazar bilgilerinin toplanması ile ilgili araştırma görüşmeleri kapsamaktadır. Pazarlama yöneticilerinin ihtiyaç duyacakları temel bilgiler şunlardır⁶²:

- 1- Tahmin ve tanımlamaya yönelik bilgiler
- 2- İkincil kaynak bilgiler
- 3- Özel bir ikincil bilgi kaynağı:
 - a- Maksada dönük olma

⁶⁰ Muhittin Karabulut, *Tüketici Davranışı*, İ.İ.E. Yayını, İstanbul,, 1995, s.7-8.

⁶¹ İslamoğlu, a.g.e., s.14.

⁶² Karabulut, *Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri*, s.128-131.

- b- Güvenilirlik
 - c- Anlaşılabilirlik
 - d- Miktar uygunluğu
 - e- Zamanlama
 - f- Maliyet
- 4- İşletme dışı ikincil kaynak bilgileri.

Toplam kalite kontrol tüm pazarlama bölümleri için geçerlidir. Satıcıların hizmet ya da mamul olması uygulanan toplam kalite kontrolü etkilemez⁶³. Ancak servis yönetimi konusunda birçok araştırmacı servis pazarlamasını maddi ürün pazarlamasından ayıran iki önemli faktöre dikkat çekmiştir⁶⁴. Servislerin manevi değerinin olması (soyut olması) ve müşterilerle bağlantıda personelin rolü. Diğer yandan bazı yazarlar çevre kavramını ve insan ilişkilerinin kalitesi gibi soyut faktörleri de katmaktadır. Hizmeti maldan ayıran bazı önemli özellikler vardır. Hizmet soyuttur; depolanamamakta, ambalajlanamamakta, standartlaştırılmamakta (iş görene göre, kalitesi değişebilmekte), bazı hallerde taşınamamakta, emek yoğun bir özellikte arz edilebilmekte ve bozulmamaktadır⁶⁵. Hizmet sektöründe, imalatta olduğu gibi somut bir üretim ve üretime etki eden faktörlerin açık olarak belirli olmaması, bu sektörde kalite kontrol, imalat sektöründe olduğu gibi başlangıçta kabul görememiştir.

Hizmet sektörünün hızla büyümesi ve gelişmesi, ulusal ekonomiler içinde önemli bir yer edinmeye başlamasıyla verimlilik ve kalite kavramlarını ön plana çıkartmıştır. Günümüzde kaçınılmaz bir gerçek, teknolojik gelişmenin hizmet sektörünü oldukça etkilediğidir. Bankalar, sigorta kuruluşları, yayınevleri, muhasebe ve hukuk büroları, perakende satış yapan firmalar ve turizm kuruluşları, ulaştırma, haberleşme,

⁶³ Ishikawa, a.g.e., s.172.

⁶⁴ Stephen W. Brown, Evert Gummesson, Bo Edvardsson, BengtOve Gustavsson, **Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives**, Lexington Books An Imprint of Macmillan, Inc., Newyork, 1991, s.123-124.

⁶⁵ Karabulut, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**,s.31.

belediye hizmetleri bilişim teknolojisini çok yaygın biçimde kullanmaktadırlar. Bu gelişmeler sonucu hizmet işletmeleri de bir fabrika gibi ele alınmakta ve kalite sorunu ciddi biçimde gözönüne alınmaktadır. Hizmet işletmelerinde kalite kontrol uygulamalarının başarıyla uygulanabilmesi için satıcı ve alıcıların niteliklerine uygun teknik ve kavramların geliştirilmesi gerekmektedir. İşte bu noktada önemli güçlüklerle karşılaşılmaktadır. Kalitenin kontrolü ve ölçülmesi amacı ile değişik istatistiksel yöntem ve teknikler farklı hizmet işletmelerinde halen uygulamada bulunmaktadır. Toplam hizmet kalitesi yönetimi yanında kontrol çizelgeleri, grafikler, pareto analizi, neden-sonuç analizi, histogram ve dağılım, dağılıma ve korelasyon, fayda-maliyet analizi, veri toplama gibi araç ve tekniklerin uygulanabileceği görülmektedir ⁶⁶.

İşletme yönetimi pazar faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması için prosedürler oluşturmalıdır. Pazarlamada kalite ile ilgili yapılması gereken çalışmalar aşağıdaki hususları kapsamalıdır (TS-ISO 9004-2).

- 1- Müşteri ihtiyacı ve beklentilerinin sunulan hizmete uygun olacak şekilde gerçekleştirilmesi,
- 2- Rakiplerin faaliyet ve performansları,
- 3- Yasal mevzuat ile ilgili ulusal ve uluslararası standard ve kodların gözden geçirilmesi,
- 4- Toplanmış olan müşteri talepleri, hizmet verileri ve sözleşme bilgilerinin analizi ve gözden geçirilmesi,
- 5- İlgili bütün hizmet kuruluşu fonksiyonları ile onların taahhüt ve hizmet kalite isteklerini karşılama kabiliyetlerini doğrulamak üzere karşılıklı danışma,
- 6- Değişen pazar talepleri, yeni teknoloji ve rekabetin etkisini değerlendirmek için sürekli araştırma,

⁶⁶ İbrahim Kavrakoğlu, *Kalite Cep Kitabı*, 2.b., KalDer Yayınları No:3, İstanbul, 1994, s.25-80.

- 7- Tamamlayıcı hizmetler,
- 8- Kalite kontrolün uygulanması.

Kalite kontrolün temeli pazar payıdır, diğer bir deyişle, tüketicinin istediği ürünleri ortaya çıkartmaktır⁶⁷. Tüketicile en yakın ilişkide olan bölüm pazarlama bölümüdür. Pazarlama aynı zamanda tüketicinin gereksinimlerini keşfetmek için en iyi bölümdür. Kalite kontrolü, işletmenin müşteriye sunduğu hizmetin belirli şartlardaki standartlarını karşıladığını gösterir. Kalite yükseltilmesi, kurumun işlerini daha iyi yapma yolları aradığını gösterir. Eğer tüketiciler, hizmet satan işletmeleri daha güvenilir, daha temiz ya da daha hızlı görmek istiyorlarsa, ucuz olmakta ısrar etmemek gerekir. Güzellik gibi kalite de bakanın gözlerinde saklıdır. Bu nedenle gerekli olan sormak ve dinlemektir ⁶⁸.

İyi hizmet kalitesini belirleyen faktörlerin yönetim amaçlı kullanılabilecek bir listesini oluşturabilmek için iyi kalitenin tüm yönlerini içeren kapsamlı ama yeterince kısa araştırmalar yapmak gerekir. Böyle bir liste aşağıda verilmiştir ⁶⁹.
Buradaki altı kriter bu konudaki çalışmaların bileşiminden çıkarılmıştır.

1- Profesyonellik ve Beceri:

Müşteriler servisi verenin, personelin, işletimsel sistemlerin ve fiziksel kaynakların problemleri profesyonel bir şekilde çözebilecek bilgi ve beceride olmalarını ister (sonuç bağlantılı kriter).

2- Tutum ve Davranış:

Müşteriler servis personelinin kendileriyle ilgilendiğini ve sorunları dostça ve içten gelerek çözmeye çalıştığını görmek ister (proses bağlantılı kriter).

⁶⁷ Ishikawa, a.g.e., s.175.

⁶⁸ John Courtis, **Hizmet Pazarlaması**, Çev. Tenekcioğlu Birol, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1993, s.103-104.

⁶⁹ Christian Grönroos, **Service Management and Marketing**, Lexington Books D.C. Heath and Company, Singapore, 1990, s.46-48.

3- Ulaşılabilirlik ve Esneklik:

Müşteriler, servisi verenin, yerinin, çalışma saatlerinin personelin ve işletimsel sistemlerin ulaşılabilir olmasını ve müşterinin isteklerine esneklikle uymasını bekler (proses bağlantılı kriter).

4- Güvenilirlik:

Müşteriler sözünü tutma ve müşteri ihtiyacına göre işgörme konusunda servis sağlayan kişiye güvenmek ister (proses bağlantılı kriter).

5- İyileştirme:

Müşteri, birşeyler ters gittiğinde ya da beklenmedik birşey olduğunda servis görevlilerinin durumu kontrol altına almak için harekete geçeceğine ve yeni bir çözüm bulacağına güvenmek ister (proses bağlantılı kriter).

6- İtibar ve Kredibilite:

Müşteri, servis görevlisinin yaptığı işlere güveneceğine ve parasının karşılığını alacağına inanmak ister (imaj bağlantılı kriter).

Dış kaynaklardan malzeme ve parça satın alırken alıcı, tedarikçi şirketin yönetim özelliklerini, özellikle de kalite kontrolle ilgili yeteneklerini araştırmalı, denetleyerek karara varmalıdır ⁷⁰. Yöneticilerin daima yan sanayi ve satın almaya ilişkin uzun vadeli temel politikaları çok açık ve kesin olmalıdır. Tedarikçi yükümlülükleri, hizmet kuruluşu ve müşteriler arasında direkt veya dolaylı olarak açıklanabilir. Garantiler gibi direkt tedarikçi yükümlülükleri yeterli olarak dökümante edilmelidir. Yayından önce dökümante edilmiş yükümlülükler; ilgili kalite dökümantasyonu, tedarikçi yeterliliği, mevcut yasal istekler çerçevesinde gözden geçirilmelidir. Bu yükümlülükler hizmet özetinde refere edilmelidir. Özellikle tedarikçi yükümlülükleri açıkça tanımlandığında müşteriler ile etkin ilişki önemlidir. Bir hizmet sunulmaya karar verildiğinde, pazar araştırması sonuçları, analiz ve kabul edilmiş tedarikçi yüküm-

⁷⁰ Ishikawa, a.g.e., s.158-169.

lülükleri hizmet özetinde yer almalıdır. Bu özet müşteri ihtiyaçlarını ve şartlar cinsinden ilgili hizmet kuruluşunun yeterliliklerini ve bir hizmetin tasarımının temeli olan talimatları tanımlar (TS-ISO 9004-2). Hizmetin geliştirilmesinden önce, yönetim; planlama, organize etme ve hizmetin uygulanması ile ilgili ve mümkün olduğunda gerçekleşme de dahil olmak üzere prosedürleri oluşturmalıdır (TS-ISO 9004-2). Yönetim sorumlulukları, bütün ilgili kaynakları, imkanları ve hizmet için gerekli her proses için planlanmış zaman çizelgeleri ile mevcut teknik destekleri kapsmalıdır. Bu planlamaya; emniyet yönleri, mevcut yasal sorumluluklar ve personel, müşteri ve çevre risklerinin en aza indirildiğine ait hizmet şartları ve hizmet dağıtım şartlarının sağlandığına dair sorumluluklar da dahil edilmelidir. Bir hizmete ait her reklam, hizmet şartnamesini yansıtmalı ve sunulan hizmetin kalitesini müşterinin anlamasını hesaba katmalıdır (TS-ISO 9004-2). Pazarlama fonksiyonu, yasal sorumluluk risklerini ve bir hizmet için abartılmış veya gerçek dışı şikayetlerden doğacak mali hususları da kabul etmelidir.

3.3.2. Tasarım İşlemi

Özellikle sosyal ve ekonomik alanda büyük bir değişim içinde olan dünyamızda, müşterilerin eğilimleri değişmekte, teknolojik gelişmeler başdöndürücü bir hızla birbirini izlemektedir. Bunların bir sonucu olarak da, birçok şirket yapılarında ve ürünlerinde çok çabuk değişiklikler yapma ihtiyacı ile karşı karşıya kalmaktadır. Şirketler hayatta kalabilmek için değişen müşteri eğilimlerine göre yeni ürünler geliştirip, zamanında piyasaya sunmak zorundadır. Güvenilir bir teknik sistem ve elemanlarının imal edilebilmesi, güvenilir ürünler elde edilebilmesi, öncelikle hata taşımayan bir tasarım elde edilmesinden geçmektedir. Ürün sistem elemanlarının tasarım projelerinde tanımladığı şekilde yapılıp kullanıldıkları takdirde arıza yapmadan fonksiyon görebilmeleri ve sürdürebilmeleri için önlemler alınır. Bir tasarım prosesi hata taşımayan tasarımla ilgili ilkeleri sağlayacak şekilde organize edilmeli ve ilkelerden

meydana gelebilecek sapmaları yakalayıp düzeltilebilmelidir. Böyle bir tasarım prosesi önleme, kontrol ve düzeltme faaliyetlerini kapsar.

Bir hizmetin tasarlanması işlemi, hizmet özetinin, hizmet kuruluşunun seçeneklerini de (amaç, politika ve maliyetler) kapsayacak şekilde hizmeti ve onun dağıtımını için şartnamelere çevrilmesini kapsar. Hizmet şartnamesi, sağlanacak hizmeti, hizmet dağıtım şartnamesi ise hizmetin dağıtımını için kullanılan ölçü ve metodları, tanımları, kalite kontrol şartnamesi, hizmet ve hizmet dağıtım özelliklerinin değerlendirilmesi ve kontrolü için prosedürleri tanımlar (TS-ISO 9004-2).

İşletmede üst yönetim, hizmet tasarımı için yetkili görevlendirmeli ve hizmet kalitesine ulaşmak için tasarımda çalışanların sorumluluklarından haberdar olmalarını sağlamalıdır. Bu aşamada hataların önlenmesi, düzeltilmesinden daha az maliyetli olacaktır. Tasarımda görevlendirilenlerin sorumlulukları aşağıda hususları içermelidir (TS-ISO 9004-2):

- 1- Hizmet şartnamesi, hizmet dağıtım şartnamesi, planlama, hazırlama, onaylama ve kalite kontrol şartnamesinin devam ettirilmesi ve kontrolü,
- 2- Hizmet dağıtım işlemi için sağlanacak ürün ve hizmetlerin belirlenmesi,
- 3- Hizmet tasarımının her aşaması için tasarımı gözden geçirmeleri uygulamak,
- 4- Hizmet dağıtım işleminin hizmet özeti şartlarını karşıladığını onaylamak,
- 5- Gerektiğinde hizmet şartnamesini, hizmet dağıtım şartnamesini ve kalite kontrol şartnamesini geri besleme veya diğer dış uyarılara cevap verecek şekilde güncelleştirmek.

Hizmet şartnamesinde, temin edilecek hizmet tam ve açık olmalıdır. Ayrıca müşteri değerlendirmesine tabi olan hizmet özellikleriyle her hizmet özelliği için bir kabul edilebilirlik standardı olmalıdır (TS-ISO 9004-2).

Hizmet dağıtım şartnamesi, hizmet dağıtım işleminde kullanılacak metodlarla ilgili hizmet dağıtım prosedürlerini kapsamalıdır. Şartnamede hizmet performansını doğrudan etkileyen hizmet dağıtım özelliklerinin tam bir tarifi olmalıdır. Her hizmet dağıtım özelliği için bir kabul edilebilirlik standardı olmalıdır. Techizat tip ve miktarını, hizmet şartnamesini uygulamak için gereken kaynak şartları bulunmalıdır. Talep edilen personelin sayısı belli olmalı ve personel tecrübeli olmalıdır. Satın alınan ürün veya hizmet bakımından tedarikçi taşeronlara güven duyulmalıdır. Hizmet dağıtım şartnamesi; amaçları, politikaları ve hizmet veren kuruluşun yeteneklerini olduğu kadar; gereken sağlık, güvenlik ve diğer yasal şartları da gözönüne almalıdır (TS-ISO 9004-2).

Pazarlama, tasarım ve hizmet dağıtım gibi hizmet işlemlerinin etkin kontrolü gerçekleştirilmelidir. Kalite kontrol tasarımında her bir proses içinde yer alan ve belirlenen hizmet üzerinde etkili olan anahtar faaliyetleri tanımlanmalıdır. Ölçüm ve kontrolü, hizmet kalitesini sağlayacak olan özelliklerin seçimi için anahtar faaliyetlerin analizi yapılmalıdır. kalite kontrol prensiplerinin hizmet dağıtım işlemine uygulanması örneği aşağıda verilen restaurant hizmetinde gösterilmiştir⁷¹.

- 1- Bir restaurant hizmetinde anahtar faaliyet, yemeğin hazırlanması ve müşteriye zamanında sunulması olarak tanımlanabilir.
- 2- Ölçüm gerektiren faaliyet özelliği, yemeğin katkı maddelerini hazırlamak için gereken zaman olabilir.
- 3- Özelliklerin değerlendirilmesi için metod, yemeğin hazırlanması ve sunulmasının ne kadar zaman aldığı için örnek kontrolü ile yapılması olabilir.
- 4- Personel ve malzemelerin etkin bir şekilde yerleşimi hizmetin zamanında sunul-

⁷¹Rıdvan Bozkurt, "Otel Hizmetlerinde Kalite", *KalDer Yayını Önce Kalite Dergisi*, Sayı:11, Nisan 1995, s.33-37.

ması özelliğinin belirlenen limitler içerisinde devam ettirilmesini sağlamalıdır.

Hizmet tasarımının her safhasının sonunda, resmi olarak dökümante edilmiş tasarım gözden geçirme sonuçları hizmet özetine göre yürütülmelidir. Tasarımın gözden geçirilmesi, problemlı durumların ve yetersizliklerin tanımlamasını ve önceden tahmin edilmesini sağlamalıdır. Yeni ve değişiklik yapılan hizmetler ve onların hizmet dağıtım işlemleri tam olarak geliştirildikleri ve bu hizmetin beklenen ve aksi şartlarda müşterinin ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamak üzere onaylanmalıdır. Onaylama hizmetin uygulamasından önce tanımlanmalı, planlanmalı ve tamamlanmalıdır.

3.3.3. Hizmet Dağıtım İşlemi

İşletme yönetimi, hizmet dağıtım işlemini yerine getiren tüm personeli, tedarikçi incelemesi ve müşteri incelemesini de kapsayan belirli sorumluluklarla görevlendirmelidir. İşletme, müşteriye hizmet sunulmasında, düzenlenen hizmet dağıtım şartnamesine bağlı kalarak, bu şartnameye uyulduğunu gözlemlemeli ve sapmalar olduğunda işlemi buna göre ayarlamalıdır. Hizmet dağıtım işleminin tamamlayıcı bir parçası olan hizmet kalite kontrolü aşağıdaki işlemleri içermelidir:

- 1- Müşteri hoşnutsuzluğu ve istenmeyen eğilimleri önleyecek anahtar faaliyetlerin doğrulanması ve ölçümü,
- 2- İşlem ölçümlerinin tamamlayıcı bir kısmı olarak hizmet dağıtım personelinin kendi kendini incelemesi,
- 3- Müşteriye sunulan hizmetle ilgili tedarikçi görüşünün alınması amacıyla müşteri ile yüzyüze ilişkide son tedarikçi incelemesi yapılmalıdır.

Müşteri incelemesi, hizmet kalitesinin son ölçümüdür. Hizmet veren işletmeler, devam eden bir durum değerlendirme ve müşteri memnuniyet ölçümü kurmalıdır. Bu

değerlendirmeler olumlu ve olumsuz tepkileri ve bunların gelecekteki işlere olabilecek etkilerini araştıracaktır. Müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi; hizmet özeti, şartnameler ve hizmet dağıtım işleminin müşteri ihtiyaçlarını karşıladığı kapsamda odaklaşmalıdır. Hizmet dağıtım işleminin her bir aşamasında yapılan işin durumu, hizmet şartnamesinin başarıldığı ve müşteri memnuniyetini göstermek amacıyla kayıt edilmelidir. Uygun olmayan hizmetlerin tanımlanması ve rapor edilmesi hizmet kuruluşunda görev yapan herkesin görevi ve sorumluluğudur. Bir uygunsuzluk belirlendiğinde bunun kayıt edilmesi, analizi ve düzeltilmesi için harekete geçilmelidir. Düzeltici faaliyet genelde iki safhada olur; birincisi; müşterinin ihtiyaçlarını yerine getirmek için anında müdahale, ikincisi; uygunsuzluğun temel sebebini değerlendirerek problemin tekrarını önlemek için uzun vadeli düzeltici faaliyetin belirlenmesi. Hizmet ölçümünde kullanılan sistemin gözlenmesi ve bakımı için prosedürler oluşturulmalıdır. Kontroller; personel tecrübesi, ölçüm prosedürleri ve herhangi bir analitik modeli veya ölçüm ve testler için kullanılan bilgisayar donanımını kapsar.

3.4. HİZMET PERFORMANS ANALİZİ VE GELİŞTİRİLMESİ

İşletme üst yönetimi, hizmet kalitesini yükseltmek için, hizmet işleyişinin sürekli değerlendirilmesi, imkanların etkili bir şekilde kullanılması için yapılmalıdır. Bu değerlendirmelerin yapılabilmesi için üst yönetim, ilgili kaynaklardan veri toplanması ve yayılması için bir bilgi sistemini kurmalı ve devamlılığını sağlamalıdır. Üst yönetim bilgi sistemi ve hizmet kalitesini geliştirmek için sorumlulukları belirlemelidir. Hizmet kalitesi verilerini değerlendirmede kullanılan geleneksel yöntemler şunlardır: Kılçık diyagramı, istatistiksel proses kontrolü, devamlı müşterinin değeri, kabul edilebilirlik örnekleme, denetim ve bakım planları, kalite daireleri, gezerek yönetim, pareto analizi, kalite denetimi, kalite maliyeti vb. Bu teknikler imalat sektöründen kaynaklandı, bu yaklaşımları hizmet sektörüne geçirebilmek için çok çalışılmalıdır. Bir çok durumda, hizmet sektörü servis kalitesini

tanımlamak, kontrol etmek için bu yöntemlerden yararlanmıştır ⁷².

İşletme tepe yönetimi, ilgili kaynaklardan verilerin toplanması, hizmet işleyişi ölçümlerinden aşağıdaki hususları esas alarak elde edebilir ⁷³.

1- Tedarikçi incelemesi

2- Kalite tetkikleri

3- Müşterilerin olumlu veya olumsuz tepkileri, geri besleme bilgilerini de içeren müşteri incelemesi.

Elde edilen bu verilerin analizi, hizmet şartlarının başarıma durumunu ölçecek ve hizmet kalitesini geliştirmek için imkanları belirtecek ve sunulan hizmetin etkinlik ve yeterliliğini gösterecektir. Etkili ve yeterli olmak için, veri toplama ve analizi; amaçlı, planlanmış ve disiplinli olmalı, tesadüfe bırakılmamalı veya şans eseri işletilmemelidir. Veri analizinin temel amacı; sistematik hataların tanımı, sebepleri ve önlenmesine yönelik olmalıdır. Hatanın sebebi her zaman belli değildir, fakat aranmalıdır. Burada, hataların temelini teşkil eden insan hatalarını da içine alır, bu nadiren rastgele olan bir durumdur, çoğunlukla altında yatan bir sebep vardır. Genelde hatalar müşteriye veya personele yüklenir, gerçekte ise kusurların kaynağı; karışık hizmet işleyişi veya yetersiz prosedürler, çevre, çalışma şartları, eğitim, talimatlar veya malzeme kaynaklarıdır. Modern istatistikî metodlar, veri toplama ve uygulamada yardımcı olarak müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlama, işlem sırasında kontrol, yeterlilik çalışması, tahminler veya karar almalarında kaliteyi ölçmede yardımcı olur.

Günümüzde artan düzensizlik, yoğunlaşan rekabet ve müşterilerin daha fazlasını istemesi sonucu birçok endüstride kalite ön plana çıktı. Özellikle hizmet endüstrisinde firmanın ürünlerinin, diğer benzerlerinden daha iyi olduğunu kanıtlanmanın en etkili yolu yüksek kalite sunmaktır. Üstün kalitenin pazar payı ve kâra olan

⁷² Brown, Gummesson, Edvardsson, Gustavsson, a.g.e., s.146-147.

⁷³ Kavrakoğlu, Kalite Güvencesi, s.88.

katkısı da araştırmalarla ispatlanmıştır ⁷⁴. Yüksek kaliteyi sunmanın temel koşulu, sürekli geliştirme ve tüm hizmet faaliyetlerinin etkili ve yeterli olmasıdır. Hizmet kalitesinin sürekli geliştirme faaliyetleri aşağıda kısaca belirtilmiştir:

1- Hizmet işleyişinin sürekli değerlendirilmesi, imkanların etkili bir şekilde kullanılması, toplanacak veriler tanımlanmalıdır.

2- Toplanan verilerin analizine ve hizmet kalitesinin analizine etki yapan olumsuz faaliyetlere öncelik verilmelidir.

3- Hizmeti hızla geliştirecek tavsiyelerle birlikte analiz sonuçlarının işletme üst yönetimine bildirilmesi.

4- Orta ve uzun vadeli kalite geliştirme çalışmalarının, işletme üst yönetimi tarafından gözden geçirilmesi için, hazırlanan raporlar periyodik olarak üst yönetime sunulmalıdır.

Hizmet kuruluşunda beraber çalışan farklı bölümlerdeki personel kalitenin geliştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi konularında faydalı fikirler sunabilirler. İşletme st yönetimi, her kademedeki personeli, kalite geliştirme programlarına katkıda bulunmaya teşvik etmeli, bu çaba ve katılımlarını kabul etmelidir ⁷⁵.

3.5. HİZMET BİRİMLERİNDE KALİTE GÜVENCESİ VE ISO 9004-2

Kalite ve müşterinin tatmini tüm dünyada giderek önem kazanan konulardır. ISO 9004-2 bu yeni farkedilme destek sağlamakta ve hizmet sektöründeki kuruluş ve firmaları, faaliyetlerindeki kalite durumlarının yönetimini daha etkin yapabilmeleri hususunda teşvik etmektedir. ISO 9004-2, ISO 9000-9004 serisinde yer alan kalite yönetimi prensiplerini destekler mahiyettedir. Kalite hedeflerinin birinde olabilecek bir aksamanın, gerek müşteri ve gerekse hizmet veren kuruluş için olumsuz etkileri

⁷⁴ Brown, Gummesson, Edvardsson, Gustavsson, a.g.e., s.253-254.

⁷⁵ Ibid., a.g.e., s.253-267.

olacağını belirtmektedir. Bu aksamaların önlenmesinin yönetim sorumluluğunda olduğu da belirtilmektedir. Bir kuruluşta kalitenin oluşturulması ve devam ettirilmesi, müşterinin arzu ettiği ve belirttiği ihtiyaçlarının anlaşıldığı veya yerine getirildiği anlayışı olan, kalite yönetimine sistematik bir yaklaşıma dayanmaktadır. Kalite gereklerinin başarılması; kuruluşun tüm seviyelerinde kalite prensiplerine bağlılığı ve oluşturulan kalite yönetimi sisteminin verilen hizmetle ilgili müşteri kabulleri hakkındaki bilgilere göre sürekli gözden geçirilmesi ve geliştirilmesini gerektirmektedir. ISO 9001, 9002 ve 9003 standartları esasen sanayi kuruluşları için geliştirilmiştir. Hizmet sektöründeki kuruluşlar için geçerli olan ISO 9004-2 standardının kapsamı Ek: 'de verilmiştir ⁷⁶.

⁷⁶ Kavrakoğlu, Kalite Güvencesi, s.82-88.

IV. BÖLÜM: TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. ÇALIŞANLARININ VE ABONELERİNİN (MÜŞTERİLERİNİN) MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. GİRİŞ

4.1.1. Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin Tarihçesi

155 yıllık bir sürede posta ve telekomünikasyon hizmetlerini sağlayan PTT İşletmesi Genel Müdürlüğü, 24 Nisan 1995 tarihinde Türk Telekomünikasyon A.Ş. ve Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Henüz 3 yaşında olmakla beraber, bölünmeden önceki adıyla PTT'nin temeli, Postahane-i Amire adıyla 23 Ekim 1840 tarihinde atılıyor. İlk iş olarak 44 maddelik 1. Posta Nizamnamesi çıkarılıyor. 9 Ağustos 1847'de Padişah Abdülmecit telgraf alma-çekme işleminin ülke çapında yaygınlaştırılmasını buyuruyor. Agah Efendi'nin Postahane-i Amire'nin başına getirilmesi ile 13 Ocak 1863'te postada pul kullanımı başlıyor. Telefonun icadından kısa bir süre sonra İstanbul ve çevresinde telefon şebekesi kurmak üzere hükümete başvurular, önceleri pek olumlu karşılanmıyorlar. Daha sonra 1881 Temmuz ayında Posta ve Telgraf Nezareti, İstanbul Soğuk Çeşme'deki kendi binasıyla Yeni Cami'deki postane arasında tek telli bir telefon çektiriyor. 1900 yılında 116 merkezde havale kabul edilmeye, 1901 yılında yurt içi ve yurt dışına değer konulmuş mektup, posta havalesi ve koli kabul sevk edilmeye başlanıyor. Önceleri çeşitli kuruluşların bazı birimleri arasında direkt hat olarak kullanılan telefon, 1909 yılında "Manuel Santral" biçiminde talep edenlere verilmeye başlanıyor. 23 Mayıs 1909 yılında İstanbul Büyük Postane binasında 50 hatlık ilk manuel telefon santrali kuruluyor. 4 Şubat 1924'de çıkarılan 406 sayılı Telefon ve Telgraf Kanunu, yurdun her tarafında telefon tesis etme ve işletme görevini PTT Genel Müdürlüğüne veriyor. 11 Eylül 1926'da Ankara'da ihale yoluyla Ericsson firması 2000 hatlık Türkiye'nin ilk otomatik telefon santralını hizmete veriyor. İstanbul, Ankara ve

İzmir'de kullanılan manyetolu telefonlar, buraları otomatiğe geçtikçe Anadolu'nun diğer illerine götürülüp oralara tesis ediliyor. İlk tek devre şehirlerarası haberleşmesi 1 Eylül 1929'da Ankara-İstanbul arasında gerçekleşiyor. 1940 yılında çok kanallı elektronik transmisyon haberleşmemize giriyor. Ankara-İstanbul arasında 2 adet tek kanallı havai hat çoklayıcı sistemi haberleşmede eskiye göre büyük bir kolaylık sağlıyor. 1920 yılında Batı Avrupa'da kullanılmaya başlanan Posta Çeki hizmeti Türkiye'de 2 Ocak 1970 yılında kullanılmaya başlıyor. 1954 yılından bu yana yürütülen manuel görüşmeleri yerini otomatik görüşmelere bırakıyor. 1973 yılında Adana'da kurulan otomatik teleks santrali, şehirlerarası ve milletlerarası haberleşmeye açık 200 hat kapasiteli olarak hizmet vermeye başlıyor. Kısmen Nato, kısmen de sivil haberleşmeye hizmet için, 480 kanallı Antalya-Catania denizaltı koaksiyel kablosu 6 Nisan 1976 yılında hizmete veriliyor.

23 Nisan 1979 yılında Türkiye'nin ilk uydu haberleşme yer istasyonu açılıyor. Bu istasyondan INTELSAT üzerinden Atlantik bölgesi uyduları ile başta ABD olmak üzere, Kanada, Almanya, Suudi Arabistan ve Cezayir dahil 13 ülkeyle haberleşme sağlanıyor. 1982 Mart ayında Ankara'da şehirler ve milletlerarasına açık 4 adet ankesörlü telefon kuruluyor. Daha sonra Ege ve Akdenizdeki turistik yörelere 3 ay içinde hızla yayılmaya başlıyor. 26 Nisan 1982'de merkezlerde efektif döviz alma ve milletlerarası çek işlemleri uygulamaya konuluyor. Yıllardır havai hat ve manuel bağlantı ile çözüm getirilen köy haberleşmesinde, bir sistem üzerinden çok sayıda köyü otomatik telefon şebekesine bağlayacak multi-access özel radyo-link sisteminin tesisi 5 Temmuz 1984'de gerçekleşiyor. 18 Aralık 1984 yılında PTT en son teknoloji olan digital sisteme geçiyor. Türkiye'nin ilk sayısal telefon santrali Ankara K.Dere'de hizmete veriliyor. Açılışı yapılan 1500 hatlık DMS 10 M tipi telefon santrali PTT-Netaş-Northern Telecom ortaklığıyla hayat buluyor. 28 Haziran 1984 yılında dünyada henüz 40 ülkede hizmet veren elektronik mektup servisi Türkiye'de hizmete giriyor. Öncelikle Ankara, İstanbul, İzmir ve Adana illeri arasında faaliyet

gösteren faksimil mektup yurt içinde 4, yurt dışında azami 24 saatte alıcılarına ulaşıyor. 10 Nisan 1985'te Ankara-Konya arasında fiber-optik kablo hizmete giriyor. Eskiden 1800 kanal ihtiva eden kablolar bu sistemle 9600 kanala çıkıyor. 23 Ekim 1986'da Ankara ve İstanbul şehir içinde mobil telefon, Ankara, İstanbul ve İzmir'de çağrı cihazları hizmete veriliyor. 4 Mart 1987'de Avrupa uydu sistemi üzerinden video konferans, Avrupa'da ilk olarak ülkemizde PTT tarafından gerçekleştiriliyor. Aynı yıl Telekom şebekemize sadece bir yıl içinde 1.574.000 yeni telefon hattıyla % 46,6'lık büyüme elde ediliyor. Bu büyüme ile Güney Kore'nin efsaneleşmesine vesile olan % 26'lık büyümesi çok gerilerde bırakılarak bir dünya rekoru kırılıyor. Ve yine aynı yıl "telefonsuz köy bırakmayacağız" parolasıyla, bugüne kadar yapılan köy haberleşmesi yatırımlarının son derece üstünde bir yatırım gerçekleştiriliyor. Tüm köylerin % 99'una telefon hizmeti götürülerek dünyada kırılması güç bir rekorun sahibi yine Türk PTT'si oluyor. Bir yılda tam 135000 köye telefon hizmeti götürülüyor. Aralık 1988'de Ankara'da Kablo TV ve telebilgi hizmete giriyor. Ve 21 Aralık 1990 yılı ilk Türk uydu projesi TÜRKSAT' la sonsuz kalitede, dünyanın her noktasından telefon haberleşmesi, televizyon radyo yayınları evlere kadar uzanabilecek. 24 Aralık 1990 ilk fiber-optik yurtdışı bağlantısı gerçekleşiyor. EMOS-1 adlı projeye İtalya-Yunanistan-Türkiye-Ortadoğu bağlantılı fiber-optik denizaltı kablosu tesis ediliyor ⁷⁷ . Ses ve ses dışındaki birden fazla servisin (görüntü, veri vs.) tek bir şebeke üzerinden uluslararası standartta verilmesini sağlayan ISDN'i, 1989 yılında Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 20 Avrupa ülkesi biraraya gelerek kendi şebekelerinde 1993 yılı sonuna kadar uygulanması amacıyla "İyi Niyet Antlaşması" imzalanıyor⁷⁸ .1993 yılında GSM (cep telefonu) sisteminin hizmete girmesiyle büyük bir talep patlaması oluyor.

Artan telefon talebine paralel olarak 1992'de 10.5 milyon olan santral hat kapasite-

⁷⁷ Abdullah Gündüz, "PTT'nin Kilometre Taşları", PTT Dergisi, Aralık 1992.

⁷⁸ İsim belirtilmemiş, "Artık Şebekeler Aynı Dili Konuşuyor", Türk Telekom Dergisi, Sayı:10, Ekim 1997.

si, 1993'te 12.5 milyon, 1994'te 14 milyona ulaşıyor. Telefon abone sayısı 1992'de 9.3 milyon iken, 1993'te 10.9 milyon, 1994'te 12.2 milyona ulaşıyor. Yüz kişiye düşen hat sayısı 1992'de 17.25, 1993'te 20.77, 1994'te 22.48'e ulaşıyor. Telefonun ortalama arıza bindesi 1988'de 4.49 iken 1992'de 1.76, 1994 yılında 1.68'e düşüyor. Telekom personeli başına düşen hat sayısı 1990'da 108.8, 1994 yılında 160 oluyor ⁷⁹.

1990'lı yıllardan itibaren Dünya'da elektronik ve telekomünikasyon sektöründeki başdöndürücü gelişmelerden Türkiye de nasibini alıyor. 1995 yılına gelindiğinde PTT'de yeni bir yapılanmaya gidiliyor. Çağın gerektirdiği haberleşme hizmetlerini daha kaliteli hale getirmek için PTT, Posta ve Telekomünikasyon olarak ikiye ayrılıyor ve yeni bir organizasyon oluşuyor. 4000 sayılı kanunla PTT İşletmesi Genel Müdürlüğü, T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. olarak ikiye ayrılıyor. Aşağıda (Şekil: 13)'de bölünmeden önceki PTT'nin organizasyon ve yönetim şeması, (Şekil: 14)'de de 24 Nisan 1995 tarihinde hizmet vermeye başlayan Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin organizasyon ve yönetim şeması görülmektedir ⁸⁰.

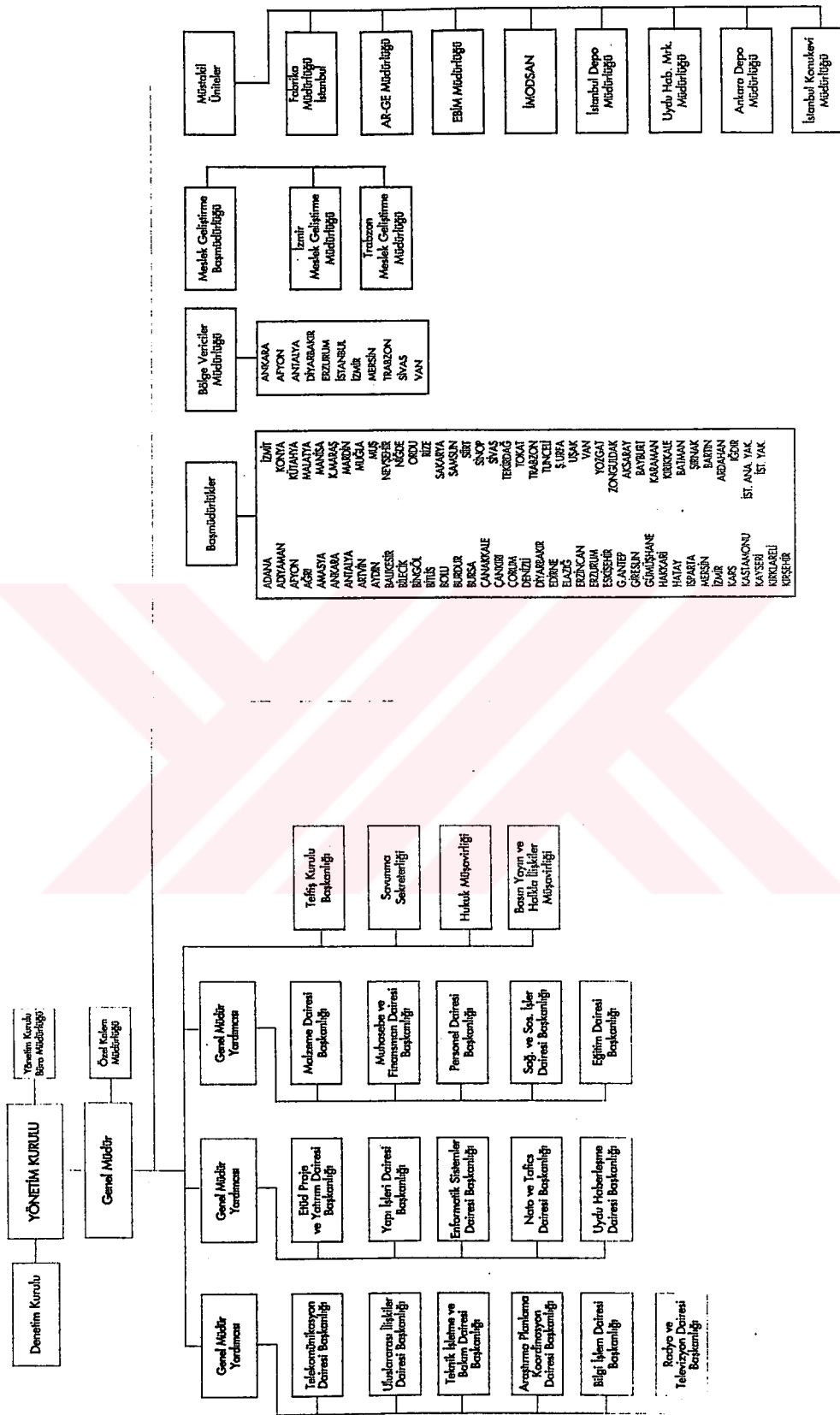
4.1.2. Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin Sektördeki Yeri, Bulunduğu Nokta ve Hedefi

Türk Telekomünikasyon A.Ş. bugün itibariyle, bütünüyle bir devlet şirketi niteliğinde olup, telekomünikasyon alanında tekel konumundadır. Gündemdeki özelleştirme programına uygun olarak hisselerinin % 49'unun satılmasıyla bu durumun yakın gelecekte değişmesi beklenmektedir ⁸¹. Ulusal haberleşme şebekesinin sahibi ve aynı zamanda işletmecisi olan Türk Telekomünikasyon A.Ş. (Türk Telekom); halen

⁷⁹ Türk Telekom, Telekomünikasyon Hizmetleri (1926-1997).

⁸⁰ Türk Telekom, 1996-1997 Faaliyet Raporu.

⁸¹ Türk Telekom, 1995-1996, Faaliyet Raporu.



Şekil:14- Türk Telekomunikasyon A.Ş. Organizasyon ve Yönetim Şeması

Kaynak: Türk Telekom, 1996-1997 Faaliyet Raporu.

Türkiye'deki tüm telekomünikasyon hizmetlerinin tek sağlayıcısı konumundadır. Ülke genelindeki tüm telekomünikasyon santralleri, ulusal ve uluslararası transmisyon imkanları, data şebekeleri, denizaltı kablo sistemleri ve uydu haberleşme şebekelerinin işletmesini gerçekleştirmektedir. Mobil telefon, çağrı sistemi ve kablolu TV'nin içerisinde bulunduğu diğer telekomünikasyon hizmetlerini de sağlamaktadır. Türk Telekom ayrıca, gelir paylaşımı uygulaması çerçevesinde; TURNET, VSAT, TURPAK, IBS ve GSM (Nisan 1998'de lisans anlaşmasıyla 2 ayrı firmaya GSM işletmesi devredildi) gibi bazı hizmetleri de sunmaktadır.

Henüz yeni kurulmakla beraber temellerini 1840'lı yıllara dayandıran Türk Telekom, mevcut telekom şebekesinin geliştirilmesinin yanında ileriye dönük faaliyet gösteren ve büyük gelecek vaat eden bir kuruluş olma özelliğini her geçen gün biraz daha pekiştirmektedir.

Türk Telekom, bugün için telekomünikasyon şebekesindeki sayısallaşma oranında Avrupa'da önde gelen idareler arasında bulunmakta olup büyüklük açısından da dünyadaki 12 büyük telekom idaresi arasında yer almaktadır. Ülkemiz uydu haberleşme sistemleri ve sahip olduğu Türksat 1B ve Türksat 1C uyduları ile Avrupa'da 5'inci, dünyada ise 16 'ncı sırada yer almakta olup iştirak edilen uluslararası fiber optik kablo sistemleri sayesinde Balkan ve Orta Avrupa ülkeleri ile Orta Doğu, Uzak Doğu ve birçok Akdeniz ülkeleri arasındaki haberleşmelerde Türkiye üzerinden sağlanmaktadır⁸². Türk Telekom 1997 yılında 83 trilyon TL yatırım harcaması yapmıştır, 1998 yılı yatırım programında 99 trilyon TL yatırım yetkisi tahsis edilmiştir. Haberleşme yatırımlarının büyük bir kısmını telefon hizmetleriyle ilgili yatırımlar oluşturmaktadır. 1997 yılı sonu itibariyle otomatik santral kapasitesi 17584265 hatta, böylece 100 kişiye düşen hat sayısı % 28.08'e, otomatik abone sayısı 15744020'ye ve 100 kişiye düşen abone sayısı da % 25.15'e ulaşmıştır. 1998 yılı sonunda otomatik santral kapasitesi 19584265 hatta, böylece 100 kişiye düşen hat

⁸²Türk Telekom, 1996-1997 Faaliyet Raporu.

sayısı % 30.7'ye, otomatik abone sayısı 17244020'ye ve 100 kişiye düşen abone sayısının da % 27'ye ulaşması beklenmektedir⁸³. Gelir paylaşımı uygulaması ile kurulan santrallerle kapasite hızla artırılmaktadır. Tablo:1'de 1997 yılı sonu ve 1998 yılı sonu tahmini hizmet büyüklükleri değerleri yer almaktadır.

HİZMET BÜYÜKLÜKLERİ	BİRİM	1997 YILI SONU	1998 YILI SONU
Otomatik Santral Kapasitesi	Hat	17 584 265	19 584 265
Otomatik Teleton Abonesi	Adet	15 744 020	17 244 020
Abone Yoğunluğu	%	25.15	27.00
Sayıllaşma Oranı	%		
– Santral		81.64	83.51
– Transmisyon		94.49	95.04
Evlere Kadar Otomatik Telf. Hizm.		37 018	37 818
Götürülen Kırsal Alan Yerleş. Yeri	Adet		
Prensibal Şebeke	Hat	25 761 890	27 911 890
Lokal Şebeke	Hat	36 024 930	39 524 930
Fiber Optik Kablo Uzunluğu	Km.	36 573	46 573
Radyo Link Alıcı Vericisi	Adet	6 720	7 224
Araç Telefonu Abonesi	Adet	126 659	146 659
GSM Abonesi	Adet	1 483 149	2 333 149
Çağrı Abonesi	Adet	130 499	150 499
Turpak Abonesi	Adet	11 456	19 456
Kablo TV Abonesi	Adet	511 706	1 100 123
Ankesörlü Telefon	Adet	70 687	88 187
– Jetonlu		28 011	28 011
– Kartlı		42 676	60 176
TV Vericisi	Adet	5 021	5 423
Radyo Vericisi	Adet		
– Genlik Modülasyonlu		25	27
– Frekans Modülasyonlu		338	354

Tablo:1- 1997 Yılı Sonu ve 1998 Yılı Sonu Tahmini Hizmet Büyüklükleri

Kaynak: Orhan Ayaz, "Türk Telekom'un Yatırımları", **Türk Telekom Dergisi**, Sayı:3, Mart 1998.

İletişim teknolojisinin son durağı olarak bilinen ISDN santrallerinden ilki Ankara'da kurulmakta olup test çalışmaları devam etmektedir. ISDN uygulaması ile aboneler arasında tüm iletişimi sayısal olarak gerçekleştirmek mümkün olup telefon, videofon, faks, teleteks, teleks, videoteks, videokonferans gibi hizmetler tek bir santral-dan ve bir abone numarası ile verilmektedir. ISDN uygulaması ile görüntülü haber-

⁸³Orhan Ayaz, "Türk Telekom'un Yatırımları", **Türk Telekom Dergisi**, Sayı:3, Mart 1998.

leşme, dosya transferi, tele-pazarlama, tele-danışmanlık, tıp, turizm, eğitim, borsa, bankacılık gibi alanlarda da çeşitli servis ve hizmetlerin verilmesi mümkündür. Uydu haberleşme alanında Türk Telekom, Fransız Aerospatiale firması ile ortaklaşa bir şirket kurmuş olup yeni nesil Türksat 2A uydularının üretimini müteakip 1999 yılında uzaya göndererek uluslararası alanda uydu kanalları pazarlamayı planlamaktadır.

Gelir paylaşımı esasına göre kurulan ilk şebeke Turpak bilgisayarlar arası haberleşmede yurtiçi ve yurtdışı imkanlarını geliştirmekte ve yapılan ilavelerle ülke sathında yaygınlaştırılmaktadır. Türk Telekom bilgi çağını yakalayabilmek ve bilgi toplumunun oluşturulmasında en büyük katkıyı sağlayacak olan İnternet ağının ulusal alt yapısını oluşturmak amacıyla gelir paylaşımli olarak Turnet şebekesini kurmuş bulunmaktadır. Toplam abone sayıları 2 milyona ulaşan cep telefonu (GSM) şebekeleri lisans verilmesi yoluyla Nisan 1998'de, iki ayrı firmaya gelir paylaşımı esasına göre devredilmiştir. Telekomünikasyon hizmetlerinin otomasyonu için uyandırma, borç öğrenme, arıza ve şehirlerarası kayıt hizmetleri doğrudan sesli yanıt şeklinde bilgisayar aracılığı ile verilmeye başlanmıştır. Türkiye genelinde tahakkuk ve tahsilat işlemlerinin bilgisayar aracılığı ile yürütülebilmesi için tüm iller bilgisayara geçilmeye başlanmıştır.

Türk Telekom'un özelleştirilmesi ile ilgili yasaların çıkarılması sonucunda Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nca şirketin değer tespit çalışmalarında kendilerine danışmanlık yapacak olan konsorsiyum, ihale sonucu belirlenmiştir. İhaleyi kazanan konsorsiyum ile 14 Mart 1997 tarihinde sözleşme imzalanmış olup, çalışmalar sonucu şirketin ederi bulunarak borsaya sürülecek hisse senetleri tespit edilecektir. Daha sonra satış işlemleri düzenlenerek hisselerin satışına gidilecektir ⁸⁴. Türk Telekom'da çalışan toplam personel sayısı 1996 yılı sonunda 73933 olmuştur. Bu değer 907'si kadrolu, 45931'i sözleşmeli, 126'sı mukaveleli ve 26969 adedi de

⁸⁴Türk Telekom, 1996-1997 Faaliyet Raporu.

işçidir. Hizmet sınıflarına göre % 36.3 teknik, % 53 genel idari, % 10.7 ise sağlık, avukatlık ve yardımcı hizmetler sınıfında çalışan personel oluşturmaktadır. 1997 yılı sonunda personel sayısının geçen yıla göre azalarak 73716 olacağı tahmin edilmektedir.

Eğitim faaliyetleri başta Ankara Meslek Geliştirme Başmüdürlüğü olmak üzere İstanbul, İzmir, Mersin ve Trabzon Meslek Geliştirme Müdürlükleri'nde yürütülmektedir. Diyarbakır Eğitim Merkezi inşaatı tamamlanmıştır. 1996 yılında açılan 239 kursa 2938 personelin eğitimi gerçekleştirilmiştir. 1997 yılında sözkonusu eğitim birimlerinde açılacak 102 kursta 1174 personelin eğitiminin sağlanması öngörülmüştür. Eğitim merkezlerinde yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yanısıra, personelin diğer kurum ve kuruluşlarca düzenlenen kurs, seminerlere de iştiraki sağlanmaktadır ⁸⁵.

Türk Telekom; ulusal ekonominin hedeflerine uygun olarak kârlılık ve verimlilik, ilkeleri doğrultusunda telekomünikasyon alanında çalışmak, sermaye birikimine yardım etmek, daha fazla yatırım kaynağı yaratmak, telekomünikasyon sektöründe yatırım tesis ve işletmeciliği yapmak, mal ve hizmet pazarlaması, ithalat ve ihracatını yürütmek amacıyla kurulmuştur ⁸⁶.

Ülkemizi çağdaş ülkeler seviyesine çıkarmak için gerekli olan alt yapılardan biri de telekomünikasyon hizmetleridir. Kamuya sunulan bu hizmetleri çağın gelişen teknolojisine uyumlu düzeyde tutmak, hizmetin kârlılık ve verimlilik prensipleri içerisinde sunulmasını da zorunlu hale getirmektedir. Günümüzde teknoloji çok hızlı değişmektedir. Sosyal ve ekonomik alandaki hızlı gelişmeler, özellikle elektronik sanayinde meydana gelen gelişmeler, haberleşmede uzay çağını başlatmış ve bugün haberleşme hizmeti ve şebekeleri, insan ve toplum hayatında hem sosyal ve kültürel hem de ekonomik alanda daha olumlu katkılar sağlar hale gelmiştir.

⁸⁵Türk Telekom, 1996-1997 Faaliyet Raporu.

⁸⁶Orhan Ayaz, "Türk Telekom'un Yatırımları", *Türk Telekom Dergisi*, Sayı:3, Mart 1998.

Türk Telekom, sunmakta olduğu hizmetlerin Türkiye genelinde yaygınlaştırılmasını ve bu hizmetlerin kullanıcılara kaliteli ve ekonomik olarak verilmesini, telekomünikasyon sistemlerinin her an çalışır durumda olmasını, beklenen sürat, emniyet ve güvenilirliğinin en üst düzeyde tutulmasını hedeflemektedir. Halen erişmiş olduğu telekomünikasyon hizmetlerindeki ileri seviyesini, gelişmiş ülkelerdeki teknoloji ve hizmetlerle ilgili gelişmeleri de dikkate alarak yapacağı başarılı çalışmalarla daha da ileriye götürmeyi ve uzayda bulunan iki uydusu ile uluslararası fiber optik kablo iştirakleri sayesinde, Türkiye'nin Avrupa ülkeleri ile Uzak Doğu, Orta Doğu ve Bağımsız Devletler Topluluğu arasında köprü işlevi görmesini hedeflemektedir⁸⁷.

4.1.3. Çalışanlarına ve Abonelerine (Müşterilerine) Anket Uygulanan Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü'nün Profili

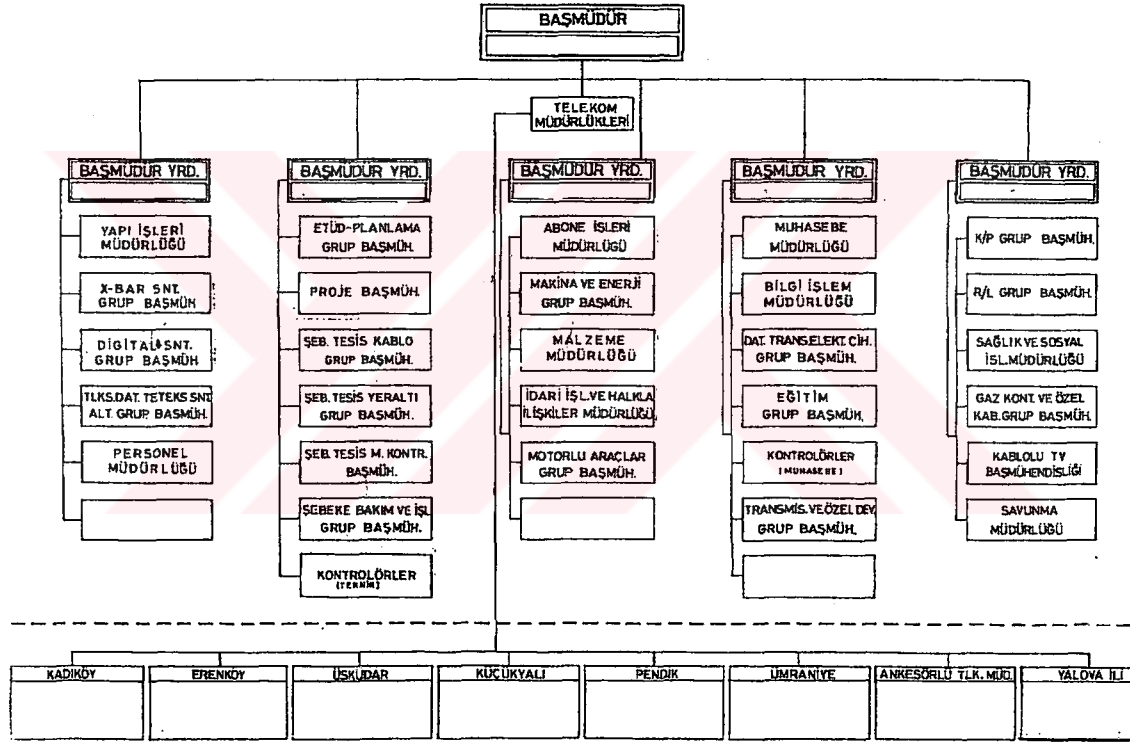
Anadolu Yakası Telefon Başmüdürlüğü telekomünikasyon hizmetlerinin daha iyi yürütülmesi amacıyla, PTT yönetim kurulunun 15.7.1987 gün ve 652 sayılı kararıyla İstanbul Telefon Başmüdürlüğü'nden ayrılarak müstakil bir başmüdürlük olmuştur.

PTT İşletme Genel Müdürlüğü, 24.4.1995 tarihinde Türk Telekomünikasyon A.Ş. ve Posta İşletme Genel Müdürlüğü olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İlgili başmüdürlük Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü ismi altında Türk Telekomünikasyon A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak görev yapmaktadır.

Başmüdürlüğün hizmet alanı 214.96 hektarlık bir sahayı kaplamakta ve hizmet sahasındaki nüfus 3513124'dür. Hizmet alanında Adalar, Beykoz, Kadıköy, Kartal, Maltepe, Pendik, Sultanbeyli, Şile, Tuzla, Üsküdar, Ümraniye olmak üzere 11 ilçe ile Yalova ili ve buna bağlı 6 ilçeyi kapsamaktadır (Araştırma kapsamına Yalova ili dahil edilmemiştir). 11 ilçeye Küçükyalı, Erenköy, Kadıköy, Pendik, Üsküdar, Ümraniye olmak üzere 6 telekom müdürlüğü abone hizmeti vermektedir.

⁸⁷ Türk Telekom, 1995-1996 Faaliyet Raporu .

Başmüdürlük hizmet sahasındaki kurulu telefon santral kapasitesi 1275706'dır. Çalışan abone sayısı 1178755'dir. Santrallara bağlı prensibal sayısı 147300, lokal sayısı 2238135'dir. Santrallarda bekleyen sayısı 37110'dur. Başmüdürlükteki tüm telekomünikasyon hizmetlerini 24 kadrolu, 1551 sözleşmeli, 1486 adet işçi olmak üzere toplam 3061 personel yürütmektedir. Başmüdürlüğün teşkilat şeması (Şekil:15)'de görülmektedir ⁸⁸.



Şekil:15- Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü Teşkilat Şeması

Kaynak: Başmüdürlük Brifing Dosyası.

⁸⁸ Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü Brifing Dosyası.

4.2. TÜRK TELEKOM İSTANBUL ANADOLU YAKASI BAŞMÜDÜRLÜĞÜ ABONELERİNE (MÜŞTERİLERİNE) VE ÇALIŞANLARINA ANKET UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin en büyük kamu kuruluşlarından olan ve vatan-
daşa verdiği hizmette tekel konumunda olan Türk Telekomünikasyon A.Ş.'de vatan-
daşla (müşteri) yüzyüze ilişkide bulunan personelin memnuniyet derecesini ölçmek
(çalışanların tatmini) ayrıca hizmet verdiği abonelerin (müşterinin) memnuniyet
derecesini (müşterinin tatmini) ölçmektir. Bu temel amaç çerçevesinde aşağıdaki
sorulara da yanıt aranacaktır ⁸⁹.

A- Üst düzey yöneticiler, müşteri ile yüzyüze ilişkide olan orta düzey yöneticiler ve
memurlar;

- 1- Kamu sektöründe iddia edildiği gibi politik atamalar var mıdır?
- 2- Abonenin kurumun politikalarının oluşumunda etkisi var mıdır?
- 3- Kurum çalışanlarına insiyatif verilmekte midir?
- 4- Kurumda süreçler mi yoksa sonuçlar mı daha önemlidir?
- 5- Kurumda başarıya göre ödüllendirme yapılmakta mıdır?
- 6- Kurumda nitelik mi yoksa nicelik mi daha önemlidir?
- 7- Çalışanlar motive edilmekte midir?
- 8- Çalışanlarla iletişim kurulabilmekte midir?
- 9- Çalışanların TKY hakkında bilgileri var mıdır?

B- Telekom aboneleri;

- 1- Aboneler aldıkları hizmetten memnunlar mıdır?
- 2- Abonelerin TKY hakkında bilgileri var mıdır?

⁸⁹ Murat Önder, "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması", Tüsiad-KalDer 5. Ulusal
Kalite Kongresi Tebliğleri, İstanbul, 1996, s.919-930.

4.2.2. Araştırmanın Sınırları

Araştırma kapsamına, Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü, merkezdeki üst düzey yöneticiler, müşteri ile yüzyüze ilişkide olan orta düzey yöneticiler ve memurların tamamı, başmüdürlüğe bağlı 6 telekom müdürlüğündeki üst düzey yöneticiler, müşteriyle yüzyüze ilişkide olan orta düzey yöneticiler ve memurların tamamı alınmıştır. Ayrıca araştırma kapsamına başmüdürlüğe bağlı 6 telekom müdürlüğü hizmet sahasındaki aboneler alınmıştır.

4.2.3. Araştırmanın Yararları

Bu araştırma, Türk Telekom'da henüz uygulanmayan toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesine yardımcı olmak, tanıtmak en azından bir ön araştırma olarak yol gösterebilecek bir çalışmadır. Hizmet sektöründeki işletmelerin yöneticilerine de katkı sağlayacak olmasıdır. Ayrıca akademik çalışma yapacaklara, bir ön araştırma olarak yol gösterebilecek bir çalışmadır.

4.2.4. Araştırmanın Yargılanması

Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü'ndeki üst düzey yöneticiler, müşteri ile yüzyüze ilişkide bulunan orta düzey yöneticiler ve memurların memnuniyetsizliği ile başmüdürlüğün hizmet sahasındaki abonelerin (müşterilerin) memnuniyetsizliğini belirlemeye yönelik bu araştırmada elde edilen sonuçların doğru ve güvenilir bilgilere dayandığı söylenebilir.

Anket uygulananların büyük bir çoğunluğu, anket formundaki sorulara açık ve net cevaplar verirken, bazıları bazı soruları cevaplamaktan kaçınmışlardır ya da tereddüde düşmüşlerdir. Ancak yapılan açıklamalardan sonra bu soruları da yanıtlamışlardır. Örneğin;

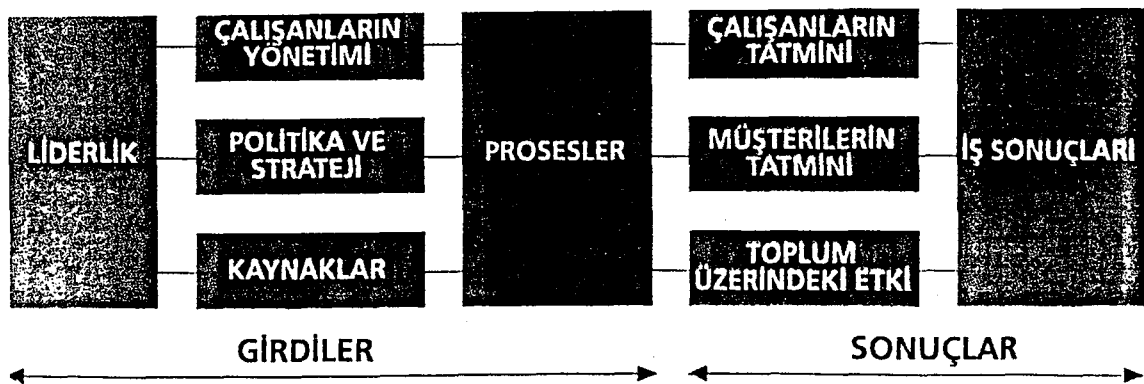
1- Yöneticilere yönelik anket formunda; 9-nolu "Kamu sektöründe iddia edildiği gibi politik atamalar var mıdır?" sorusuna bazı yöneticiler yanıtlamaktan kaçınmışlardır. "Anketi cevaplayanın ismi yazılmayacaktır" denildikten sonra yanıtlamışlardır (Anket formu dağıtılırken kesinlikle isim yazılmayacaktır denilmesine rağmen).

2- Abonelere yönelik anket formunda; 9-nolu "Telefon ile ilgili bir şikayet dilekçenize ne kadar sürede yanıt veriliyor?" sorusuna bazı aboneler yanıtlamakta tereddüde düşmüşlerdir. Nedeni eski abone olsalar dahi, şimdiye kadar şikayet dilekçesi vermediklerini belirtmişlerdir. "Şikayetlerinizi nasıl dile getiriyorsunuz?" şeklinde sorduğunuzda "Şifaen müracaat ettiklerini" ya da "Bir yakınını devreye sokarak, şikayetlerine çözüm bulmaya çalıştıklarını" ifade etmişlerdir. Bu şekildeki abonelere olması gereken yanıt sürelerinin belirtilmesi istenmiştir. Böylece 9 nolu soruya yanıt aranabilmiştir. Bu durum sistematik bir hata olarak değerlendirilse bile toplam abone (299 adet) abone içinde fazla bir sayı tutmamaktadır. Bu durum eğitim ve gelir düzeyi yüksek Bostancı merkezinde görülmüştür.

4.2.5. Araştırma Yönteminin Süreci

4.2.5.1. Araştırma Probleminin Tanımı

Türk Telekomünikasyon A.Ş.'de şimdilik uygulanmayan toplam kalite yönetim modeli; müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için; politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışla yönetilmesi, yönlendirilmesi gereklidir⁹⁰. Bu ilişki aşağıdaki şekilde şöyle gösterilebilir:



Şekil:16- Toplam Kalite Yönetim Modeli

Kaynak: Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, S.1.

⁹⁰Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.1.

Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin bir ünitesi olan Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü'nde, abone (müşteri) ile yüzyüze çalışanlar ile hizmet sahasındaki abonelerin (müşterilerin) tatminine yönelik araştırmada, her ne kadar TKY uygulanmasa da TKY'nin temel unsurlarına ne ölçüde uyulduğu irdelenecektir.

Bu araştırmanın irdeleneceği sorun, ilgili başmüdürlüğün üst düzey yöneticilerinin, abone ile yüzyüze ilişkide olan orta düzey yöneticilerinin ve memurlarının memnuniyet veya memnuniyetsizliğin derecesi ile başmüdürlüğe bağlı telekom abonelerinin memnuniyet veya memnuniyetsizliğin derecesini belirlemektir. Çalışanların kurumları hakkındaki düşünceleri nelerdir? Bir toplam kalite yaklaşımı noktalara göre çalışanlarının kurumları ile ilgili düşünce ve algılamaları, çalışanların memnuniyeti aşağıdaki parametrelerle ölçülebilir ⁹¹:

- Çalışma çevresi; yerleşim, alanlar, hizmetler
- Sağlık ve iş güvenliği önlemleri
- Yerel ve organizasyonel düzeyde haberleşme, iletişim
- Değerlendirme, hedef koyma ve kariyer planlaması,
- Eğitim, geliştirme, yeniden eğitim
- İşin gereklerinin bilincinde olunması
- Kuruluşun değerlerinin, ilke ve stratejilerinin bilincinde olunması
- Toplam kalite uygulamasının bilincinde olunması
- Toplam kalite uygulamasında yer alma
- Takdir, tanıma programları
- Organizasyon
- Yönetim biçimi
- İş güvencesi

Çalışanların memnuniyeti bunlara ilaveten aşağıdaki parametrelerle ölçülebilir:

- Devamsızlık ve hastalık
- İşten ayrılma, yeni giriş oranları

⁹¹Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.11.

- Yeni eleman bulma kolaylığı
- Kuruluşun sağladığı olanakların kullanımı

Araştırılabilirlik ya da konu sınırlamaları çerçevesinde yukarıdaki parametrelerden; çalışma çevresi, işin gereklerinin bilincinde olunması, iletişim, yönetim biçimi, eğitim-geliştirme, takdir-tanıma-ödüllendirme-değerlendirme programları değişkenlerinin, çalışanların memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılarak memnuniyet dereceleri belirlenecektir ⁹²⁻⁹³⁻⁹⁴.

Müşterilerin kurum ve verdiği hizmetler hakkındaki görüş ve düşünceleri nelerdir. Bir toplam kalite yaklaşımı müşterilerin beklentilerini ve gereksinimlerini tatmin etmelidir. Açıklanacak alanlar aşağıda verilen noktalar açısından müşterilerin kurum ile ilgili görüş ve algılamalarını içerebilir ⁹⁵:

Ürün ve servis kalitesi:

- Spesifikasyonları karşılama kapasitesi
- Hata, yanlış ve red oranları
- Tutarlılık ve tekrarlanabilirlik
- Bakıma elverişli olma
- Dayanıklılık
- Güvenilirlik
- Zamanında teslim
- Eksiksiz teslim
- Lojistik bilgilendirme
- Dağıtım sıklığı
- Karşılık verebilme ve esneklik

⁹²Ayşem Öztöpez ve Bahadır Akın, "İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi, Tüsiad-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri, İstanbul, 1996, s.161-170.

⁹³ Haluk Erkut ve İbrahim İnceçam, "Çalışanların Tatmininin Ölçümüne Yönelik Analitik Hiyerarşi Yöntemi", Tüsiad-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri, İstanbul, 1996, s.484-493.

⁹⁴ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

⁹⁵ibid., s.10-11.

- Ürünün bulunabilirliği
 - Kilit personelin ulaşılabilirliği
 - Ürün hakkında eğitim
 - Satış desteği
 - Ürünle ilgili dökümantasyon, literatür
 - Teknik destek
 - Dökümantasyon basitliği, uygunluğu, doğruluğu
 - Müşterilerin problemleri hakkında bilgi sahibi olma
 - Şikayetlerin ele alınması
 - Garanti hizmetleri
 - Yedek parça bulundurma
 - Servis kalitesinde yenilikçi düşünceler
 - Ürün geliştirme
 - Ödeme şartları ve mali destek
 - Erişim
 - Hassaslık
- Müşterilerin memnuniyetini gösterebilecek diğer parametreler:
- Şikayet seviyeleri
 - İadeler (değer ve adet olarak)
 - Garanti kapsamındaki ödemeler
 - Yeniden işleme seviyeleri
 - Alınan ödül, ünvan vb.

Araştırılabilirlik ya da konu sınırlamaları çerçevesinde yukarıdaki parametrelerden; güvenilirlik (şeffaflık), bakıma elverişli olma (süreklilik), zamanında teslim (zamanlama), teknik destek, dökümantasyon basitliği uygunluğu ve doğruluğu, şikayetlerin ele alınması, müşterilerin problemleri hakkında bilgi sahibi olma (şeffaflık), ürünün /hizmetin bulunabilirliği (miktar), karşılık verebilme ve esneklik (güleryüzlü servis), erişim, hassaslık değişkenlerinin, müşterilerin (abonelerin) memnuniyeti arasındaki

ilişki araştırılarak memnuniyet dereceleri belirlenecektir ⁹⁶⁻⁹⁷.

4.2.5.2. Araştırmanın Ön Çalışması

Araştırmanın teorik temellerini ve bunlarla bağlantılı olan öğelerini öğrenmek, araştırmaya temel oluşturmak, öngörülen amaçlara ulaşmak, araştırmayı bilimsel bir yöneme oturtmak ve bir model oluşturmak için literatür taraması yapılmıştır. I, II ve III. bölümlerde araştırmanın ön çalışması ile ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır.

4.2.5.3. Araştırmanın Modeli

Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü'ndeki müşterilerle yüzyüze ilişkide olan çalışanların memnuniyet dereceleri ile başmüdürlüğün hizmet sahasındaki müşterilerin (abonelerin) memnuniyet derecelerini belirlemek için şöyle bir yol izlenecektir:

Birinci aşamada başmüdürlük hizmet sahasındaki abonelerin memnuniyet dereceleri belirlenecektir. Buna ilişkin bilgiler, araştırmanın ekinde sunulan abonelere yönelik anket formundaki 4-18 nolu sorulara verilen yanıtlardan elde edilecektir. Parametreler ve ilgili sorular aşağıda verilmiştir ⁹⁸⁻⁹⁹:

<u>Sorular</u>	<u>Parametreler</u>
4,7,8,9	Zamanlama
5,6	Süreklilik
10	Hassaslık
11,13	Şeffaflık, güvenilirlik
12	Esneklik

⁹⁶ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

⁹⁷ H.Melih Aral, "Kamu Hizmetlerinde Kalite", Tüsiad-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri, İstanbul, 1996, s.521-526.

⁹⁸ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

⁹⁹ Aral, a.g.e., s.521-526.

14	Miktar
15	Erişim
16,17	İşlerin basitliği, uygunuğu
18	Servis kalitesinde yenilikçi dūřünceler

İkinci aşamada başmüdürlük hizmet sahasındaki müşterilerle (abonelerle) yüzyüze ilişkide olan memurların memnuniyet dereceleri belirlenecektir. Buna ilişkin bilgiler, araştırmanın ekinde sunulan memurlara yönelik anket formundaki 5-7, 10-13, 15-27 nolu sorulara verilen yanıtlardan elde edilecektir. Parametreler ve ilgili sorular aşağıda verilmiştir 100-101-102:

<u>Sorular</u>	<u>Parametreler</u>
5	Eğitim-geliştirme, yeniden eğitim
6, 10,11,17,26	Değerlendirme, takdir-tanınma, ödüllendirme
7, 12,13,18	Çalışma çevresi
15,16,19,20,21	İletişim
22,23,24,25	Yönetim biçimi
27	İşin gereklerinin bilincinde olunması

Üçüncü ve dördüncü aşamada üst düzey ve orta düzey yöneticilerin memnuniyet dereceleri belirlenecektir. Buna ilişkin bilgiler, araştırmanın ekinde sunulan yöneticilere yönelik anket formundaki 6-7, 9-11, 14-19, 22-24 nolu sorulara verilen yanıtlardan elde edilecektir. Parametreler ve ilgili sorular aşağıda verilmiştir 103-104-105:

<u>Sorular</u>	<u>Parametreler</u>
6	Eğitim-geliştirme, yeniden eğitim

100 Öztopuz ve Akın, a.g.e., s.161-170.

101 Erkut ve İnceçam, a.g.e., s.484-493.

102 Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, S.10-11.

103 İbid., s.10-11.

104 Öztopuz ve Akın, a.g.e., s.161-170.

105 Erkut ve İnceçam, a.g.e., s.484-493.

7,14,16	Değerlendirme, takdir-tanınma, ödüllendirme
9	İş güvencesi
10,11,18	Yönetim biçimi
15	İşin gereklerinin bilincinde olunması
17,23,24	Çalışma çevresi
19,22	İletişim

Anket formlarındaki sorular tek yanıtli sorular olduklarından değerlendirmeleri % oranlarına göre yapılacaktır.

Üretim işletmelerinin, kalite geliştirme ya da kaliteyi ölçme konusunda hizmet işlemlerine göre daha avantajlı oldukları ileri sürülebilir. Ürün dizaynı, yeni ürün geliştirme, üretim mekanizmalarının dizaynı, geliştirilmesi ve denetimi, üretim sonrası kaliteyi ölçme çabaları daha somut bir nesneye yönelik olacağından, bu rahatlığı sağlayabilir. Oysa hizmet soyut bir kavramdır. Hizmetlerin yapısına ilişkin bir dizi özellik hem hizmetin kalitesini, hem de müşterilerin elde edeceği doyumunu etkileyebilmektedir. Hizmet sektöründe çalışan kuruluşlara daha fazla gayret düşüyor. Çünkü çevremize baktığımızda başka kuruluşları ve yabancı yayınları izlediğimizde, hazır sistem örneklerini çoğunun üretim sektöründen verildiğini hizmet sektörünün yeni araştırılmakta olduğunu görüyoruz.

Hizmet işlemlerinin, üretim sektörüne göre önemli farklar içermesi nedeniyle hizmet işletmelerinde kalite kontrol çalışmalarının daha farklı bir yönden ele alınması gerekmektedir. Ayrıca hizmet alanında kalite kontrol faaliyetlerinin başarı ile uygulanabilmesi için hizmet alan ve veren tarafların niteliklerine uygun teknik ve kavramların geliştirilmesi gerekmektedir. Öncelikle üretim sektöründe uygulama alanı bulan istatistiksel kalite kontrolü, hizmetler sektörü içinde büyük önem kazanmaya başlamıştır. Kalitenin kontrolü ve ölçülmesi amacı ile değişik istatistiksel yöntem ve teknikler farklı hizmet işletmelerinde halen uygulamada bulunmaktadır. Kontrol listeleri, grafikler, pareto analizi, etken etki diyagramı, histogram, ilişki diyagramları,

faktör analizi, korelasyon analizi ve kontrol diyagramları gibi araç ve tekniklerin uygulanabileceği ileri sürülmektedir. Hizmet üretiminde istatistiksel kalite kontrolün etkili olarak kullanılabilen en önemli araçlarından biri olan kontrol diyagramları; hastaneler, bankalar, sigorta kuruluşları, postaneler, ambulans sistemleri, güvenlik, konaklama, taşıma, oto servis işlemlerinde kullanılmaktadır ¹⁰⁶.

Araştırmamızda da, özellikler için kontrol diyagramlarından standartlara göre p diyagramı ve formülleri kullanılacaktır ¹⁰⁷. Kontrol diyagramları ölçülebilir büyüklüklerin yanısıra iyi-kötü, sağlam-bozuk, kusur sayısı gibi özelliklerin değişimini incelemek amacı ile de kullanılırlar. Memnuniyet derecesinin belirlenmesi açısından değişimin incelenmesi önem taşıyan iki özellik memnun olmayanların yüzdesi ve memnun olmayanların sayısıdır. n elemandan oluşan bir örnek grubunda memnun olmayan, yani memnuniyet derecesini belirleyen parametrelere uymadığı için memnuniyetsiz olarak değerlendirilen, memnun olmayan sayısı d ise, memnun olmayan yüzdesi $p=d/n$ 'dir.

Örnek grubun alındığı kütlelin memnun olmayanların oranı p ile gösterilir.

\bar{n} : Ortalama denek sayısı Σn : Toplam denek sayısı

Örnek grubu sayısı abonelerde; 6, memurlar ve orta düzey yöneticilerde; 7'dir.

$\bar{n} = \Sigma n / \text{Örnek grubu sayısı}$

p_i : Örnek gruplardaki memnun olmayanların oranı

\bar{p} : Örnek gruplardaki memnun olmayanların oranının ortalaması

Varyans $\sigma^2 = \bar{p} \cdot (1 - \bar{p}) / \bar{n}$ Standart Sapma $\sigma = \sqrt{\bar{p} \cdot (1 - \bar{p}) / \bar{n}}$

O.Ç.: Ortalama çizgi = \bar{p} 'dir. A.D.S.: Alt denetim sınırı Ü.D.S.: Üst denetim sınırı

A.D.S = $\bar{p} - 3 \cdot \sqrt{\bar{p} \cdot (1 - \bar{p}) / \bar{n}}$ Ü.D.S = $\bar{p} + 3 \cdot \sqrt{\bar{p} \cdot (1 - \bar{p}) / \bar{n}}$

Pratikte negatif sınır bir anlam taşımadığından A.D.S.=0 alınması gerekir. p_i değerleri tolerans sınırları içinde ise; işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir.

¹⁰⁶ M.P. Demos ve N.P. Demos, "Hastane Yönetiminde İstatistiksel Kalite Kontrolünün Uygulanması", MPM Verimlilik Dergisi, Sayı:1, Ocak 1994.

¹⁰⁷ Kobu, Üretim Yönetimi, s.500-502.

4.2.5.4. Örnekleme Süreci

Çalışanların memnuniyetsizliğine yönelik araştırma sonuçlarının güvenilirliğini artırmak bakımından Türk Telekom İstanbul Anadolu Yakası Başmüdürlüğü'ndeki üst düzey yöneticilerin tamamı (34 denek, birinden cevap alınamamıştır) (2 izinli hariç), müşteri (abone) ile yüzyüze ilişkide olan orta düzey yöneticilerin tamamı (63 denek) (8 izinli hariç), müşteri ile yüzyüze ilişkide olan memurların tamamı (278 denek) (23 izinli, 1 raporlu hariç) araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan üst düzey yöneticilerin % 97'sinden, orta düzey yöneticilerin % 100'ünden, memurların % 100'ünden yanıt alınmıştır.

Müşterilerin (abonelerin) memnuniyetsizliğine yönelik araştırmada, Başmüdürlükteki 1178755 abonenin, 6 telekom müdürlüğüne dağılımı ve seçilen örnek sayıları aşağıda verilmiştir:

<u>Telekom Müdürlükleri</u>	<u>Abone Sayıları</u>	<u>Örnek Sayıları</u>
Küçükyalı	225372	55
Erenköy	235709	55
Kadıköy	196894	50
Pendik	160575	45
Üsküdar	167050	47
Ümraniye	193155	47
	<hr/>	<hr/>
	1178755	299

4.2.5.5. Bilgi Toplama Yöntemi

Çalışanların ve müşterilerin (abonelerin) memnuniyet derecelerini tespit edebilmek için yapılan araştırmada gerekli bilgilere birincil kaynaklardan toplamak için ekte sunulan anket formları üst düzey yöneticiler ile, müşteri (abone) ile yüzyüze ilişkide olan orta düzey yöneticiler ve memurlar ile, ayrıca başmüdürlük hizmet sahasındaki abonelerle, yüzyüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır.

Anket formları önce taslak olarak hazırlanmış uzmanların görüşlerine başvurulmuş, bazı sorulara yanıt alınamayacağı belirlendiğinden bu sorular anket formlarından çıkarılmıştır. Anket formlarına son şekli verilerek anket çalışmalarına başlanmıştır.



4.2.6. Araştırma Verilerinin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

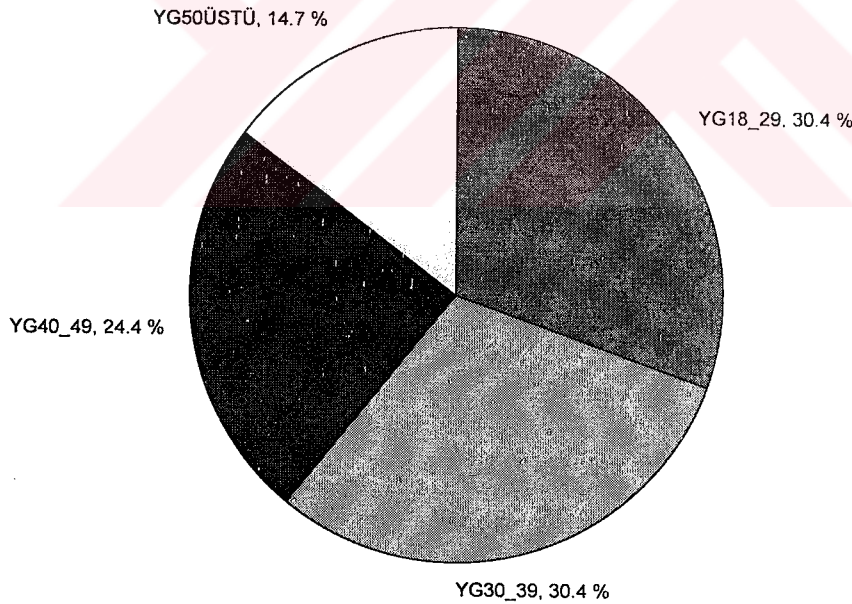
4.2.6.1. Anket Uygulanan Türk Telekomda Çalışanlar ve Abonelerle (Müşterilerle) İlgili Genel Bilgiler

4.2.6.1.1. Aboneler İle İlgili Genel Bilgiler

Bölge	Denek Sayısı	Yas G. 18-29		Yas G. 30-39		Yas G 40-49		Yas G 50-Ust	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	12	21.82	20	36.36	16	29.09	7	12.73
2E.koy	55	12	21.82	14	25.45	15	27.27	14	25.45
3K.koy	50	14	28.00	13	26.00	15	30.00	8	16.00
4Pend.	45	16	35.56	17	37.78	7	15.56	5	11.11
5Usk .	47	19	40.43	13	27.66	9	19.15	6	12.77
6Umra.	47	18	38.30	14	29.79	11	23.40	4	8.51
TOPL.	299	91	30.43	91	30.43	73	24.41	44	14.72

Tablo:2- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan abonelerin 91'i 18-29 yaş grubunda, 91'i 30-39 yaş grubunda, 73'ü 40-49 yaş grubunda, 44'ü 50 yaş ve üzerindedir.

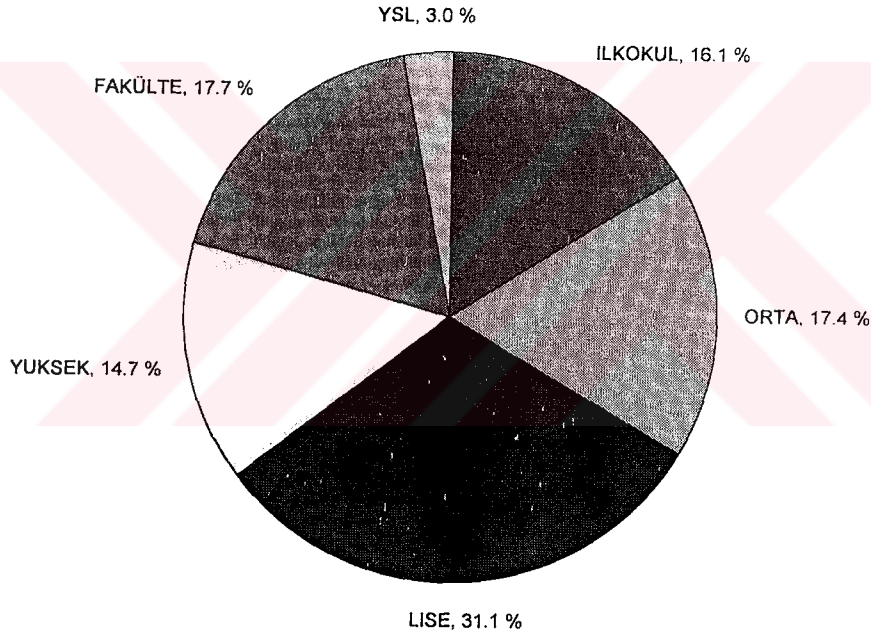


Grafik:1- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Yaş Gruplarına Göre Oransal Dağılımı

Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan abonelerin % 30.43'ü 18-29 yaş grubunda, % 30.43'ü 30-39 yaş grubunda, % 24.41'i 40-49 yaş grubunda, % 14.72'si 50 yaş ve üzerindedir.

Bölge	Denek Sayısı	İlkokul		Orta okul		Lise		Yüks. okul		Fakült		Yüks.	Lisans
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	8	14.55	7	12.73	25	45.45	6	10.91	8	14.55	1	1.82
2E.koy	55	4	7.27	7	12.73	15	27.27	10	18.18	16	29.09	3	5.45
3K.koy	50	5	10.00	8	16.00	16	32.00	7	14.00	13	26.00	1	2.00
4Pend.	45	12	26.67	8	17.78	12	26.67	8	17.78	4	8.89	1	2.22
5Usk.	47	8	17.02	8	17.02	12	25.53	11	23.40	6	12.77	2	4.26
6Umra.	47	11	23.40	14	29.79	13	27.66	2	4.26	6	12.77	1	2.13
TOPL.	299	48	16.05	52	17.39	93	31.10	44	14.72	53	17.73	9	3.01

Tablo:3 - Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı
Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan abonelerin 48'inin ilkokul, 52'sinin ortaokul, 93'ünün lise, 44'ünün yüksekokul, 53'ünün fakülte, 9'unun yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Doktora mezunu yoktur.



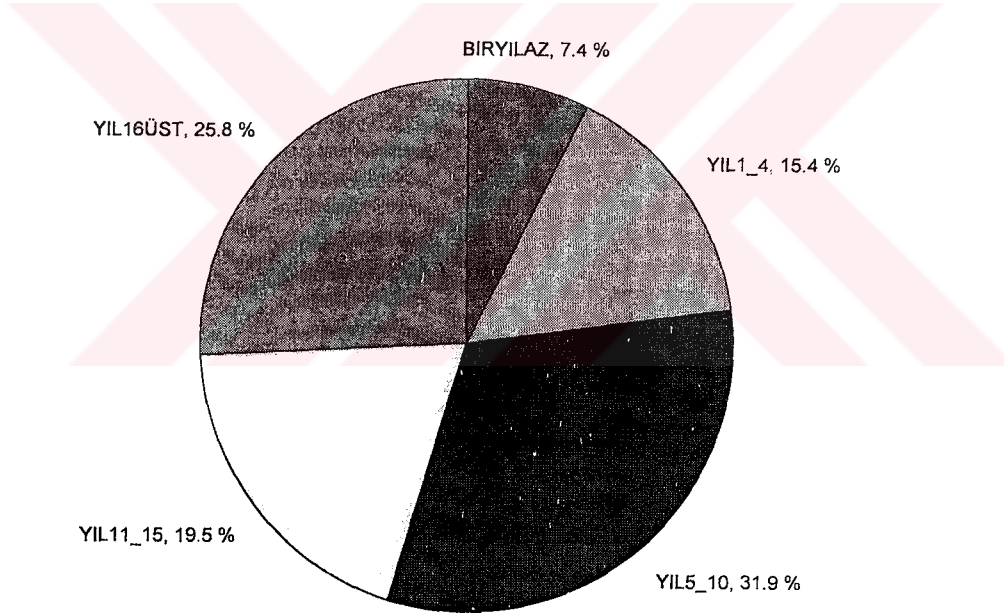
Grafik:2- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Öğrenim Durumlarına Göre Oransal Dağılımı

Grafik'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan abonelerin % 16.05'inin ilkokul, % 17.39'unun ortaokul, % 31.10'unun lise, % 14.72'sinin yüksekokul, %17.73'ünün fakülte, % 3.01'inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Bölge	Denek Sayısı	1Yılda Az		1-4 Yıl		5-10 Yıl		11-15 Yıl		16Yıl Ustu	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	1	1.82	9	16.36	19	34.55	12	21.82	14	25.45
2E.koy	55	2	3.70	6	11.11	13	24.07	9	16.67	24	44.44
3K.koy	50	2	4.00	8	16.00	16	32.00	11	22.00	13	26.00
4.Pend.	45	4	8.89	9	20.00	15	33.33	8	17.78	9	20.00
5Usk.	47	5	10.64	6	12.77	15	31.91	11	23.40	10	21.28
6Umra.	47	8	17.02	8	17.02	17	36.17	7	14.89	7	14.89
TOPL.	299	22	7.38	46	15.44	95	31.88	58	19.46	77	25.84

Tablo:4 - Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Kaç Yıllık Abone olduklarına İlişkin Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan abonelerin 22'sinin abonelik süresi 1 yıldan az, 46'sı 1-4 yıllık abone, 95'i 5-10 yıllık abone, 58'i 11-15 yıllık abone, 77'si 16 yıl ve üzerinde abonedir.



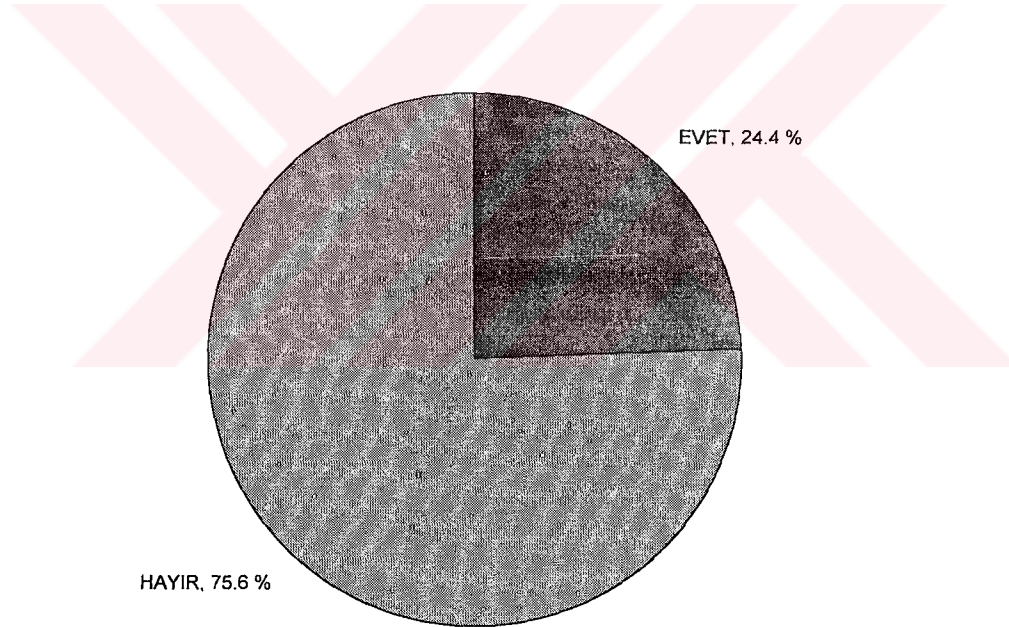
Grafik:3- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Kaç Yıllık Abone Olduklarına İlişkin Oransal Dağılımı

Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan abonelerin % 7.38'inin abonelik süresi 1 yıldan az, % 15.44'ü 1-4 yıllık abone, % 31.88'i 5-10 yıllık abone, % 19.46'sı 11-15 yıllık abone, % 25.84'ü 16 yıl ve üzerinde abonedir.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	18	32.72	37	67.28
2E.koy	55	16	29.09	39	70.91
3K.koy	50	12	24.00	38	76.00
4Pend.	45	6	13.33	39	86.67
5Usk.	47	10	21.28	37	78.72
6Umra.	47	12	25.53	35	74.47
TOPL.	299	74	24.75	225	75.25

Tablo:5 - Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan abonelerin 74'ü toplam kalite yönetimi adını duyduklarını, 225'inin duymadıklarını belirtmişlerdir.

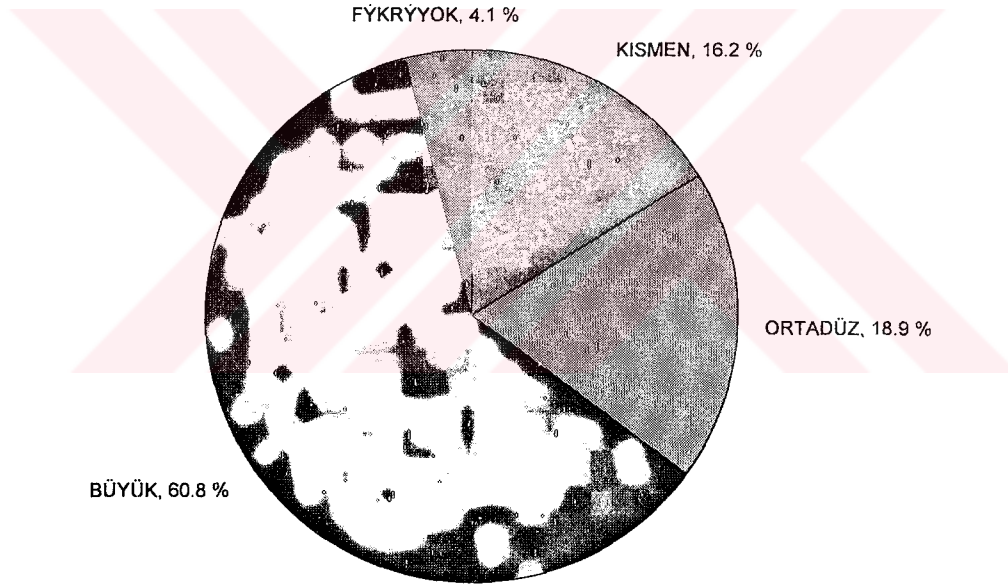


Grafik:4- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Oransal Dağılımı

Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan abonelerin % 24.75'inin toplam kalite yönetimi adını duyduklarını, % 75.25'inin adını duymadıklarını belirtmişlerdir.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzey		Büyük Ölçü		Fıkrı	Yok	Hic	Olmaz
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	18	6	33.33	0	0	11	61.11	1	5.56	0	0
2E.koy	16	0	0	4	25.00	12	75.00	0	0	0	0
3K.koy	12	1	8.33	4	33.33	6	50.00	1	8.33	0	0
4.Pend.	6	1	16.67	0	0	4	66.67	1	16.67	0	0
5Usk.	10	1	10.00	4	40.00	5	50.00	0	0	0	0
6Umra.	12	3	25.00	2	16.67	7	58.33	0	0	0	0
TOPL.	74	12	16.22	14	18.92	45	60.81	3	4.05	0	0

Tablo:6 - Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Abonelerinin, TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı
Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, TKY Türk Telekom'a uygulansaydı TKY adını duyanların 12'si hizmetlerin kısmen daha iyi olacağını, 14'ü orta düzeyde olacağını, 45'i büyük ölçüde olacağını, 3'ü fikrinin olmadığını belirtmişlerdir.



Grafik:5- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Abonelerinin, TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Oransal Dağılımı

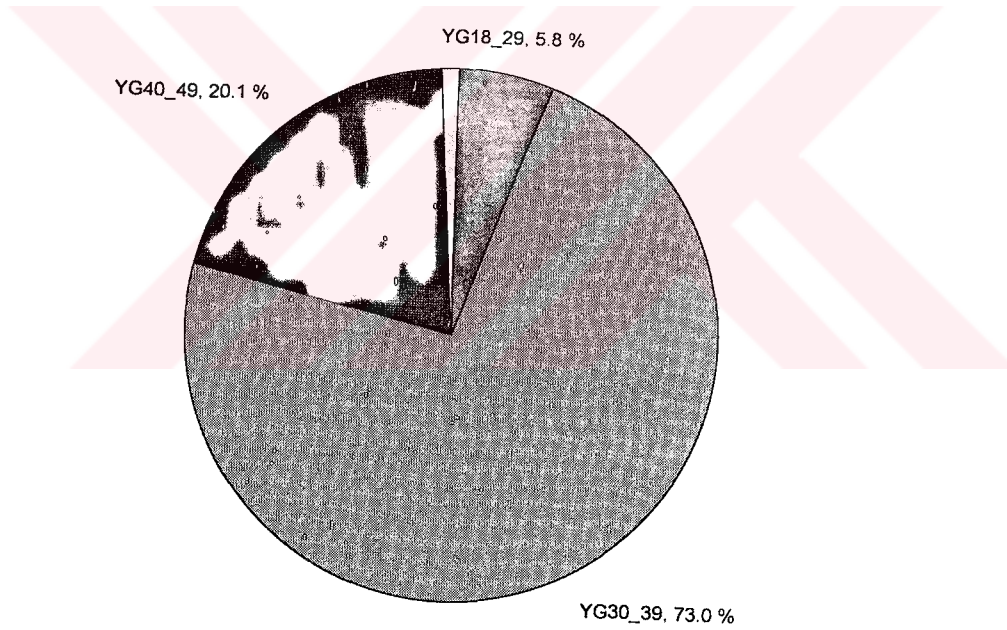
Grafik'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, TKY Türk Telekom'a uygulansaydı TKY adını duyanların % 16.22'si hizmetlerin kısmen daha iyi olacağını, % 18.92'si orta düzeyde olacağını, % 60.81'i büyük ölçüde olacağını, % 4.05'i de fikrinin olmadığını belirtmişlerdir.

4.2.6.1.2. Memurlar ile ilgili Genel Bilgiler

Bölge	Denek Sayısı	Yas G. 18-29		Yas G. 30-39		Yas G 40-49		Yas G 50-Ust	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	2	4.35	35	76.09	8	17.39	1	2.17
2E.koy	39	0	0	31	79.49	8	20.51	0	0
3K.koy	46	2	4.35	28	60.87	15	32.61	1	2.17
4Pend.	44	3	6.82	36	81.82	5	11.36	0	0
5Usk .	28	0	0	22	78.57	6	21.43	0	0
6Umra.	28	3	10.71	22	78.57	3	10.71	0	0
7B.md.	47	6	12.77	29	61.70	11	23.40	1	2.13
TOPL.	278	16	5.76	203	73.02	56	20.14	3	1.08

Tablo:7- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan memurların 16'sı 18-29 yaş grubunda, 203'ü 30-39 yaş grubunda, 56'sı 40-49 yaş grubunda, 3'ü 50 yaş ve üzerindedir.



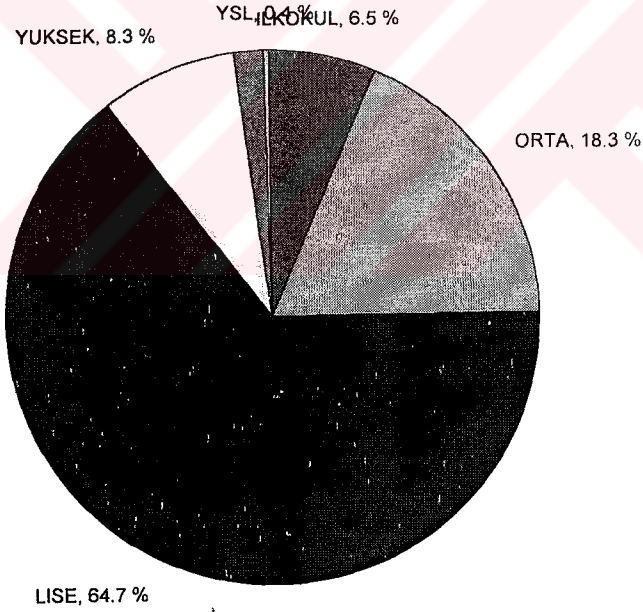
Grafik:6- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Yaş Gruplarına Göre Oransal Dağılımı

Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan Memurların % 5.76'sı 18-29 yaş grubunda, % 73.02'si 30-39 yaş grubunda, % 20.14'ü 40-49 yaş grubunda, % 1.08'i 50 yaş ve üzerindedir.

Bölge	Denek Sayısı	İlkokul		Ortaokul		Lise		Yüksekokul		Fakülte		Y.Lisans	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	0	0	12	26.09	31	67.39	2	4.35	1	2.17	0	0
2E.koy	39	5	12.82	4	10.26	25	64.10	5	12.82	0	0	0	0
3K.koy	46	3	6.52	9	19.57	27	58.70	6	13.04	0	0	1	2.17
4Pend.	44	2	4.55	9	20.45	29	65.91	2	4.55	2	4.55	0	0
5Usk.	28	4	14.29	8	28.57	14	50.00	2	7.14	0	0	0	0
6Umra.	28	4	14.29	8	28.57	14	50.00	2	7.14	0	0	0	0
7B.md.	47	0	0	1	2.13	40	85.11	4	8.51	2	4.26	0	0
TÖPL.	278	18	6.47	51	18.35	180	64.75	23	8.27	5	1.80	1	0.36

Tablo:8- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan memurların 18'i ilkokul, 5'i ortaokul, 180'i lise, 23'ü yüksekokul, 5'i fakülte, 1'i yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Doktora mezunu yoktur.



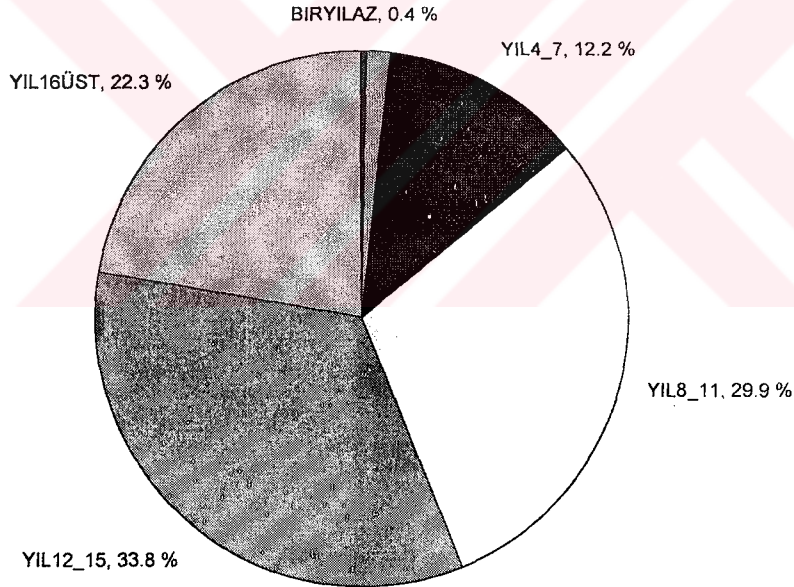
Grafik:7- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Öğrenim Durumlarına Göre Oransal Dağılımı

Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan memurların % 6.47'si ilkokul, % 18.35'i ortaokul, % 64.75'i lise, % 8.27'si yüksekokul, %1.80'i fakülte, % 0.36'sı yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Bölge	Denek Sayısı	1Yıl Az		1-3 Yıl		4-7 Yıl		8-11 Yıl		12-15 Yıl		16 Yıl Ustu	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yah	46	0	0	1	2.17	5	10.87	15	32.61	11	23.91	14	30.43
2E.koy	39	0	0	0	0	1	2.56	16	41.03	14	35.90	8	20.51
3K.koy	46	0	0	0	0	5	10.87	7	15.22	18	39.13	16	34.78
4Pend.	44	0	0	2	4.55	9	20.45	8	18.18	19	43.18	6	13.64
5Usk.	28	0	0	0	0	5	17.86	11	39.29	10	35.71	2	7.14
6Umra.	28	0	0	0	0	5	17.86	9	32.14	8	28.57	6	21.43
7B.md.	47	1	2.13	1	2.13	4	8.51	17	36.17	14	29.79	10	21.28
TOPL.	278	1	0.36	4	1.44	34	12.23	83	29.86	94	33.81	62	22.30

Tablo:9- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı

Tablodan da görüldüğü gibi, anket uygulanan memurların 1'i 1 yıldan az, 4'ü 1-3 yıl arasında, 34'ü 4-7 yıl arasında, 83'ü 8-11 yıl arasında, 94'ü 12-15 yıl arasında, 62'si 16 yıl ve üstünde Türk Telekom'da çalışmaktadırlar.



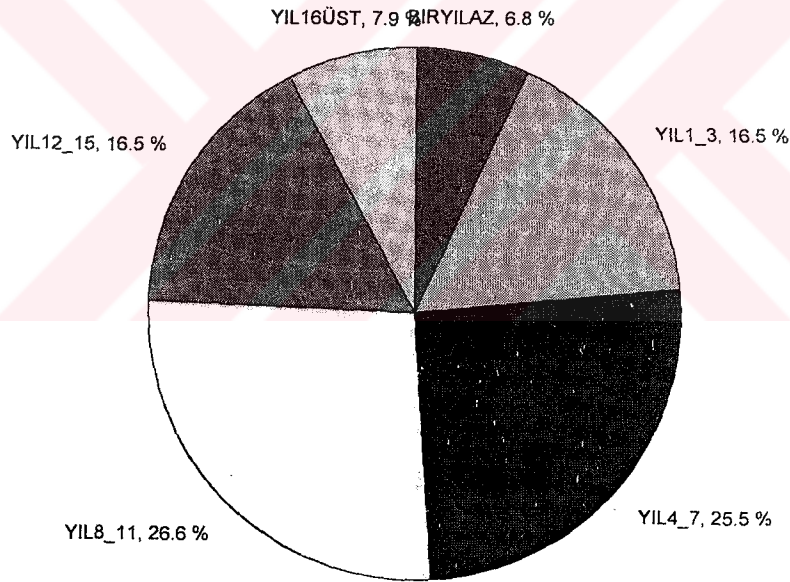
Grafik:8- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı

Grafikten de görüldüğü gibi, anket uygulanan memurların % 0.36'sı 1 yıldan az, % 1.44'ü 1-3 yıl arasında, % 12.23'ü 4-7 yıl arasında, % 29.86'sı 8-11 yıl arasında, % 33.81'i 12-15 yıl arasında, % 22.30'u 16 yıl ve üstünde Türk Telekom'da çalışmaktadırlar.

Bölge	Denek Sayısı	1 Yıl Az		1-3 Yıl		4-7 Yıl		8-11 Yıl		12-15 Yıl		16 Yıl Ustu	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	0	0	6	13.04	16	34.78	15	32.61	7	15.22	2	4.35
2E.koy	39	4	10.26	4	10.26	12	30.77	9	23.08	7	17.95	3	7.69
3K.koy	46	3	6.52	5	10.87	12	26.09	10	21.74	9	19.57	7	15.22
4Pend.	44	4	9.09	10	22.73	9	20.45	7	15.91	10	22.73	4	9.09
5Usk.	28	2	7.14	8	28.57	7	25.00	6	21.43	5	17.86	0	0
6Umra.	28	3	10.71	6	21.43	8	28.57	5	17.86	4	14.29	2	7.14
7B.md.	47	3	6.83	7	14.89	7	14.89	22	46.81	4	8.51	4	8.51
TOPL.	278	19	6.83	46	16.55	71	25.54	74	26.62	46	16.55	22	7.91

Tablo:10- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Buldukları Serviste Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı

Tablodan da görüldüğü gibi, anket uygulanan memurların 19'unun çalışma süresi 1 yıldan az, 46'sı 1-3 yıl arasında, 71'i 4-7 yıl arasında, 74'ü 8-11 yıl arasında, 46'sı 12-15 yıl arasında, 22'si 16 yıl ve üstünde buldukları serviste çalışmaktadırlar.



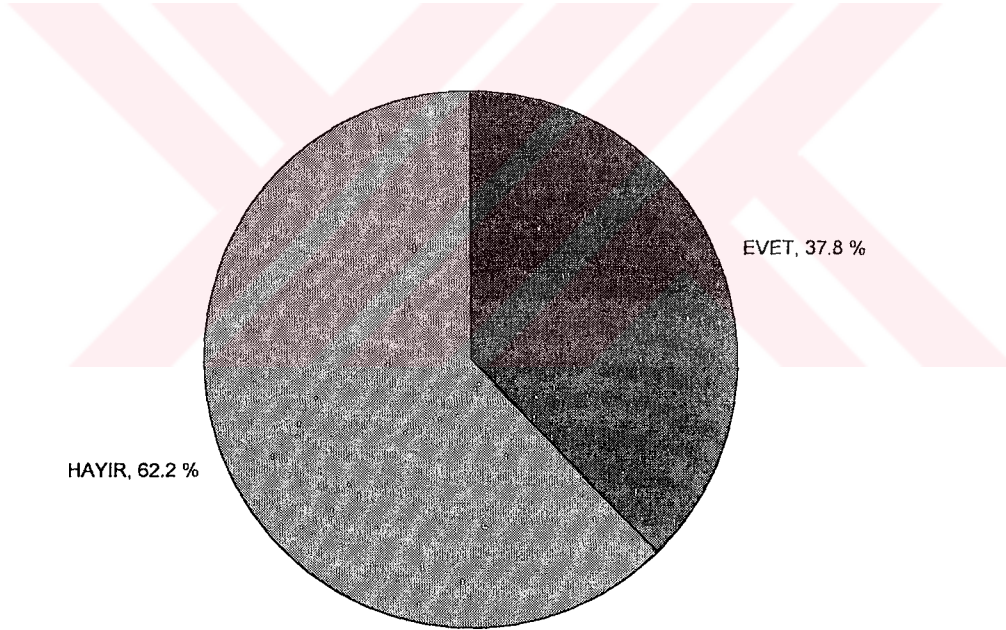
Grafik:9- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Buldukları Serviste Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı

Grafikten de görüldüğü gibi, anket uygulanan memurların %6.83'ünün çalışma süresi 1 yıldan az, % 16.55'i 1-3 yıl arasında, % 25.54'ü 4-7 yıl arasında, % 26.62'si 8-11 yıl arasında, % 16.55'i 12-15 yıl arasında, % 7.91'i 16 yıl ve üstünde buldukları serviste çalışmaktadırlar.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	17	36.96	29	63.04
2E.koy	39	17	43.59	22	56.41
3K.koy	46	20	43.48	26	56.52
4Pend.	44	14	31.82	30	68.18
5Usk.	28	12	42.86	16	57.14
6Umra.	28	10	35.71	18	64.29
7B.md.	47	15	31.91	32	68.09
TOPL.	278	105	37.77	173	62.23

Tablo:11 - Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan memurların 105'itoplam kalite yönetimi adını duyduklarını, 173'ü duymadıklarını belirtmişlerdir.



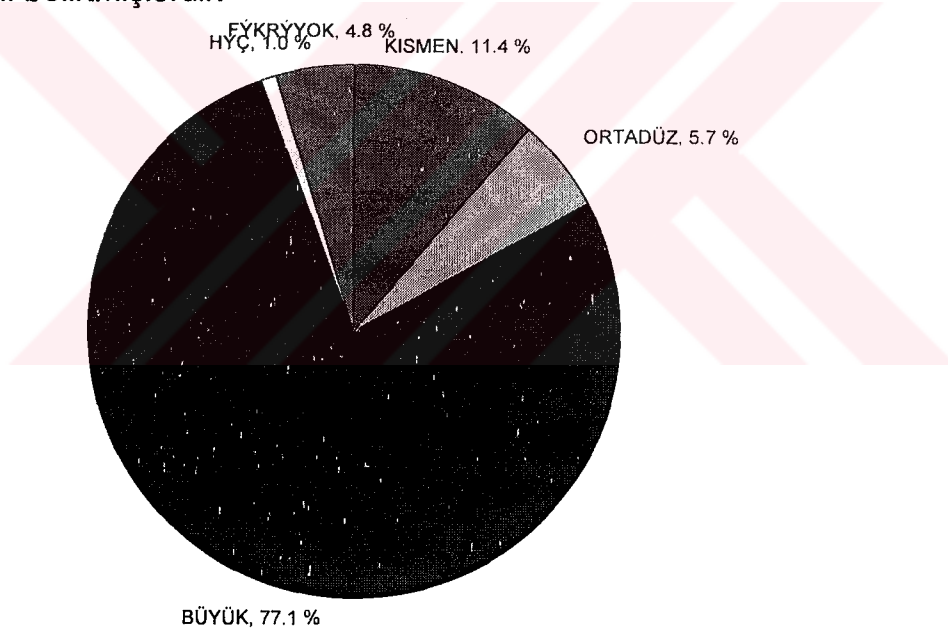
Grafik:10- Anket Uygulanan Telekom Memurlarının Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Oransal Dağılımı

Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan memurların % 37.77'sinin toplam kalite yönetimi adını duyduklarını, % 62.23'ünün adını duymadıklarını belirtmişlerdir.

Bölge	Denek Sayısı	Kismen		Orta Duzey		Buyuk Olcu		Hic Olmazdı		Fikri Yok	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	17	1	5.88	3	17.65	12	70.59	0	0	1	5.88
2E.koy	17	1	5.88	0	0	14	82.35	0	0	2	11.76
3K.koy	20	1	5.00	1	5.00	17	85.00	0	0	1	5.00
4Pend.	14	5	35.71	0	0	8	57.14	1	7.14	0	0
5Usk.	12	2	16.67	1	8.33	9	75.00	0	0	0	0
6Umra.	10	0	0	1	10.00	9	90.00	0	0	0	0
7B.md.	15	2	13.33	0	0	12	80.00	0	0	1	6.67
TOPL.	105	12	11.43	6	5.71	81	77.14	1	0.95	5	4.76

Tablo:12- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Memurlarının ,TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, TKY Türk Telekom'a uygulansaydı TKY adını duyanların 12'si hizmetlerin kısmen daha iyi olacağını, 6'sı orta düzeyde olacağını, 81'i büyük ölçüde olacağını, 1'i hiç bir etkisi olmayacağını, 5'i fikrinin olmadığını belirtmişlerdir.



Grafik:11- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Memurlarının, TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Oransal Dağılımı

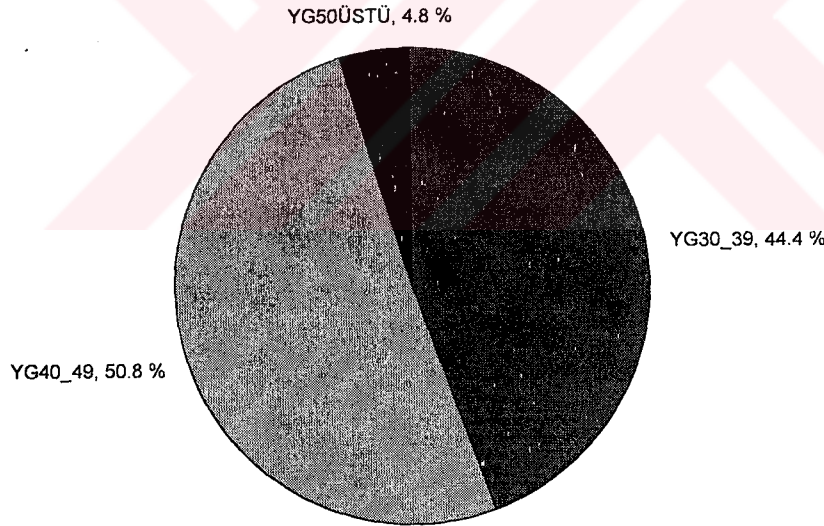
Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, TKY Türk Telekom'a uygulansaydı TKY adını duyanların % 11.43'ü hizmetlerin kısmen daha iyi olacağını, % 5.71'i orta düzeyde olacağını, % 77.14'ü büyük ölçüde olacağını, % 0.95'i hiç bir etkisi olmayacağını, % 4.76'sı fikrinin olmadığını belirtmişlerdir.

4.2.6.1.3. Orta Düzey Yöneticiler İle İlgili Genel Bilgiler

Bölge	Denek Sayısı	Yas G.18-29		Yas G.30-39		Yas G.40-49		Yas G.50-Ust	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	0	0	2	33.33	3	50.00	1	16.67
2E.koy	11	0	0	5	45.45	5	45.45	1	9.09
3K.koy	10	0	0	3	30.00	7	70.00	0	0
4Pend.	9	0	0	4	44.44	5	55.56	0	0
5Usk.	6	0	0	3	50.00	3	50.00	0	0
6Umra.	9	0	0	3	33.33	6	66.67	0	0
7B.md.	12	0	0	8	66.67	3	25.00	1	8.33
TOPL.	63	0	0	28	44.44	32	50.79	3	4.76

Tablo:13- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerinin 28'i 30-39 yaş grubunda, 32'si 40-49 yaş grubunda, 3'ü 50 yaş ve üzerindedir. 18-29 yaş grubunda orta düzey yönetici yoktur.



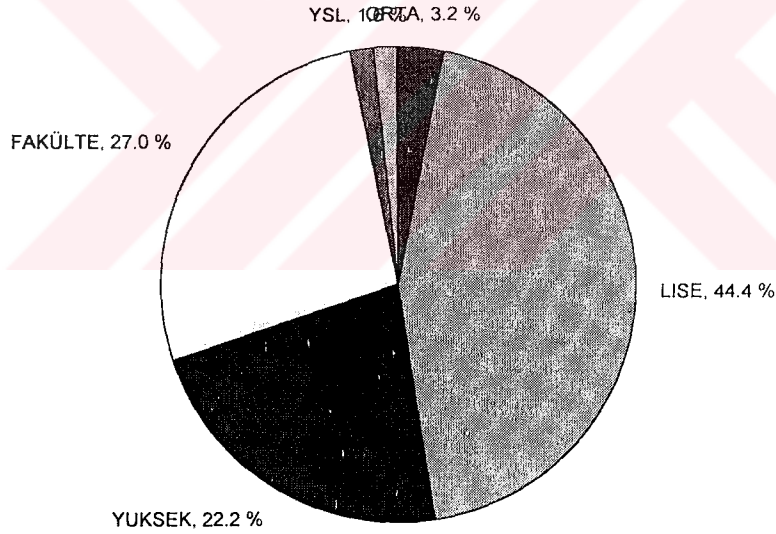
Grafik:12- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Oransal Dağılımı

Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerinin % 44.44'ü 30-39 yaş grubunda, % 50.79'u 40-49 yaş grubunda, % 4.76'si 50 yaş ve üzerindedir.

Bölge	Denek Sayısı	Ortaokul		Lise		Yüksekokul		Fakulte		Y.Lisans		Doktora	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yah	6	1	16.67	3	50.00	2	33.33	0	0	0	0	0	0
2E.koy	11	0	0	6	54.55	4	36.36	1	9.09	0	0	0	0
3K.koy	10	0	0	5	50.00	3	30.00	1	10.00	0	0	1	10.00
4Pend.	9	0	0	7	77.78	0	0	2	22.22	0	0	0	0
5Usk.	6	1	16.67	3	50.00	0	0	2	33.33	0	0	0	0
6Umra.	9	0	0	3	33.33	3	33.33	3	33.33	0	0	0	0
7B.md.	12	0	0	1	8.33	2	16.67	8	66.67	1	8.33	0	0
TOPL.	63	2	3.17	28	44.44	14	22.22	17	26.98	1	1.59	1	1.59

Tablo:14- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerinin 2'si ortaokul, 28'i lise, 14'ü yüksekokul, 17'si fakülte, 1'i yüksek lisans, 1'i doktora mezunu olduğu görülmektedir. İlkokul mezunu yoktur.



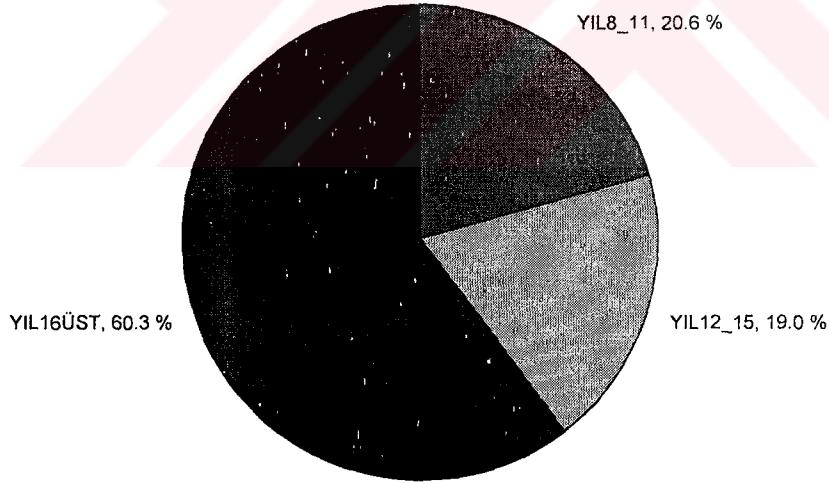
Grafik:13- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Oransal Dağılımı

Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerinin % 3.17'si ortaokul, % 44.44'ü lise, % 22.22'si yüksekokul, % 26.98'si fakülte, % 1.59'u yüksek lisans, % 1.59'u doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Bölge	Denek Sayısı	1Yıl Az		1-3 Yıl		4-7 Yıl		8-11 Yıl		12-15 Yıl		16 Yıl Ustu	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yah	6	0	0	0	0	0	0	0	0	1	16.67	5	83.33
2E.koy	11	0	0	0	0	0	0	1	9.09	2	18.18	8	72.73
3K.koy	10	0	0	0	0	0	0	1	10.00	2	20.00	7	70.00
4Pend.	9	0	0	0	0	0	0	1	11.11	2	22.22	6	66.67
5Usk.	6	0	0	0	0	0	0	3	50.00	0	0	3	50.00
6Umra.	9	0	0	0	0	0	0	1	11.11	3	33.33	5	55.56
7B.md.	12	0	0	0	0	0	0	6	50.00	2	16.67	4	33.33
TOPL.	63	0	0	0	0	0	0	13	20.63	12	19.05	38	60.32

Tablo:15- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı

Tablodan da görüldüğü gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerinin 13'ü 8-11 yıl arasında, 12'si 12-15 yıl arasında, 38'i 16 yıl ve üstünde Türk Telekom'da çalışmaktadır. 8 yıldan az çalışan orta düzey yönetici yoktur.



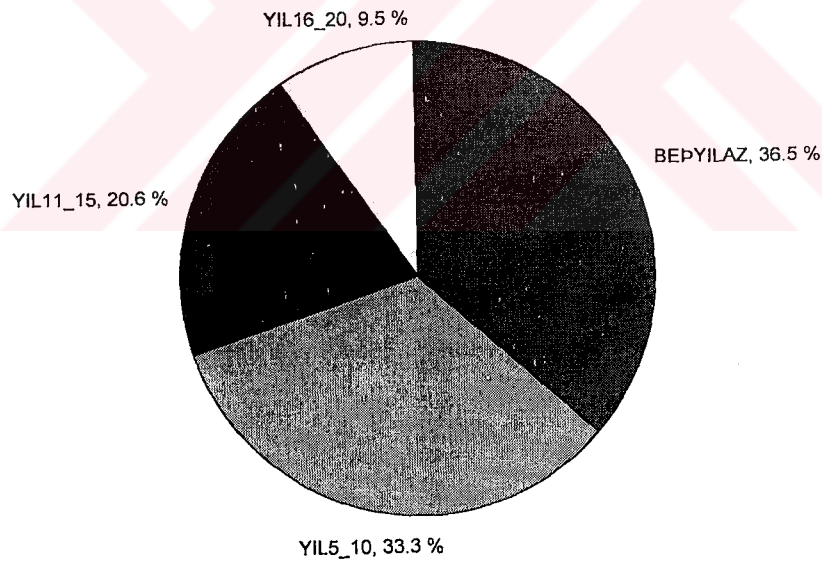
Grafik:14- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı

Grafikten de görüldüğü gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerin % 20.63'ü 8-11 yıl arasında, % 19.05'i 12-15 yıl arasında, % 60.32'si 16 yıl ve üstünde Türk Telekom'da çalışmaktadır.

Bölge	Denek Sayısı	5 Yıldan Az		5-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl Ustu	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	2	33.33	1	16.67	1	16.67	2	33.33	0	0
2E.koy	11	3	27.27	7	63.64	1	9.09	0	0	0	0
3K.koy	10	2	20.00	4	40.00	4	40.00	0	0	0	0
4Pend.	9	3	33.33	3	33.33	3	33.33	0	0	0	0
5Usk.	6	5	83.33	0	0	0	0	1	16.67	0	0
6Umra.	9	2	22.22	3	33.33	2	22.22	2	22.22	0	0
7B.md.	12	6	50.00	3	25.00	2	16.67	1	8.33	0	0
TOPL.	63	23	36.51	21	33.33	13	20.63	6	9.52	0	0

Tablo:16- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Kaç Yıldır Yöneticilik Yaptıklarına Göre Dağılımı

Tablodan da görüldüğü gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerinin 23'ü 5 yıldan az, 21'i 5-10 yıl arasında, 13'i 11-15 yıl arasında, 6'sı 16-20 arasında yöneticilik yapmaktadırlar. 21 yıl ve üzerinde yöneticilik yapan yoktur.



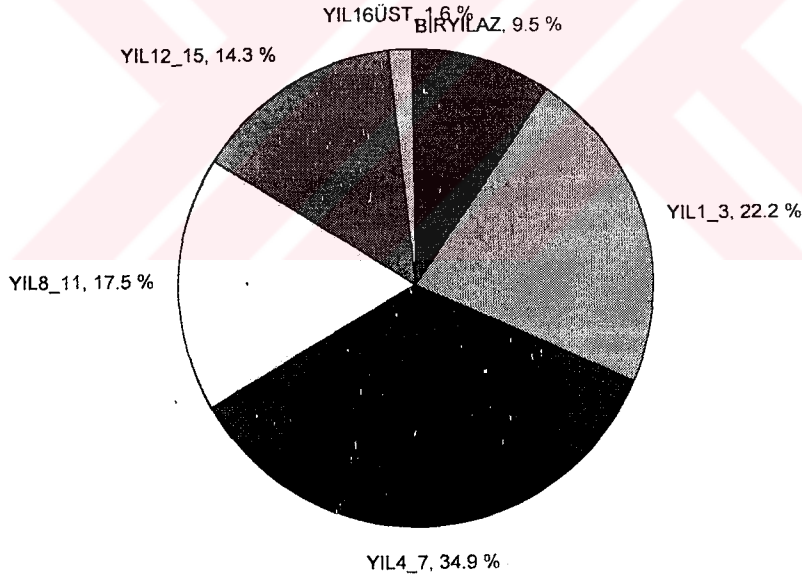
Grafik:15- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Kaç Yıldır Yöneticilik Yaptıklarına Göre Oransal Dağılımı

Grafikten de görüldüğü gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerinin % 36.51'i 5 yıldan az, % 33.33'ü 5-10 yıl arasında, % 20.63'ü 11-15 yıl arasında, % 9.52'si 16-20 arasında yöneticilik yapmaktadırlar. 21 yıl ve üzerinde yöneticilik yapan yoktur.

Bölge	Denek Sayısı	1Yıl Az		1-3 Yıl		4-7 Yıl		8-11 Yıl		12-15 Yıl		16 Yıl Ustu	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	0	0	1	16.67	2	33.33	1	16.67	1	16.67	1	16.67
2E.koy	11	3	27.27	1	9.04	5	45.45	2	18.18	0	0	0	0
3K.koy	10	0	0	2	20.00	3	30.00	2	20.00	3	30.00	0	0
4Pend.	9	1	11.11	1	11.11	4	44.44	0	0	3	33.33	0	0
5Usk.	6	1	16.67	3	50.00	2	33.33	0	0	0	0	0	0
6Umra.	9	1	11.11	1	11.11	3	33.33	3	33.33	1	11.11	0	0
7B.md.	12	0	0	5	41.67	3	25.00	3	25.00	1	8.33	0	0
TOPL.	63	6	9.52	14	22.22	22	34.92	11	17.46	9	14.29	1	1.59

Tablo:17- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Buldukları Görevde Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı

Tablodan da görüldüğü gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerinin 6'sı 1 yıldan az, 14'ü 1-3 yıl arasında, 22'si 4-7 yıl arasında, 11'i 8-11 yıl arasında, 9'u 12-15 yıl arasında, 1'i 16 yıl ve üstünde buldukları görevde çalışmaktadırlar.



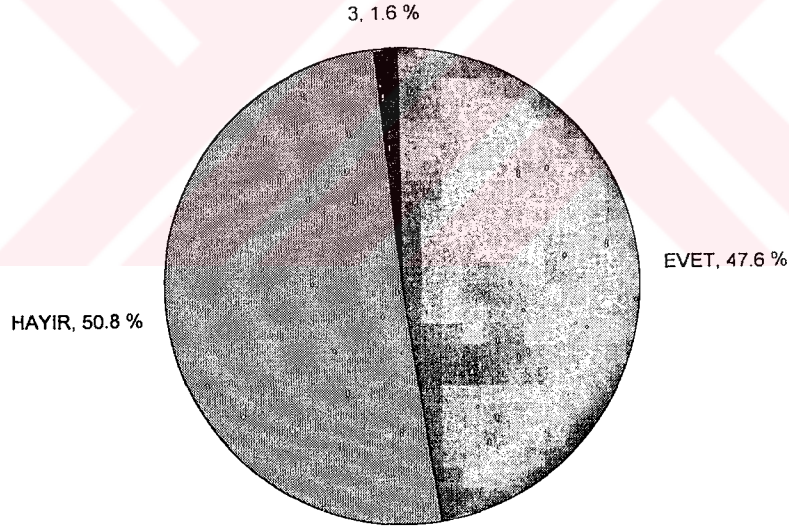
Grafik:16- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Buldukları Görevde Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı

Grafikte görüldüğü gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerinin % 9.52'si 1 yıldan az, % 22.22'si 1-3 yıl arasında, % 34.92'si 4-7 yıl arasında, % 17.46'sı 8-11 yıl arasında, % 14.29'u 12-15 yıl arasında, % 1.59'u 16 yıl ve üstünde buldukları görevde çalışmaktadırlar.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	2	33.33	4	66.67
2E.koy	11	3	27.27	8	72.73
3K.koy	10	4	40.00	6	60.00
4Pend.	9	4	44.44	4	44.44
5Usk.	6	2	33.33	4	66.67
6Umra.	9	7	77.78	2	22.22
7B.md.	12	8	66.67	4	33.33
TOPL.	63	30	47.62	32	50.79

Tablo:18 - Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerin 30'u toplam kalite yönetimi adını duyduklarını, 32'si duymadıklarını belirtmişlerdir. 1'i bu soruya cevap vermemiştir.



Grafik:17- Anket Uygulanan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Oransal Dağılımı

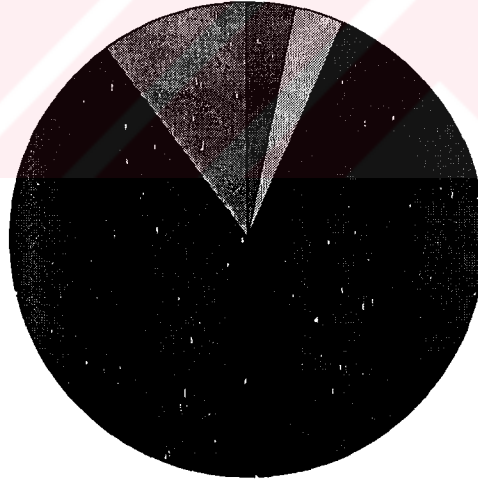
Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan orta düzey yöneticilerin % 47.62'si toplam kalite yönetimi adını duyduklarını, % 50.79'u adını duymadıklarını belirtmişlerdir. % 1.59'u bu soruya cevap vermemiştir.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzey		Büyük Ölçüde		Hiç Olmazdı		Fikri Yok	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	2	0	0	0	0	1	50.00	0	0	1	50.00
2E.koy	3	0	0	0	0	3	100.00	0	0	0	0
3K.koy	4	0	0	0	0	2	50.00	0	0	2	50.00
4Pend.	4	1	25.00	0	0	3	75.00	0	0	0	0
5Usk.	2	0	0	0	0	2	100.00	0	0	0	0
6Umra.	7	0	0	0	0	7	100.00	0	0	0	0
7B.d.	8	0	0	1	12.50	7	87.50	0	0	0	0
TOPL.	30	1	3.33	1	3.33	25	83.33	0	0	3	10.00

Tablo:19- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin , TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, TKY Türk Telekom'a uygulansaydı TKY adını duyanların 1'i hizmetlerin kısmen daha iyi olacağını, 1'i orta düzeyde daha iyi olacağını, 25'i büyük ölçüde daha iyi olacağını, 3'ü fikrinin olmadığını belirtmişlerdir. Hiç bir etkisi olmayacağını belirten yoktur.

KISIMEN, 3.3 %
ORTA DÜZEY, 3.3 %
BÜYÜK, 83.3 %
FYKRYYOK, 10.0 %



Grafik:18- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Orta Düzey Yöneticilerinin, TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Oransal Dağılımı

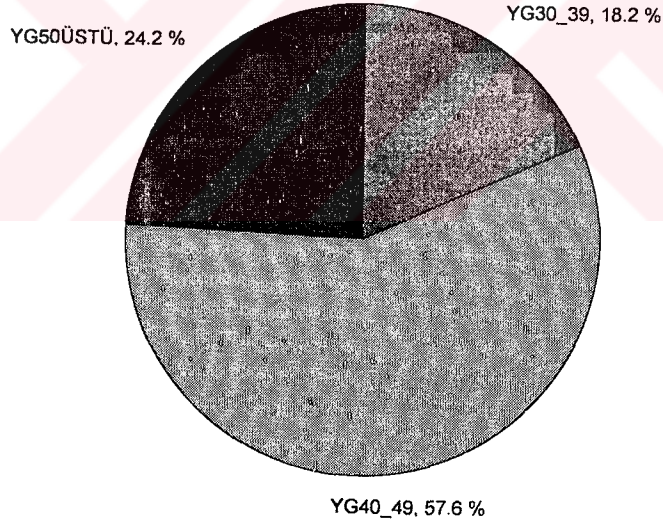
Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, TKY Türk Telekom'a uygulansaydı TKY adını duyanların % 3.33'ü hizmetlerin kısmen daha iyi olacağını, % 3.33'ü orta düzeyde daha iyi olacağını, % 83.33'ü büyük ölçüde daha iyi olacağını, % 10'u fikrinin olmadığını belirtmişlerdir.

4.2.6.1.4. Üst Düzey Yöneticiler İle İlgili Genel Bilgiler

Bölge	Denek Sayısı	Yas G.18-29		Yas G.30-39		Yas G.40-49		Yas G.50-Üstü	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	1	0	0	0	0	1	100.00	0	
2E.koy	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0
3K.koy	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0
4Pend.	1	0	0	1	100.00	0	0	0	0
5Usk.	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0
6Umra.	1	0	0	0	0	0	0	1	100.00
7B.md.	27	0	0	5	18.52	15	55.56	7	25.93
TOPL.	33	0	0	6	18.18	19	57.58	8	24.44

Tablo:20- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerinin 6'sı 30-39 yaş grubunda, 19'u 40-49 yaş grubunda, 8'i 50 yaş ve üzerindedir. 18-29 yaş grubunda üst düzey yönetici yoktur.



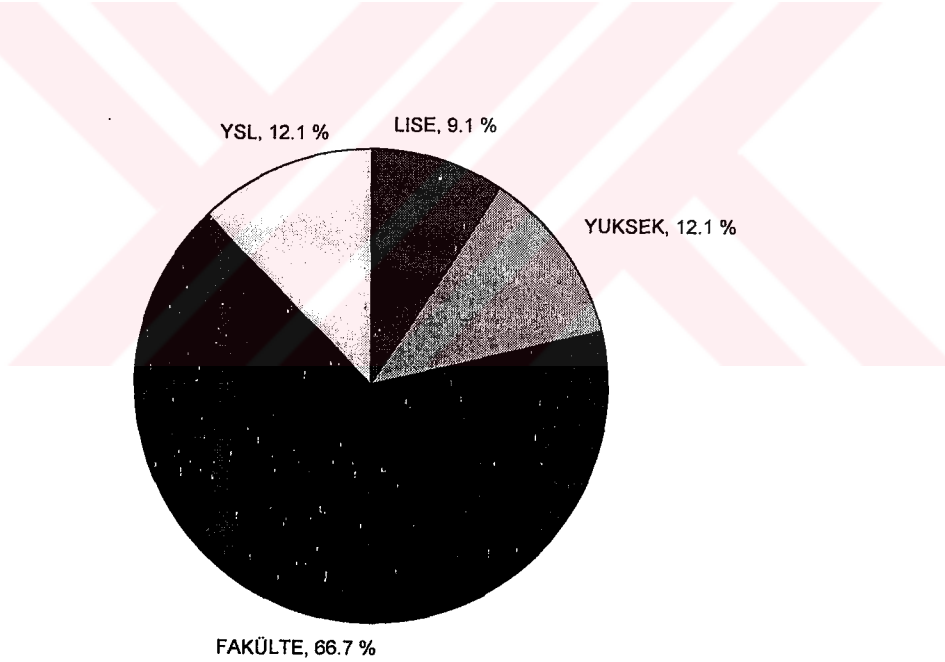
Grafik:19- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Oransal Dağılımı

Grafik'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerinin % 18.18'i 30-39 yaş grubunda, % 57.58'i 40-49 yaş grubunda, % 24.44'ü 50 yaş ve üzerindedir.

Bölge	Denek Sayısı	Ortaokul		Lise		Yüksekokul		Fakülte		Y.Lisans		Doktora	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2E.koy	1	0	0	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
3K.koy	1	0	0	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
4Pend.	1	0	0	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
5Usk.	1	0	0	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
6Umra.	1	0	0	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
7B.md.	27	0	0	3	11.11	3	11.11	17	62.96	4	14.81	0	0
TOPL.	33	0	0	3	9.09	4	12.12	22	66.67	4	12.12	0	0

Tablo:21- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerinin 3'ü lise, 4'ü yüksekokul, 22'si fakülte, 4'ü yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. İlkokul, ortaokul mezunu ve doktora mezunu üst düzey yönetici yoktur.



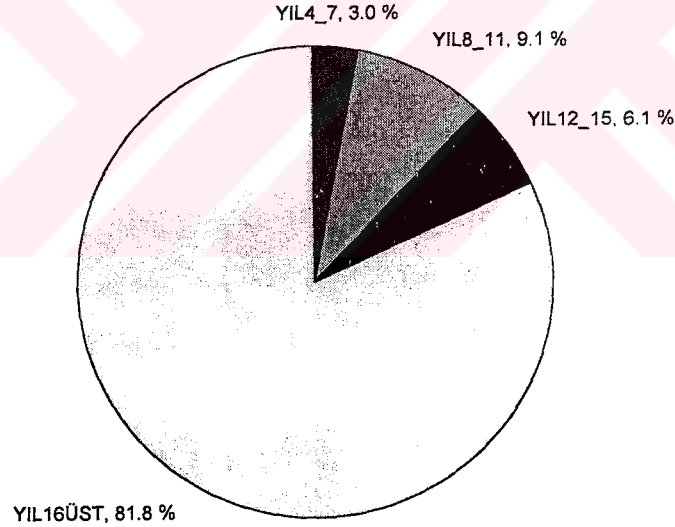
Grafik:20- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Oransal Dağılımı

Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerinin % 9.09'u lise, % 12.12'si yüksekokul, % 16.67'si fakülte, % 12.12'si yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Bölge	Denek Sayısı	1 Yılden Az		Yıl 1-3		Yıl 4-7		Yıl 8-11		Yıl 12-15		Yıl 16-Üstü	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100.00
2E.koy	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100.00
3K.koy	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100.00
4Pend.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100.00
5Üsk.	1	0	0	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
6Umrâ.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100.00
7B.md.	27	0	0	0	0	1	3.70	2	7.41	2	7.41	22	81.48
TOPL.	33	0	0	0	0	1	3.03	3	9.09	2	6.06	27	81.82

Tablo:22- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı

Tablodan da görüldüğü gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerinin 1'i 4-7 yıl arasında, 3'ü 8-11 yıl arasında, 2'si 12-15 yıl arasında, 27'si 16 yıl ve üstünde Türk Telekom'da çalışmaktadırlar. 4 yıldan az çalışan üst düzey yönetici yoktur.



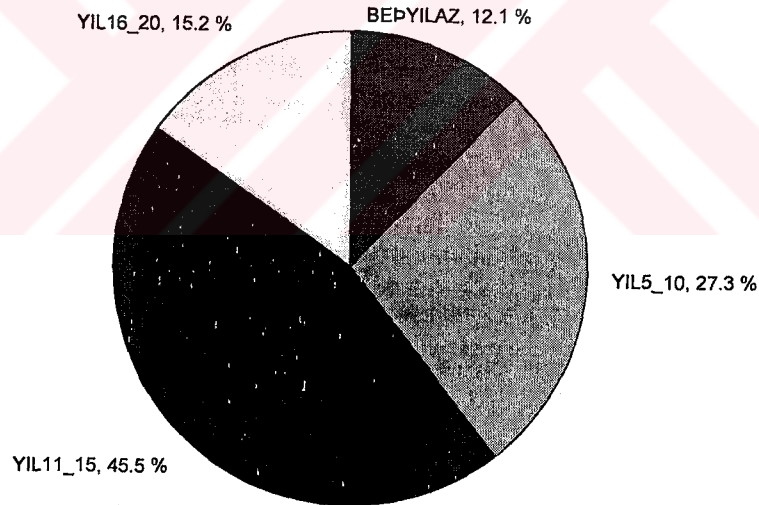
Grafik:21- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Türk Telekom'da Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı

Grafikten de görüldüğü gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerin % 3.03'ü 4-7 yıl arasında, % 9.09'u 8-11 yıl arasında, % 6.06'sı 12-15 yıl arasında, % 81.82'si 16 yıl ve üstünde Türk Telekom'da çalışmaktadırlar.

Bölge	Denek Sayısı	5 Yıldan Az		Yıl 5-10		Yıl 11-15		Yıl 16-20		Yıl 21-Üstü	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
2E.koy	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
3K.koy	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
4Pend.	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
5Usk.	1	0	0	1	100.00	0	0	0	0	0	0
6Umra.	1	0	0	1	100.00	0	0	0	0	0	0
7B.md.	27	4	14.81	7	25.93	11	40.74	5	18.52	0	0
TOPL.	33	4	12.12	9	27.27	15	45.45	5	15.15	0	0

Tablo:23- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Kaç Yıldır Yöneticilik Yaptıklarına Göre Dağılımı

Tablodan da görüldüğü gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerinin 4'ü 5 yıldan az, 9'u 5-10 yıl arasında, 15'i 11-15 yıl arasında, 5'i 16-20 arasında yöneticilik yapmaktadırlar. 21 yıl ve üzerinde yöneticilik yapan yoktur.



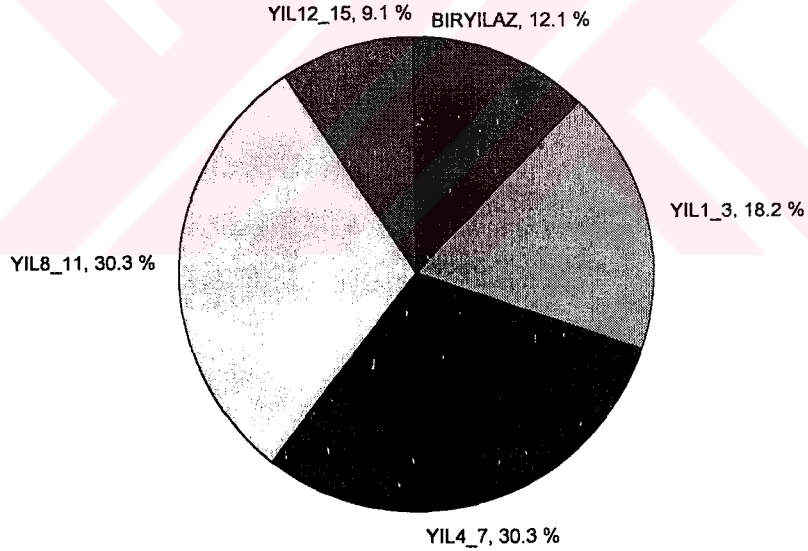
Grafik:22- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Kaç Yıldır Yöneticilik Yaptıklarına Göre Oransal Dağılımı

Grafikten de görüldüğü gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerinin % 12.12'si 5 yıldan az, % 27.27'si 5-10 yıl arasında, % 45.45'i 11-15 yıl arasında, % 15.15'i 16-20 arasında yöneticilik yapmaktadırlar. 21 yıl ve üzerinde yöneticilik yapan yoktur.

Bölge	Denek Sayısı	1Yıldan Az		Yıl 1-3		Yıl 4-7		Yıl 8-11		Yıl 12-15		Yıl 16-Üstü	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	1	0	0	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
2E.koy	1	0	0	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
3K.koy	1	0	0	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
4Pend.	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0	0	0
5Usk.	1	0	0	1	100.00	0	0	0	0	0	0	0	0
6Umra.	1	0	0	1	100.00	0	0	0	0	0	0	0	0
7B.md.	27	4	14.81	4	14.81	9	33.33	7	25.93	3	11.11	0	0
TOPL.	33	4	12.12	6	18.18	10	30.30	10	30.30	3	9.09	0	0

Tablo:24- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Buldukları Görevde Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımı

Tablodan da görüldüğü gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerinin 4'ü 1 yıldan az, 6'sı 1-3 yıl arasında, 10'u 4-7 yıl arasında, 10'u 8-11 yıl arasında, 3'ü 12-15 yıl arasında buldukları görevde çalışmaktadırlar. 16 yıl ve üstünde buldukları görevde çalışan yönetici yoktur.



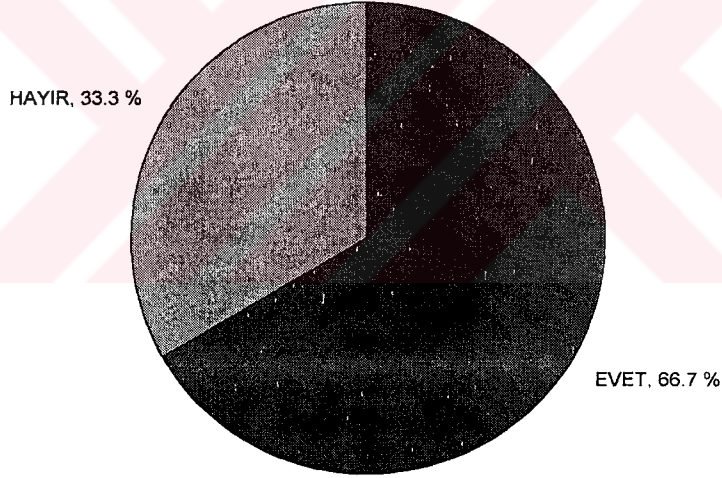
Grafik:23- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Buldukları Görevde Çalıştıkları Süreye Göre Oransal Dağılımı

Grafikte görüldüğü gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerinin % 12.12'si 1 yıldan az, % 18.18'i 1-3 yıl arasında, % 30.30'u 4-7 yıl arasında, % 30.30'u 8-11 yıl arasında, % 9.09'u 12-15 yıl arasında buldukları görevde çalışmaktadırlar.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	1	0	0	1	100.00
2E.koy	1	1	100.00	0	0
3K.koy	1	1	100.00	0	0
4Pend.	1	1	100.00	0	0
5Usk.	1	1	100.00	0	0
6Umra.	1	1	100.00	0	0
7B.md.	27	17	62.96	10	37.04
TOPL.	33	22	66.67	11	33.33

Tablo:25 - Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerin 22'si toplam kalite yönetimi adını duyduklarını, 11'i duymadıklarını belirtmişlerdir.



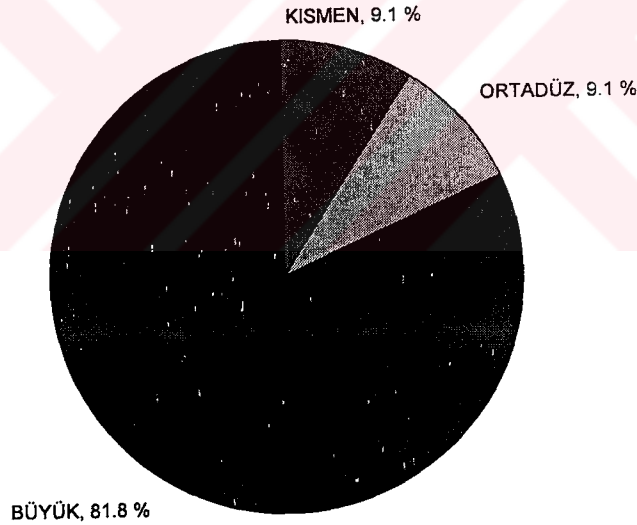
Grafik:24- Anket Uygulanan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Adını Duyup Duymadıklarına İlişkin Oransal Dağılımı

Grafiğin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, anket uygulanan üst düzey yöneticilerin % 66.67'si toplam kalite yönetimi adını duyduklarını, % 33.33'ü adını duymadıklarını belirtmişlerdir.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzey		Buyuk Olcude		Hiç Olmazdı		Fıkrı Yok	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2E.koy	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
3K.koy	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
4Pend.	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
5Usk.	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
6Umra.	1	0	0	0	0	1	100.00	0	0	0	0
7B.d.	17	2	11.76	2	11.76	13	76.47	0	0	0	0
TOPL.	22	2	9.09	2	9.09	18	81.82	0	0	0	0

Tablo:26- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin , TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, TKY Türk Telekom'a uygulansaydı TKY adını duyanların 2'si hizmetlerin kısmen daha iyi olacağını, 2'si orta düzeyde daha iyi olacağını, 18'i büyük ölçüde daha iyi olacağını belirtmişlerdir. Hiç bir etkisi olmayacağını ve fikrini belirtmeyen yoktur.



Grafik:25- Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Adını Duyan Telekom Üst Düzey Yöneticilerinin, TKY Türk Telekom'a Uygulansaydı Hizmetlerin Nasıl Olacağına İlişkin Görüşlerinin Oransal Dağılımı

Grafik'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, TKY Türk Telekom'a uygulansaydı TKY adını duyanların % 9.09'u hizmetlerin kısmen daha iyi olacağını, % 9.09'u orta düzeyde daha iyi olacağını, % 81.82'si büyük ölçüde daha iyi olacağını belirtmişlerdir.

4.2.6.2. Verilerin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

4.2.6.2.1. Aboneler İle İlgili Verilerin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	40	72.73	15	27.27
2E.koy	55	34	61.82	21	38.18
3K.koy	50	35	70.00	15	30.00
4Pend.	45	31	68.89	14	31.11
5Usk.	47	20	42.55	27	57.45
6Umra.	47	22	46.81	25	53.19
TOPL.	299	182	60.87	117	39.13

Tablo:27- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Telefon Faturalarının Zamanında

Ellerine Geçip Geçmediklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, telefon faturalarının zamanında ellerine geçtiğini belirten abonelerin oranı % 60.87, zamanında ellerine geçmediğini belirten abonelerin oranı % 39.13'dür.

P CHART: Mean: .391304

Standard: .391304

Sigma: .069135

Standard: .069135

Average N: 49.833



Şekil:17- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Zamanlama Özelliği)

Kamu hizmetinde kalitenin bileşenlerini (şeffaflık, müşteri katılımı, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması) sağlamak için kamu hizmetlerinde varılması gereken başlıca özelliklerden birisi olan zamanlama özelliğine¹⁰⁸, yukarıdaki şekilde de görüleceği gibi 6 telekom müdürlüğünde de gereken önemin verilmediği söylenebilir. 6 telekom müdürlüğünde de zamanında eline fatura geçmeyen aboneleri müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 39.13'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁰⁹. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 57.45). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 27.27).

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	17	30.91	38	69.09
2E.koy	55	11	20.00	44	80.00
3K.koy	50	11	22.00	39	78.00
4Pend.	45	15	33.33	30	66.67
5Usk.	47	13	27.66	34	72.34
6Umra.	47	19	40.43	28	59.57
TOPL.	299	86	28.76	213	71.24

Tablo:28- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Telefonlarının Sık Sık Arızalanıp Arızalanmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların % 28.76'sının telefonları sık sık arızalandığı, % 71.24'ünün telefonları sık sık arızalanmadığı söylenebilir.

¹⁰⁸ Aral, a.g.e., s.521-526.

¹⁰⁹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

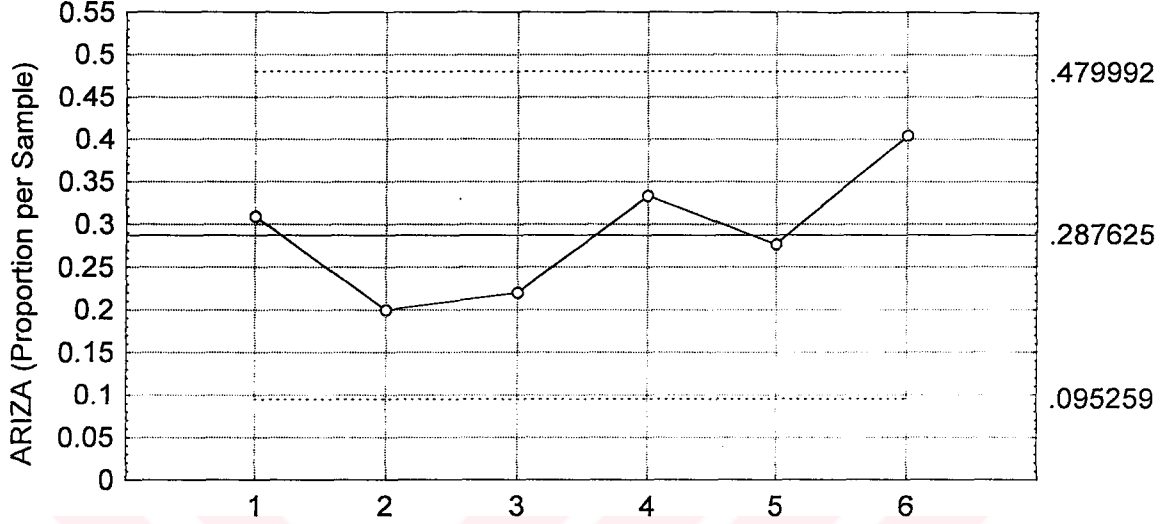
P CHART: Mean: .287625

Standard: .287625

Sigma: .064122

Standard: .064122

Average N: 49.833



Şekil:18- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Süreklilik Özelliği)

Kamu hizmetinde kalitenin bileşenleri (şeffaflık, müşteri katılımı, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması) sağlamak için kamu hizmetlerinde var olması gereken başlıca özelliklerden birisi olan süreklilik özelliği¹¹⁰, yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi yetersizdir. Telefonu sık sık arızalanan aboneleri müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 28.76'sının memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 6 (Ümraniye) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (%40.43). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 11). Alt gruplar (örnek grupların) alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹¹¹. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizliğin bulunduğu söylenebilir. Süreklilik özelliğine gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹¹⁰ Aral, a.g.e., s.521-526.

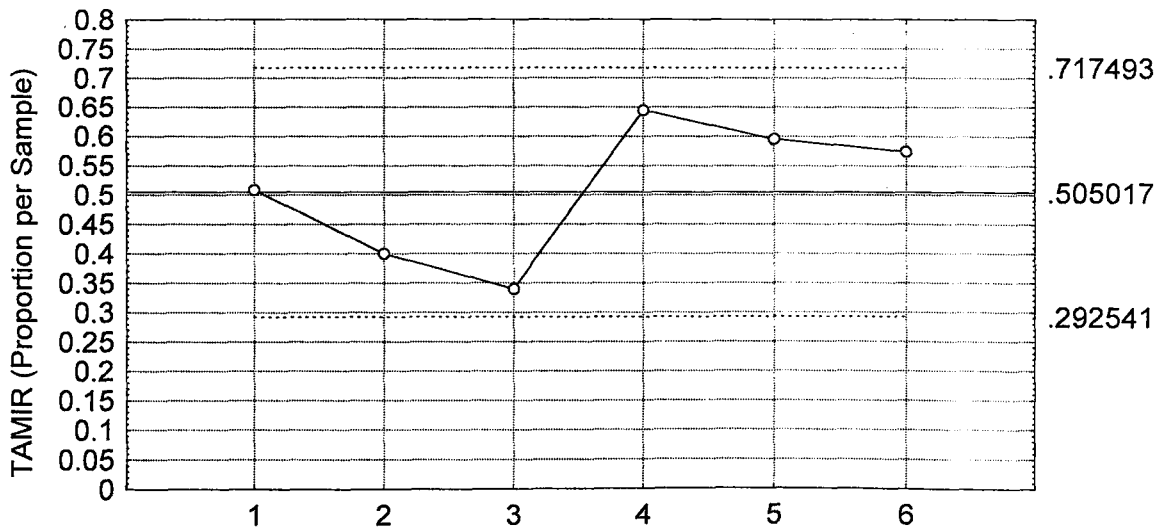
¹¹¹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	27	49.09	28	50.91
2E.koy	55	33	60.00	22	40.00
3K.koy	50	33	66.00	17	34.00
4Pend.	45	16	35.56	29	64.44
5Usk.	47	19	40.43	28	59.57
6Umra.	47	20	42.55	27	57.45
TOPL.	299	148	49.50	151	50.50

Tablo:29- Anket Uygulanan Telekom Abonelerine, Telefon Arızasını Arıza Servisine (121 Servisi) Bildirdiğinde Bir Gün İçinde Tamir Edilip Edilmediğine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi telefon arızasını arıza servisine bildirdiğinde bir gün içinde telefonunun tamir edildiğini belirten abonelerin oranı % 49.50, bir gün içinde tamir edilmediğini belirten abonelerin oranı % 50.50'dir.

P CHART: Mean: .505017
Standard: .505017
Sigma: .070825
Standard: .070825
Average N: 49.833



Şekil:19- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Süreklilik Özelliği)

Kamu hizmetlerinde varolması gereken başlıca özelliklerden birisi olan süreklilik özelliği ¹¹², yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi yetersizdir. Arızalı telefonunun tamiri 1 günü geçen aboneler, müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 50.50'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (%64.44). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 34). Alt gruplar (örnek grupların) alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹¹³. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizliğin çok yüksek olduğu söylenebilir (% 50.50). Başmüdürlük genelinde süreklilik özelliğine gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	1 Saat		2 Saat		3 Saat		4 Saat		1 Gün	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	18	32.73	15	27.27	5	9.09	7	12.73	10	18.18
2E.koy	54	18	33.33	16	29.63	5	9.26	4	7.41	11	20.37
3K.koy	50	21	42.00	12	24.00	4	8.00	3	6.00	10	20.00
4.Pend.	45	13	28.89	6	13.33	2	4.44	8	17.78	16	35.56
5Usk.	47	12	25.53	9	19.15	4	8.51	3	6.38	19	40.43
6Umra.	47	13	27.66	19	40.43	4	8.51	2	4.26	9	19.15
TOPL.	298	95	31.88	77	25.84	24	8.05	27	9.06	75	25.17

Tablo:30- Anket Uygulanan Telekom Abonelerin Telekom Abonesi Olmak İçin Bürokratik İşlemlerinin Ne Kadar Sürede Yapıldığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi bürokratik işlemleri 1 saat içinde bitenlerin oranı % 31.88'dir. % 25.84 ile 2 saat içinde bitmekte, % 25.17 oranıyla 1 günde sonuçlanmaktadır. % 9.06 ile 4 saat, % 8.05 ile 3 saatte sağlanmaktadır.

¹¹² Aral, a.g.e., s.521-526.

¹¹³ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

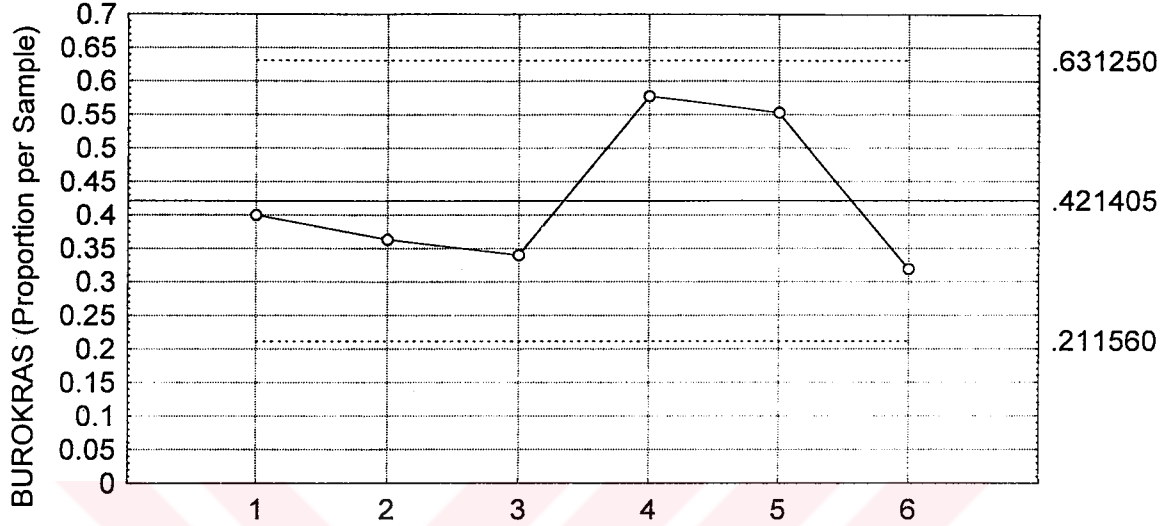
P CHART: Mean: .421405

Standard: .421405

Sigma: .069948

Standard: .069948

Average N: 49.833



Şekil:20- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Zamanlama Özelliği)

Kamu hizmetlerinde varılması gereken başlıca özelliklerden birisi olan zamanlama özelliği ¹¹⁴, yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi yetersizdir. Çünkü abone olmak için bürokratik işlemlerinin süresi 2 saati geçen aboneler, müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 42.14'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 57.78). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 6 (Ümraniye) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 31.92). Alt gruplar (örnek gruplar) alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹¹⁵. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizliğin çok yüksek olduğu söylenebilir (% 42.14). Başmüdürlük bünyesinde bürokratik işlemlerin uzun sürmesi ne yazık ki tüm kamu kuruluşlarında varolan bir olumsuzluk durumudur. Bu sorunun ülke genelinde tüm kamu kuruluşlarında olması

¹¹⁴ Aral, a.g.e., s.521-526.

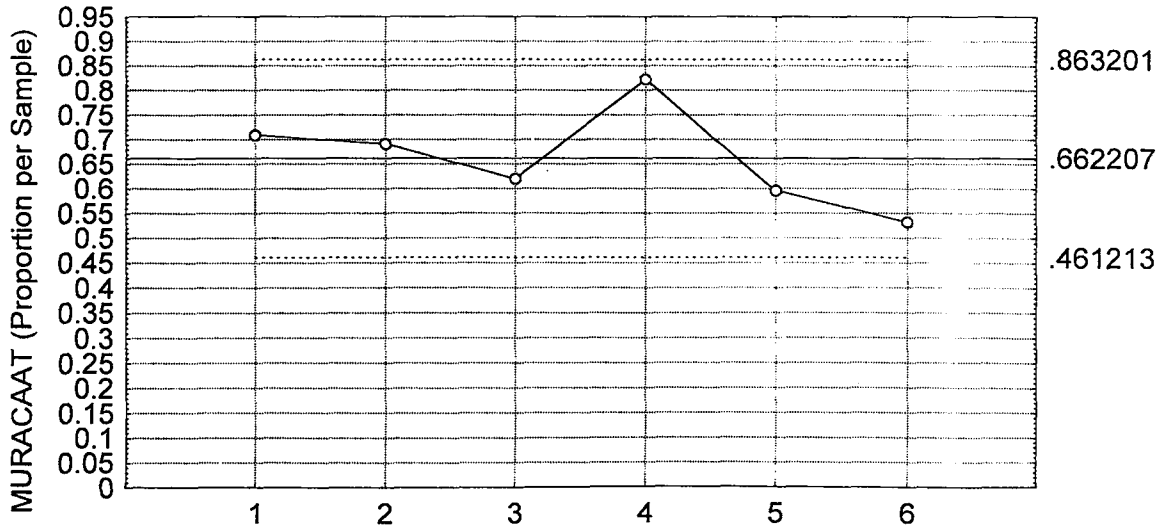
¹¹⁵ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

Bölge	Denek Sayısı	1 Gün		1 Hafta		1 Ay		6 Ay		1 Yıl Ustu	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	54	1	1.85	14	25.93	23	42.59	12	22.22	4	7.41
2E.koy	54	1	1.85	15	27.78	25	46.30	9	16.67	4	7.41
3K.koy	50	3	6.00	16	32.00	21	42.00	9	18.00	1	2.00
4.Pend.	45	0	0	8	17.78	10	22.22	8	17.78	19	42.22
5Usk.	47	6	12.77	13	27.66	12	25.53	8	17.02	8	17.02
6Umra.	47	4	8.51	18	38.30	11	23.40	6	12.77	8	17.02
TOPL.	297	15	5.05	84	28.28	102	34.34	52	17.51	44	14.81

Tablo:31- Anket Uygulanan Telekom Abonelerine, Telefon Müracaatlarının Ne Kadar Sürede Sonuçlandığına İlişkin Alt Bölgelere Göre Dağılımı (Telefon Bağlanma Süresi)

Tabloda görüldüğü gibi bağlanma süresi 1 günde sonuçlananların oranı % 5.05'tir. 1 haftada sonuçlananların oranı % 28.28, 1 ayda sonuçlananların oranı % 34.34, 6 ayda sonuçlananların oranı % 17.51 ve 1 yıl ve üzerinde sonuçlananların oranı % 14.81'dir.

P CHART: Mean: .662207
Standard: .662207
Sigma: .066998
Standard: .066998
Average N: 49.833



Şekil:21- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Zamanlama Özelliği)

Telefon müracaatı 1 haftadan fazla sürede sonuçlanan telekom abonelerinin müşterileri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 66.22'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 82.22). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 6 (Ümraniye) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 53.19). Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹¹⁶. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 66.22). Başmüdürlük genelinde bürokratik işlemlerde zamanlama özelliğine¹¹⁷ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	15	Gunaz	15-20	Gun	21-30	Gun	30Gun	Ustu
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	25	45.45	11	20.00	10	18.18	9	16.36
2E.koy	49	30	61.22	14	28.57	2	4.08	3	6.12
3K.koy	48	25	52.08	12	25.00	5	10.42	6	12.50
4Pend.	44	11	25.00	16	36.36	8	18.18	9	20.45
5Usk.	47	24	51.06	13	27.66	4	8.51	6	12.77
6Umra.	47	25	53.19	11	23.40	6	12.77	5	10.64
TOPL.	290	140	48.28	77	26.55	35	12.07	38	13.10

Tablo:32- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin Telefon İle İlgili Şikayet Dilekçelerine Ne Kadar Sürede Yanıt Verildiğine İlişkin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi yanıt verme süresi 15 günden az olanların oranı % 48.28, 15-20 gün arası olanların oranı % 26.55, 21-30 gün arası olanların oranı % 12.07, 30 gün ve üzerinde olanların oranı % 13.10'dur.

¹¹⁶ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹¹⁷ Aral, a.g.e., s.521-526.

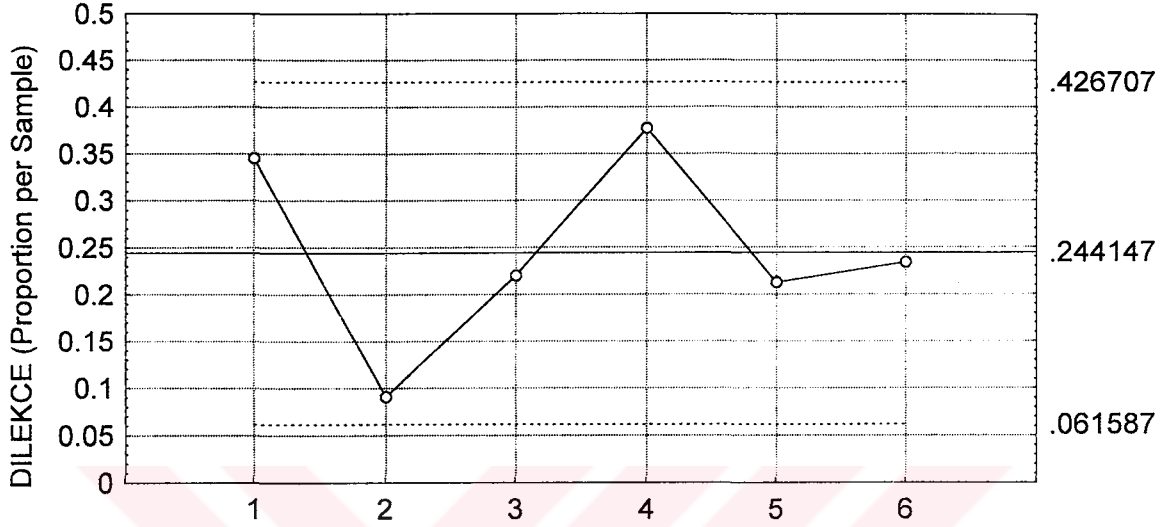
P CHART: Mean: .244147

Standard: .244147

Sigma: .060853

Standard: .060853

Average N: 49.833



Şekil:22- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Zamanlama Özelliği)

Telefon ile ilgili bir şikayet dilekçesine 20 günün üzerinde yanıt verilen aboneler müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 24.41'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 38.63). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 10.2). Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹¹⁸. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 24.41). Başmüdürlük genelinde abonelerin şikayet dilekçelerine zamanlama açısından ¹¹⁹ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹¹⁶ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

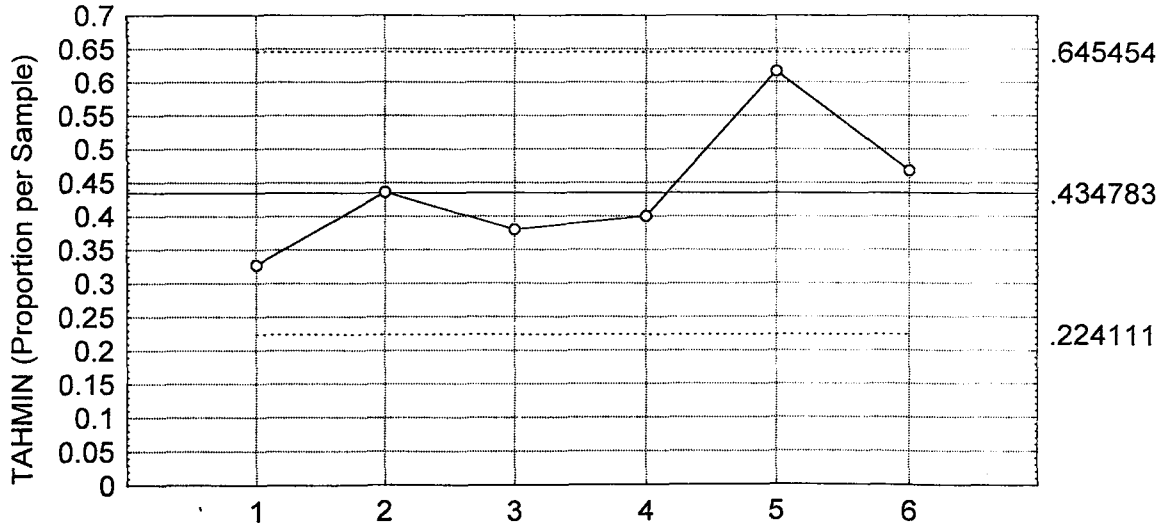
¹¹⁷ Aral, a.g.e., s.521-526.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır		Fikri	Yok
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	32	58.18	18	32.73	5	9.09
2E.koy	55	24	43.64	24	43.64	7	12.73
3K.koy	50	22	44.00	19	38.00	9	18.00
4Pend.	45	19	42.22	18	40.00	8	17.78
5Usk.	47	13	27.66	29	61.70	5	10.64
6Umra.	47	21	44.68	22	46.81	4	8.51
TOPL.	299	131	43.81	130	43.48	38	12.71

Tablo:33- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telefon Faturalarını Tahmin Ettikleri Miktarda Geldiğine İnanıp İnanmadıklarına İlişkin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi telefon faturalarının tahmin ettikleri miktarda geldiğine inananların oranı % 43.81, tahmin ettiklerinden farklı geldiğine inananların oranı % 43.48 ve fikri olmayanların oranı % 12.71'dir.

P CHART: Mean: .434783
Standard: .434783
Sigma: .070224
Standard: .070224
Average N: 49.833



Şekil:23- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Hassaslık Özelliği)

Telefon faturaları tahmin ettikleri miktarda geldiğine inanmayan aboneler, müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 43.47'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 61.70). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 32.73). Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹²⁰. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu (% 43.47) ve kamu hizmetlerinde varılması gereken hassaslık özelliğine ¹²¹ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır		Fikri Yok	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	30	54.55	19	34.55	6	10.91
2E.koy	55	33	60.00	15	27.27	7	12.73
3K.koy	50	28	56.00	13	26.00	9	18.00
4Pend.	45	19	42.22	16	35.56	10	22.22
5Usk.	47	19	40.43	20	42.55	8	17.02
6Umra.	47	21	44.68	15	31.91	11	23.40
TOPL.	299	150	50.17	98	32.78	51	17.06

Tablo:34- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Müdürlüğündeki Görevlilerin Sorulan Sorulara veya Almak İstedikleri Bilgileri Doğru Olarak Verdiklerine İnanıp İnanmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi telekom görevlilerinin verdikleri bilgilerin doğru olduğuna inanan abonelerin oranı % 50.17, inanmayanların oranı % 32.78, fikri olmayanların oranı % 17.06'dır.

¹²⁰ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹²¹ Aral, a.g.e., s.521-526.

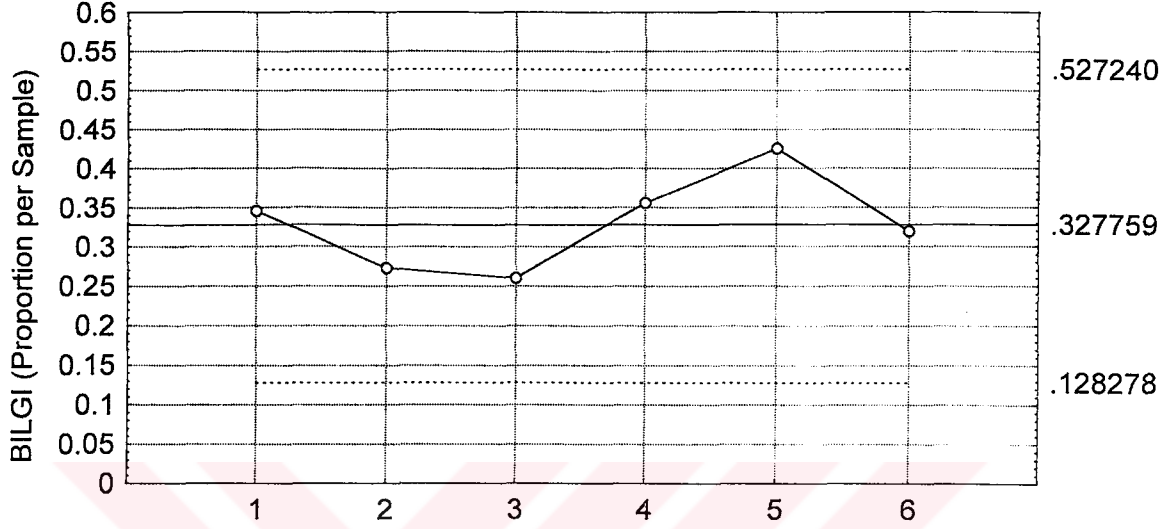
P CHART: Mean: .327759

Standard: .327759

Sigma: .066494

Standard: .066494

Average N: 49.833



Şekil:24- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Güvenilirlik Özelliği)

Telekom müdürlüklerindeki görevlilerin verdikleri bilgilerin doğru olarak verildiğine inanmayan telekom aboneleri, müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 32.77'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 42.55). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3(Kadıköy) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 26). Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹²². Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu (% 32.77) ve kalitenin bileşenlerinden olan şeffaflık ve bu bileşenleri sağlamak için kamu hizmetlerinde varolması gereken güvenilirlik özelliğine¹²³ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹²² Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹²³ Aral, a.g.e., s.521-526.

Bölge	Denek Sayısı	Kısme		Orta	Düzyey	Buyuk	Olcu	Hic	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	20	36.36	19	34.55	8	14.55	8	14.55
2E.koy	55	16	29.09	23	41.82	12	21.82	4	7.27
3K.koy	50	21	42.00	20	40.00	3	6.00	6	12.00
4Pend.	45	18	40.00	11	24.44	11	24.44	5	11.11
5Usk.	47	15	31.91	17	36.17	8	17.02	7	14.89
6Umra.	47	19	40.43	21	44.68	5	10.64	2	4.26
TOPL.	299	109	36.45	111	37.12	47	15.72	32	10.70

Tablo:35- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Müdürlüklerindeki Görevlilerin Gülerüzlü, Hoşgörülü ve Sevecen Davranıp Davranmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi telekom müdürlüklerindeki görevlilerin kısmen gülerüzlü, hoşgörülü ve sevecen davrandıklarını belirten telekom abonelerinin oranı % 36.45, orta düzeyde davrandıklarını belirten telekom abonelerinin oranı % 37.12, büyük ölçüde davrandıklarını belirten telekom abonelerinin oranı % 15.72, olumsuz davrandıklarını belirten telekom abonelerinin oranı % 10.70'dir.

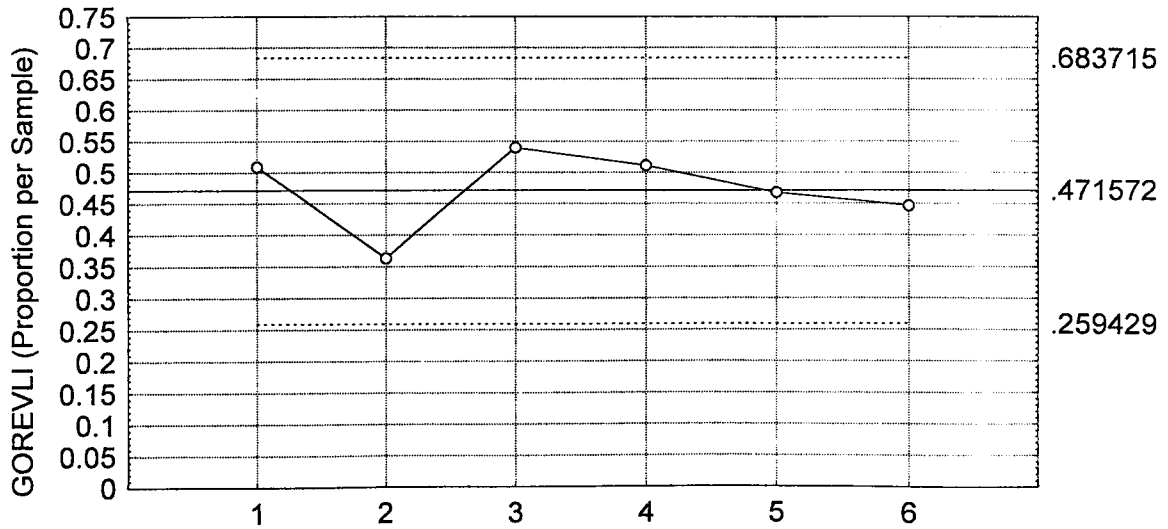
P CHART: Mean: .471572

Standard: .471572

Sigma: .070714

Standard: .070714

Average N: 49.833



Şekil:25- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Gülerüzlü Servis)

Kamu hizmetinde kalitenin bileşenlerini sağlamak için kamu hizmetlerinde varolması gereken özelliklerden birisi de güler yüzlü servistir ¹²⁴. Telekom müdürlüklerindeki görevlilerin, abonelere kısmen güler yüzlü, hoşgörülü ve sevecen davranan ve güler yüzlü hoşgörülü ve sevecen davranmadığını belirten telekom aboneleri, müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 47.15'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 54). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2(Erenköy) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 36.36). Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹²⁵. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu (% 47.15) ve güler yüzlü servis özelliğine gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Kısme		Orta Düzey		Buyuk Olcu		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	16	29.09	12	21.82	20	36.36	7	12.73
2E.koy	55	16	29.09	11	20.00	18	32.73	10	18.18
3K.koy	50	21	42.00	11	22.00	9	18.00	9	18.00
4Pend.	45	10	22.22	6	13.33	13	28.89	16	35.56
5Üsk.	47	19	40.43	13	27.66	10	21.28	5	10.64
6Umra.	47	16	34.04	14	29.79	10	21.28	7	14.89
TOPL.	299	98	32.78	67	22.41	80	26.76	54	18.06

Tablo:36- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Müdürlüklerinde

Şikayetlerini, Şikayetin Cinsine Kime Nasıl Başvuracağını Bilip Bilmediklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi telekom müdürlüklerinde şikayetlerini, şikayetin cinsine göre kime nasıl başvuracağını kısmen bilen telekom abonelerinin oranı % 32.78, orta düzeyde bilen telekom abonelerinin oranı % 22.41, büyük ölçüde bilen telekom abonelerinin oranı % 26.76, bilmeyen telekom abonelerinin oranı % 18.06'dır.

¹²⁴ Aral, a.g.e., s.521-526.

¹²⁵ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

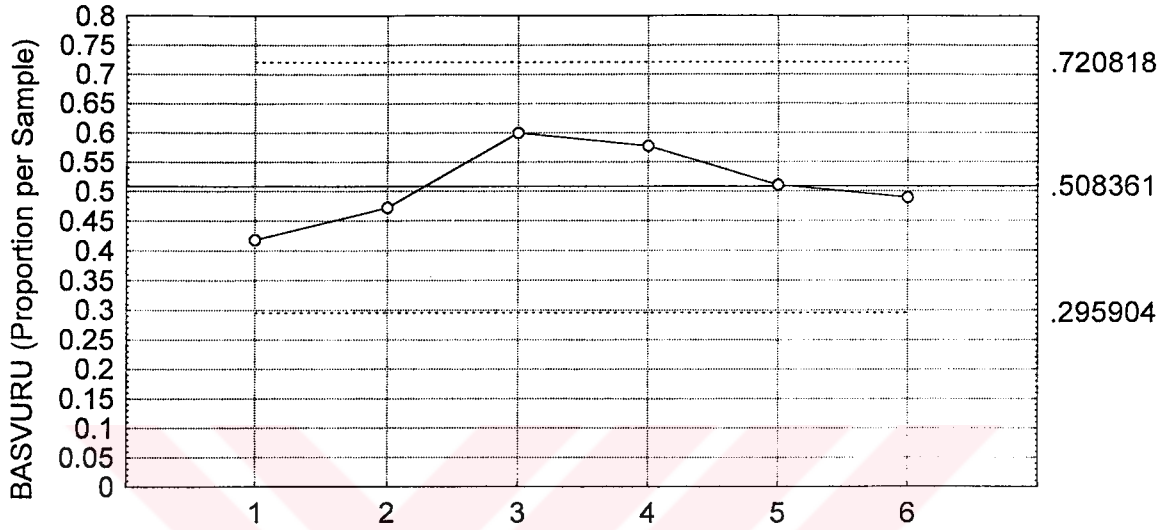
P CHART: Mean: .508361

Standard: .508361

Sigma: .070819

Standard: .070819

Average N: 49.833



Şekil:26- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Şeffaflık Özelliği)

Kamu hizmetinde kalitenin bileşenlerinden birisi de şeffaflık özelliğidir¹²⁶. Telekom müdürlüklerinde şikayetlerini şikayetin cinsine göre kime nasıl başvuracağını kısmen bilen ve hiç bilmeyen telekom aboneleri, müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 50.83'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 60). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyaşı) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 41.82). Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹²⁷. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu (% 50.83) ve kalitenin bileşenlerinden şeffaflık özelliğine gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹²⁶ Aral, a.g.e., s.521-526.

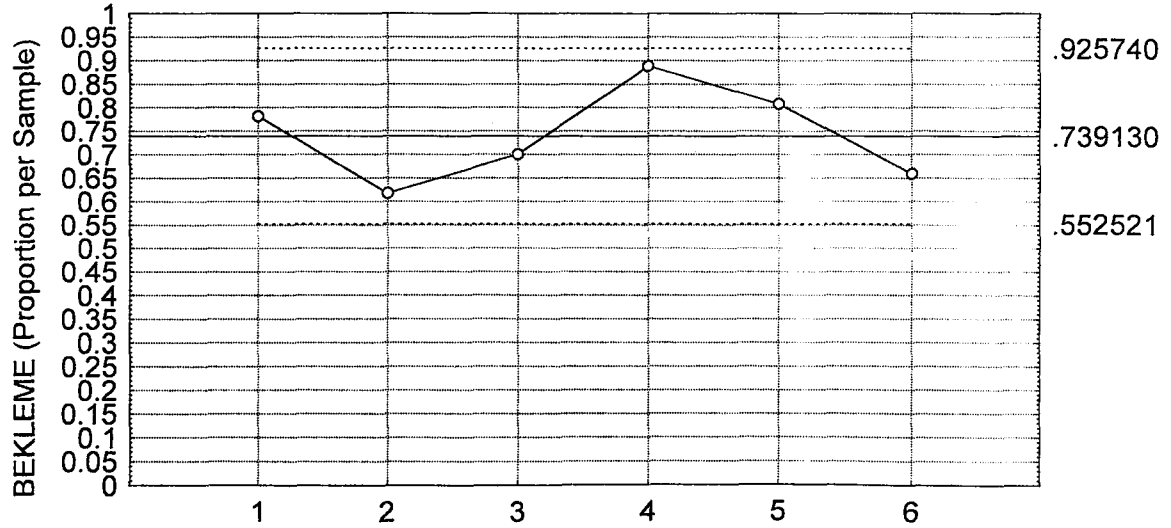
¹²⁷ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	12	21.82	43	78.18
2E.koy	55	21	38.18	34	61.82
3K.koy	50	15	30.00	35	70.00
4Pend.	45	5	11.11	40	88.89
5Usk.	47	9	19.15	38	80.85
6Umra.	47	16	34.04	31	65.96
TOPL.	299	78	26.09	221	73.91

Tablo:37- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telefon Müracaatlarında Beklemeden Telekom Abonesi Olup Olmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi telefon müracaatlarında beklemeden telekom abonesi olan telekom abonelerinin oranı % 26.09, beklemeden telekom abonesi olmayan telekom abonelerinin oranı % 73.91'dir.

P CHART: Mean: .739130
Standard: .739130
Sigma: .062203
Standard: .062203
Average N: 49.833



Şekil:27- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Miktar Özelliği)

Kamu hizmetlerinde kalitenin bileşenlerini sağlamak için kamu hizmetlerinde varolması gereken özelliklerden birisi de miktar özelliğidir ¹²⁸. Telekom müdürlüklerinde telefon müracaatlarında beklemeden telekom abonesi olamayan telekom aboneleri müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 73.91'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 88.89). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2(Erenköy) nolu alt bölgede olduğu söylenebilir (% 61.82). Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹²⁹. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu (% 73.91) ve kalitenin bileşenlerinden müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve bu bileşenleri sağlamak için kamu hizmetlerinde varolması gereken miktar özelliğine gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Uzak		Yakın	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	31	56.36	24	43.64
2E.koy	55	23	41.82	32	58.18
3K.koy	50	21	42.00	29	58.00
4Pend.	45	29	64.44	16	35.56
5Usk.	47	19	40.43	28	59.57
6Umra.	47	30	63.83	17	36.17
TOPL.	299	153	51.17	146	48.83

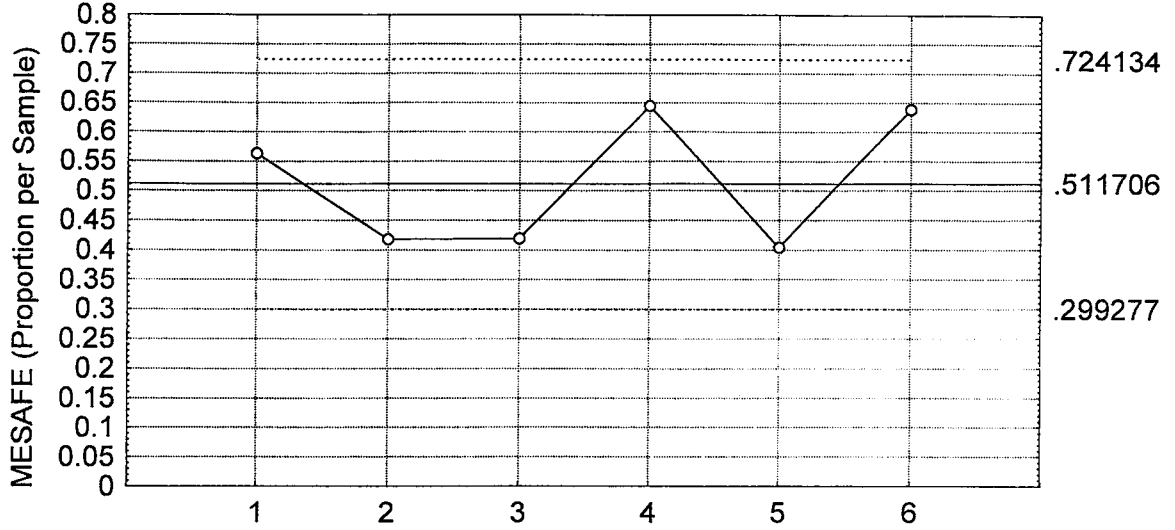
Tablo:38- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, İkamet Ettikleri Yer İle Bağlı Oldukları Telekom Müdürlüğü Arasındaki Mesafenin Uzak mı Yakın mı Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, ikamet ettikleri yer ile bağlı oldukları telekom müdürlüğü arasındaki mesafenin uzak olduğunu belirten telekom abonelerinin oranı % 51.17, yakın olduğunu belirten telekom abonelerinin oranı % 48.83'dür.

¹²⁸ Aral, a.g.e., s.521-526.

¹²⁹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

P CHART: Mean: .511706
Standard: .511706
Sigma: .070809
Standard: .070809
Average N: 49.833



Şekil:28- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Erişim Özelliği)

Kamu hizmetlerinde kalitenin bileşenlerini sağlamak için kamu hizmetlerinde varolması gereken özelliklerden birisi de erişim özelliğidir¹³⁰. İkamet ettikleri yer ile bağlı oldukları telekom müdürlükleri arasındaki mesafenin uzak olduğunu belirten telekom aboneleri müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 51.17'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik), 6 (Ümraniye) nolu alt bölgeler olduğu söylenebilir

(% 64.44), (% 63.83). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar), 2 (Erenköy), 3 (Kadıköy) nolu alt bölgeler olduğu söylenebilir (% 40.43), (% 41.82), (% 42). Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹³¹. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu (% 51.17) ve kalitenin bileşenlerinden müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve bu bileşenleri sağlamak için kamu hizmetlerinde varolması gereken erişim özelliğine gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹³⁰ Aral, a.g.e., s.521-526.

¹³¹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	16	29.09	39	70.91
2E.koy	55	22	40.00	33	60.00
3K.koy	50	13	26.00	37	74.00
4Pend.	45	8	17.78	37	82.22
5Usk.	47	8	17.02	39	82.98
6Umra.	47	18	38.30	29	61.70
TOPL.	299	85	28.43	214	71.57

Tablo:39- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Müdürlüğü İçinde Farklı Servislere Gitmelerine Gerek Kalmadan Tek Nuktada İşlerini Halledip Halledemeyeceklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, telekom müdürlüğü içinde farklı servislere gitmelerine gerek kalmadan tek noktada işlerini halleden telekom abonelerinin oranı % 28.43, tek noktada işlerini halledemeyen telekom abonelerinin oranı % 71.57'dir.

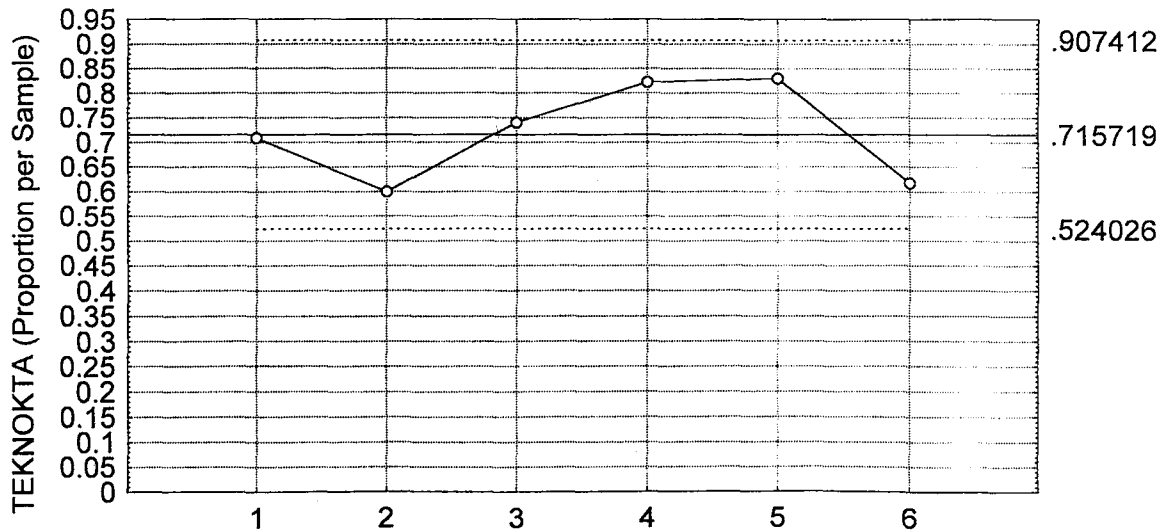
P CHART: Mean: .715719

Standard: .715719

Sigma: .063898

Standard: .063898

Average N: 49.833



Şekil:29- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İşlerin Basit Olması Özelliği)

Kamu hizmetlerinde kalitenin bileşenlerini sağlamak için kamu hizmetlerinde varolması gereken özelliklerden birisi de işlerin basitliği özelliğidir ¹³². Telekom müdürlüğü içinde farklı servislere gitmelerine gerek kalmadan tek noktada işlerini hallede-meyen telekom aboneleri, müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 51.57'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar), 4 (Pendik) nolu alt bölgeler olduğu söylenebilir (% 82.98), (% 82.22). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt bölge olduğu söylenebilir (% 60). Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹³³. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu (% 71.57) ve kalitenin bileşenlerini sağlamak için kamu hizmetlerinde varolması gereken işlerin basit olması özelliğine gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır		Fıkrı Yok	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	31	56.36	20	36.36	4	7.27
2E.koy	55	26	47.27	17	30.91	12	21.82
3K.koy	50	28	56.00	9	18.00	13	26.00
4Pend.	45	23	51.11	10	22.22	12	26.67
5Usk.	47	25	53.19	11	23.40	11	23.40
6Umra.	47	29	61.70	12	25.53	6	12.77
TOPL.	299	162	54.18	79	26.42	58	19.40

Tablo:40- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Müdürlüğünün Bir Alternatifi Olsaydı, Yani Özel Telekom Müdürlüğü Gibi Birden Fazla Şirket Olsaydı, Başka Şirketlere de Müracaat Edip Etmeyeceklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, telekom müdürlüğünün bir alternatifi olsaydı başka şirketlere de müracaat edecek olan telekom abonelerinin oranı % 54.18, başka şirketlere müracaat etmeyeceklerini belirten telekom abonelerinin oranı % 26.42, Fikri olmayanların oranı %19.40'dır.

¹³² Aral, a.g.e., s.521-526.

¹³³ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

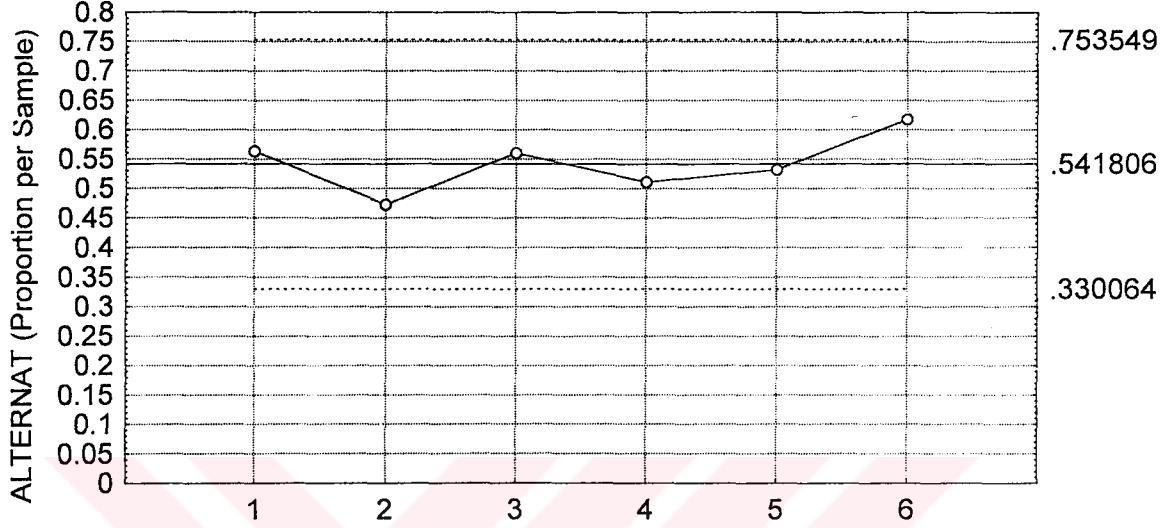
P CHART: Mean: .541806

Standard: .541806

Sigma: .070581

Standard: .070581

Average N: 49.833



Şekil:30- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Uygunluk Özelliği)

Kamu hizmetlerinde kalitenin bileşenlerini sağlamak için kamu hizmetlerinde varolması gereken özelliklerden birisi de uygunluk özelliğidir ¹³⁴. Telekom müdürlüğünün bir alternatifi olsaydı, başka şirketlere de müracaat edecek olan telekom aboneleri müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 54.18'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 6 (Ümraniye) nolu alt bölge olduğu söylenebilir (% 61.70). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt bölge olduğu söylenebilir (% 47.27). Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹³⁵. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu (% 54.18) ve kamu hizmetlerinde varolması gereken uygunluk özelliğine gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹³⁴Aral, a.g.e., s.521-526.

¹³⁵ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

Bölge	Denek Sayısı	Kısme		Orta Düzey		Buyuk Olcu		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	55	18	32.73	13	23.64	17	30.91	7	12.73
2E.koy	55	11	20.00	27	44.09	13	23.64	4	7.27
3K.koy	50	18	36.00	20	40.00	10	20.00	2	4.00
4Pend.	45	11	24.44	11	24.44	15	33.33	8	17.78
5Usk.	47	14	29.79	13	27.66	10	21.28	10	21.28
6Umra.	47	21	44.68	10	21.28	14	29.79	2	4.26
TOPL.	299	93	31.10	94	31.44	79	26.42	33	11.04

Tablo:41- Anket Uygulanan Telekom Abonelerinin, Telekom Hizmetlerinde Son Yıllarda Bir İyileştirme Veya Kaliteli Bir Hizmet Artışı Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, telekom hizmetlerinde son yıllarda bir iyileştirme veya kaliteli bir hizmet artışının kısmen olduğunu belirten telekom abonelerinin oranı % 31.10, orta düzeyde olduğunu belirten telekom abonelerinin oranı % 26.42, kaliteli bir hizmet artışının hiç olmadığını belirten telekom abonelerinin oranı % 11.04'dür.

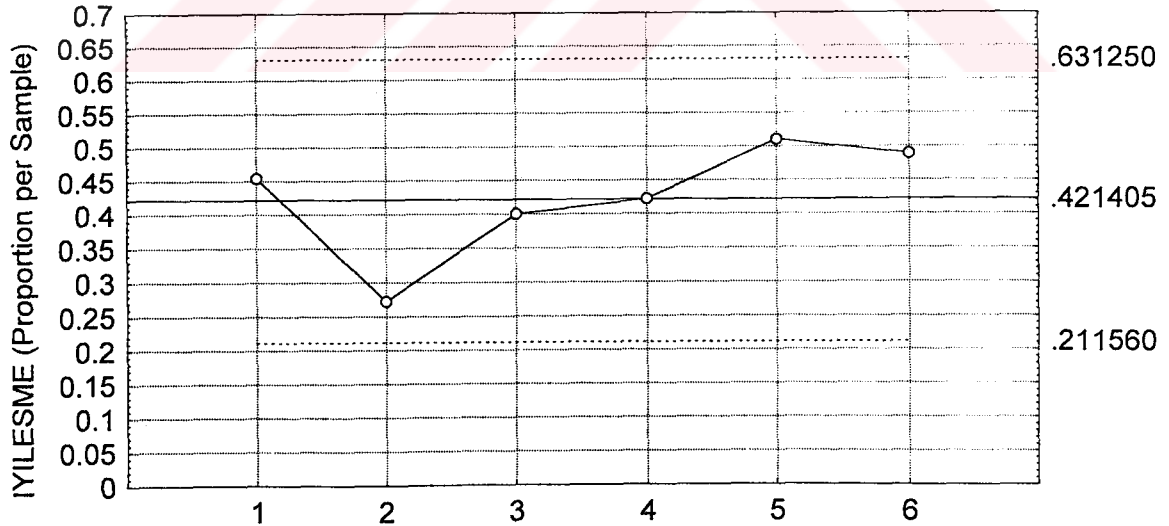
P CHART: Mean: .421405

Standard: .421405

Sigma: .069948

Standard: .069948

Average N: 49.833



Şekil:31- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Servis Kalitesinde Yenilikçi Düşünceler)

Telekom hizmetlerinde son yıllarda bir iyileştirme veya kaliteli bir hizmet artışının kısmen olduğunu ve hiç olmadığını belirten telekom aboneleri, müşteri memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 42.14'ünün

memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 5(Üsküdar) nolu alt bölge olduğu söylenebilir (% 51.07). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt bölge olduğu söylenebilir (% 27.27). Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹³⁶. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu (% 42.14) ve servis kalitesinde yenilikçi düşüncelere ¹³⁷ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

4.2.6.2.2. Memurlar İle İlgili Verilerin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	12	26.09	34	73.91
2E.koy	39	7	17.95	32	82.05
3K.koy	46	12	26.09	34	73.91
4Pend.	44	13	29.55	31	70.45
5Usk.	28	10	35.71	18	64.29
6Umra.	28	9	32.14	19	67.86
7B.md.	47	11	23.40	36	76.60
TOPL.	278	74	26.62	204	73.38

Tablo:42- Anket Uygulanan Memurların, İşyerinde Hizmetiçi Eğitime Katılıp Katılmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, hizmetiçi eğitime katıldığını belirten memurların oranı % 26.62, katılmayanların oranı % 73.38'dir. Abone ile yüzyüze çalışan, işyerinde hizmetiçi eğitime katılmayan memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilebilir mi? Bunu öğrenmek için memurlara yapılan ankette hizmetiçi eğitime katılan ve katılmayanların değerlendirmeye alınan diğer sorulara verdiği yanıtlara bakacağız. Bu yanıtlarda memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçenekler çoğunlukta ise; hizmetiçi eğitime katılmayan memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilebilir. Hizmetiçi eğitime katılan ve katılmayan memurların diğer sorulara verdikleri yanıtlarda memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerin yüzdeleri

Tablo: 43'de görülmektedir.

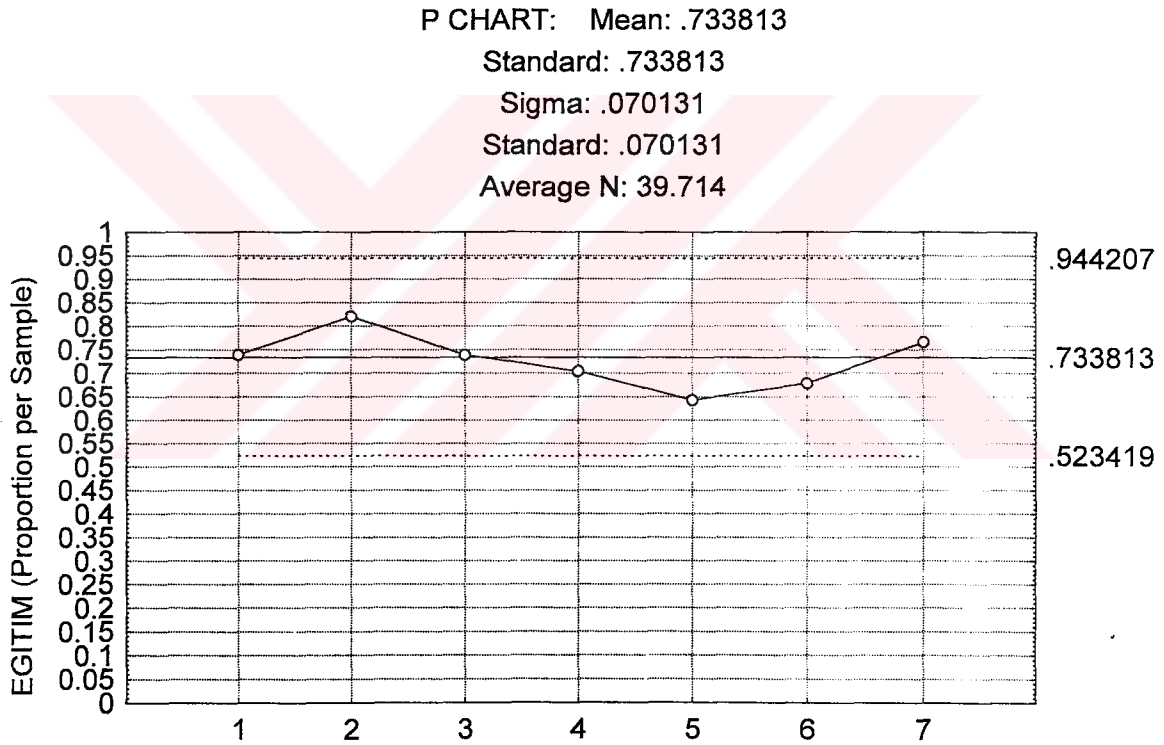
¹³⁶ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹³⁷ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Ankette değerlendirmeye alınan sorulara hizmet içi eğitime katılan memurların verdikleri yanıtlarda, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerin yzdesi	Soru No	Ankette değerlendirmeye alınan sorulara hizmet ii eğitime katılmayan memurların verdikleri yanıtlarda, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerin yzdesi
B) 25.69	6	B)74.31
A)30.00 B)50.00 C)27.59 D)29.58	7	A)70.00 B)50.00 C)72.41 D)70.42
A)40.00	10	A)60.00
A)25.93 D)26.06	11	A)74.07 D)73.94
A)33.33 B)32.23	12	A)66.67 B)67.77
A)38.30 B)20.69	13	A)61.70 B)79.31
B)21.43	15	B)78.57
A)25.89 D)24.60	16	A)74.11 D)75.40
E)23.61	17	E)76.39
A)32.20 D)24.74	18	A)67.80 D)75.26
B)27.80	19	B)72.20
B)27.97	20	B)72.03
A)23.81 D)30.00	21	A)76.19 D)70.00
A)25.00 D)36.17	22	A)75.00 D)63.83
B)28.46	23	B)71.54
A)26.37	24	A)73.63
A)16.13	25	A)83.87
B)27.27 D)31.03	26	B)72.73 D)68.97
A)26.67 E)14.29	27	A)73.33 E)85.71

Tablo:43- Hizmet ii Eğitime Katılan ve Katılmayan Memurlar Diğer Sorulara Verdikleri Yanıtlarda, Memnuniyetsizlik Belirtisi Olarak Değerlendirilen Seçeneklerin Yüzdelerinin Karşılaştırması

Tablo:43'ü bir örnekle açıklamaya çalışalım. Anketin 7. sorusunun yanıtının seçeneklerinden A,B,C,D seçenekleri, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerdir. Bu seçenekleri hizmetiçi eğitime katılan memurlar; A için % 30, B için % 50, C için % 27.59, D için % 29.58 oranında işaretlemiş iken, hizmetiçi eğitime katılmayan memurlar; A için % 70, B için %50, C için % 72.41, D için % 70.42 oranında işaretlemişlerdir. Tablonun tamamına bakıldığında, hizmetiçi eğitime katılmayan memurların, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçenekleri, hizmetiçi eğitime katılan memurlara göre yüksek bir oranda işaretledikleri ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla hizmetiçi eğitime katılmayan memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilebilir.



Şekil:32- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Eğitim-Geliştirme)

Abone ile yüzyüze çalışan, iş yerinde hizmetiçi eğitime katılmadığını belirten memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 73.38'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 2(Erenköy) nolu alt bölge olduğu söylenebilir (% 82.05). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt bölge olduğu söylenebilir (% 64.29). Alt gruplar alt ve üst dene-

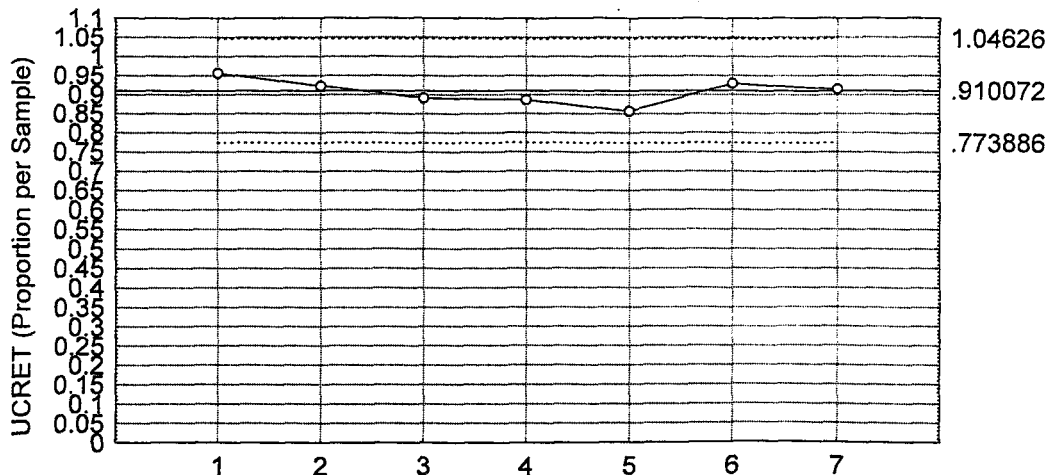
tim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹³⁸. Başmüdürlük hizmet sahasında memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 73.38). Motivasyon faktörlerinden yeni şeyler öğrenme ve geliştirme olanaklarına ¹³⁹, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan eğitim-geliştirme faktörüne¹⁴⁰ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	2	4.35	44	95.65
2E.koy	39	3	7.69	36	92.31
3K.koy	46	5	10.87	41	89.13
4Pend.	44	5	11.36	39	88.64
5Usk.	28	4	14.29	24	85.71
6Ümra.	28	2	7.14	26	92.86
7B.md.	47	4	8.51	43	91.49
TOPL.	278	25	8.99	253	91.01

Tablo:44- Anket Uygulanan Memurların, Aldıkları Ücretin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, aldıkları ücretin yeterli olduğunu belirten memurların oranı % 8.99, aldıkları ücretin yeterli olmadığını belirten memurların oranı % 91.01'dir.

P CHART: Mean: .910072
Standard: .910072
Sigma: .045395
Standard: .045395
Average N: 39.714



Şekil:33- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)

¹³⁸ Kocu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹³⁹ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

¹⁴⁰ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Abone ile yüzyüze çalışan, aldıkları ücretin yeterli olmadığını belirten memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 91.01'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 95.65). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (%85.71). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁴¹. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 91.01). Motivasyon faktörlerinden ücret ve parasal olanaklara¹⁴², diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan değerlendirme faktörüne¹⁴³ gereken önemin verilmediği söylenebilir (kamu sektöründeki genel ve en büyük problemlerden biri olup ülkenin genel bir sorunudur).

Bölge	Denek Sayısı	Arkadas		Amır		İş		Abone		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	3	6.52	1	2.17	21	45.65	11	23.91	10	21.74
2E.koy	39	3	7.69	0	0	20	51.28	9	23.08	7	17.95
3K.koy	46	2	4.35	0	0	18	39.13	13	28.26	13	28.26
4Pend.	44	1	2.27	0	0	20	45.45	14	31.82	9	20.45
5Usk.	28	0	0	0	0	9	32.14	6	21.43	13	46.43
6Umra.	28	1	3.57	1	3.57	6	21.43	5	17.86	15	53.57
7B.md.	47	0	0	0	0	22	46.81	13	27.66	12	25.53
TOPL.	278	10	3.60	2	0.72	116	41.73	71	25.54	79	28.42

Tablo:45- Anket Uygulanan Memurların, İş Yerinde Ne Tür Sorunlar Yaşadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, iş yeri arkadaşları ile sorun yaşayan memurların oranı % 3.60, iş yerinde amirleriyle sorunu olan memurların oranı % 0.72, iş ile ilgili sorunu olan memurların oranı % 41.73, iş yerinde abonelerle sorunu olan memurların oranı % 25.54, iş yerinde hiç sorunu olmayan memurların oranı % 28.42'dir.

¹⁴¹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁴² Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

¹⁴³ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

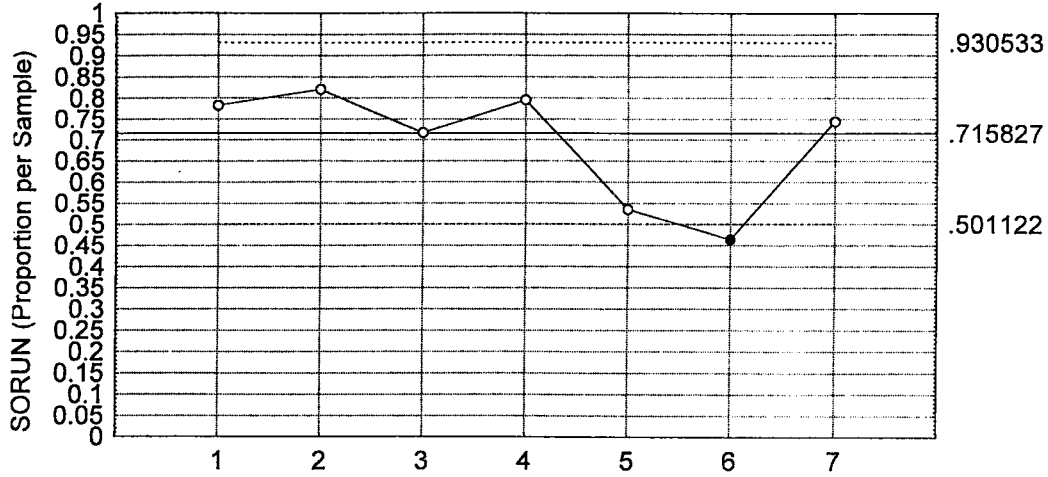
P CHART: Mean: .715827

Standard: .715827

Sigma: .071568

Standard: .071568

Average N: 39.714



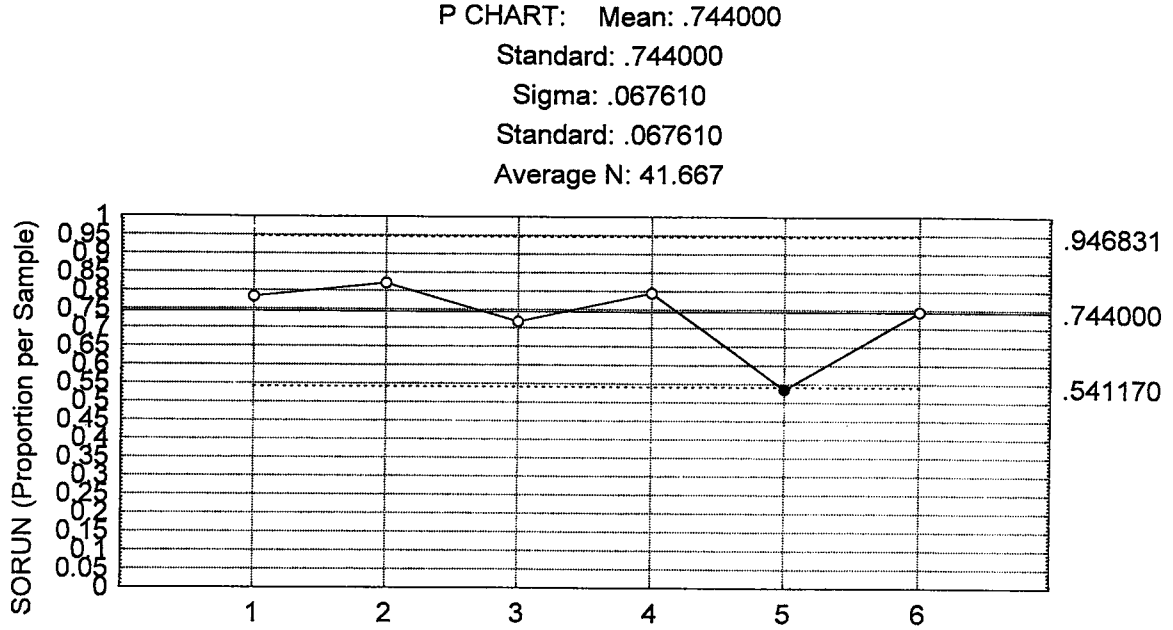
Şekil:34- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi)

Abone ile yüzyüze çalışan, iş yerinde iş yeri arkadaşları ile, amiri ile, iş ile ilgili ve abonelerle sorunu olan memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 71.58'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 82.05). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 6 (Ümraniye) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 46.43). Ancak 7 alt grup alt ve üst denetim sınırları içinde değildir. 6 nolu alt grup alt denetim sınırının dışına taşıdığı görülmektedir. Dolayısı ile işlemi etkileyen (kontrol dışına çıkaran) özel faktörlerin varlığından sözedilebilir¹⁴⁴. Bu nedenle 6 nolu alt grubu diğer gruplardan ayrı olarak ve geriye kalan 6 alt grubu da kendi içinde değerlendirmek gerekir.

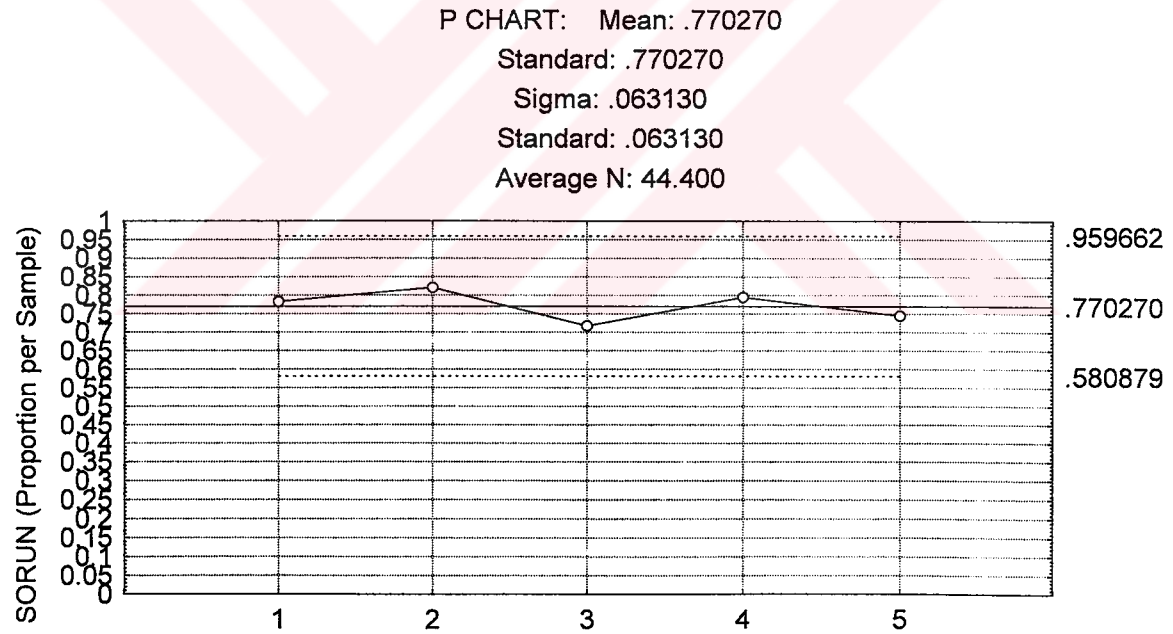
Şekil 35'de görüldüğü gibi, 6 nolu alt grup diğer gruplardan ayrı olarak geriye kalan 6 alt grup kendi içinde değerlendirildi. Ancak 5 nolu alt grup alt denetim sınırının dışına taşıdığı görülmektedir. Dolayısı ile işlemi etkileyen (kontrol dışına çıkaran) özel faktörlerin varlığından sözedilebilir¹⁴⁵. Bu nedenle 5 nolu alt grubu diğer gruplardan ayrı olarak ve geriye kalan 5 alt grubu da kendi içinde değerlendirmek gerekir.

¹⁴⁴ Kobu, Üretim Yönetimi, s.497.

¹⁴⁵ Ibid., s.497.



Şekil:35- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (6 Nolu Alt Grup Atıldıktan Sonra Çizilen Diyagram) (Çalışma Çevresi)



Şekil:36- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (5-6 Nolu Alt Gruplar Atıldıktan Sonra Çizilen Diyagram) (Çalışma Çevresi)

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi 5 ve 6 nolu alt gruplar, diğer gruplardan ayrılarak geriye kalan 5 alt grup kendi içinde değerlendirildi. Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁴⁶.

¹⁴⁶ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

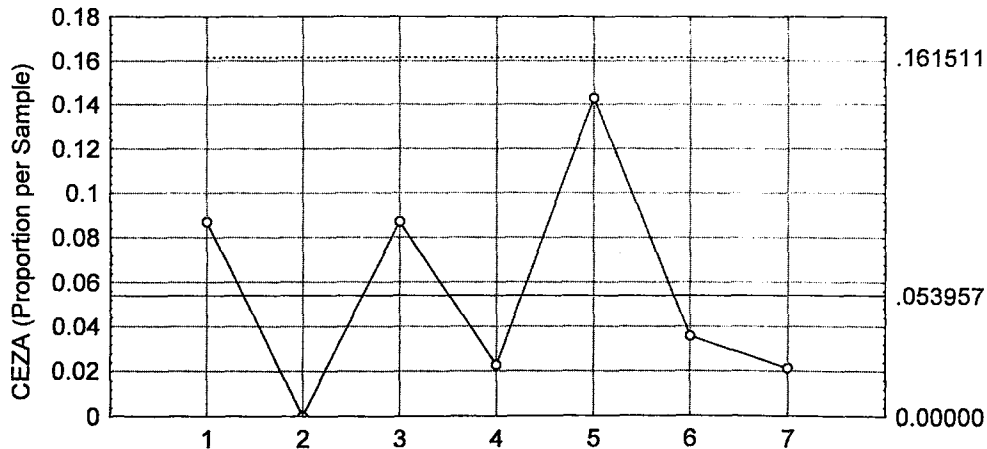
Geriye kalan 5 alt gruptaki katılımcıların % 77.02'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 82). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 72). Bu durumda başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 77.02). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan çalışma çevresi faktörüne ¹⁴⁷ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	4	8.70	42	91.30
2E.koy	39	0	0	39	100.00
3K.koy	46	4	8.70	42	91.30
4Pend.	44	1	2.27	43	97.73
5Usk.	28	4	14.29	24	85.71
6Umra.	28	1	3.57	27	96.43
7B.md.	47	1	2.13	46	97.87
TOPL.	278	15	5.40	263	94.60

Tablo:46- Anket Uygulanan Memurların, İş Yerinde Şimdiye Kadar Ceza Alıp Almadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, iş yerinde şimdiye kadar ceza alan memurların oranı % 5.40, ceza almayan memurların oranı % 94.60'dır.

P CHART: Mean: .053957
Standard: .053957
Sigma: .035851
Standard: .035851
Average N: 39.714



Şekil:37- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)

¹⁴⁷ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

İş yerinde şimdiye kadar ceza alan memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 5.39'unun memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. (Şekil :37)'de görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 14.29). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 0). Her ne kadar alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içinde kalsa da bütün grupların bu soruya verdikleri yanıtlar oransal olarak birbirinden oldukça farklıdır. Ancak işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁴⁸. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizliğin bulunduğu söylenebilir (% 5.39). Memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan değerlendirme faktörüne¹⁴⁹ daha fazla önem verilmelidir.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	7	15.22	8	17.39	1	2.17	30	65.22
2E.koy	39	5	12.82	0	0	1	2.56	33	84.62
3K.koy	46	17	36.96	9	19.57	2	4.35	18	39.13
4Pend.	44	2	4.55	2	4.55	2	4.55	38	86.36
5Üsk.	28	10	35.71	5	17.86	1	3.57	12	42.86
6Umra.	28	3	10.71	2	7.14	1	3.57	22	78.57
7B.md.	47	10	21.28	2	4.26	0	0	35	74.47
TOPL.	278	54	19.42	28	10.07	8	2.88	188	67.63

Tablo:47- Anket Uygulanan Memurların, İşyerinde Başarılarına Uygun Olarak Ödüllendirilmekte Olup Olmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, işyerinde başarılarına uygun olarak kısmen ödüllendirilen memurların oranı % 19.42, orta düzeyde ödüllendirilenler % 10.07, büyük ölçüde ödüllendirilenler % 2.88, hiç ödüllendirilmeyenler % 67.63'dür.

¹⁴⁸ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁴⁹ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

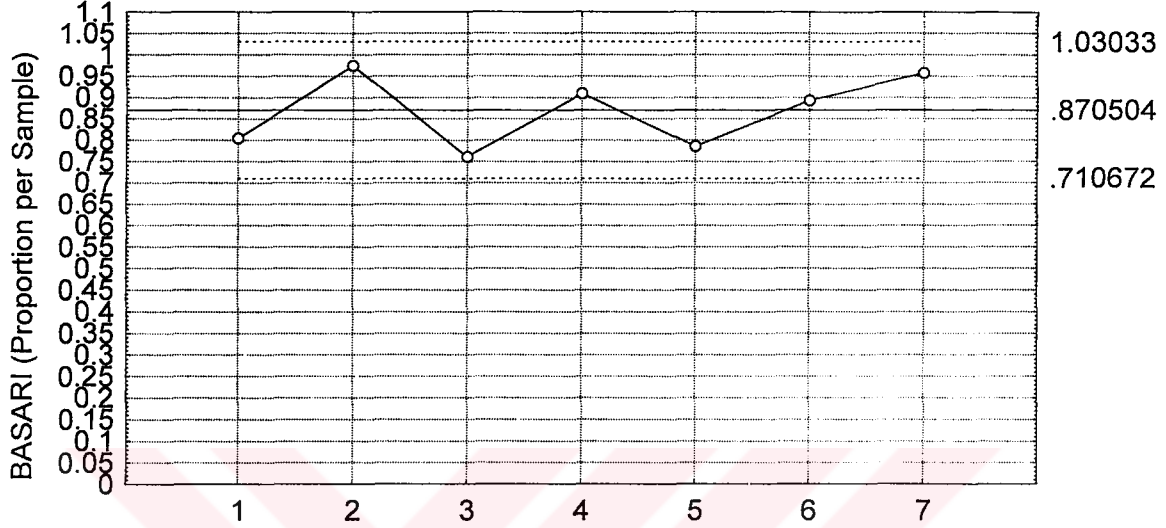
P CHART: Mean: .870504

Standard: .870504

Sigma: .053277

Standard: .053277

Average N: 39.714



Şekil:38- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)

İşyerinde başarılarına uygun olarak kısmen ödüllendirilen ve hiç ödüllendirilmeyen memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 87.05'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 97.44). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 76.09). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁵⁰. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu (% 87.05) motivasyon faktörlerinden takdir edilme, ödüllendirilmeye¹⁵¹, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan değerlendirme faktörüne ¹⁵² gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹⁵⁰ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁵¹ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

¹⁵² Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Bölge	Denek Sayısı	Yorgun		Stresli		İyi		Çok İyi	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	7	15.22	25	54.35	13	28.26	1	2.17
2E.koy	39	5	12.82	18	46.15	16	41.03	0	0
3K.koy	46	2	4.35	14	30.43	25	54.35	5	10.87
4Pend.	44	5	11.36	23	52.27	12	27.27	4	9.09
5Usk.	28	1	3.57	10	35.71	14	50.00	3	10.71
6Umra.	28	1	3.57	6	21.43	16	57.14	5	17.86
7B.md.	47	6	12.77	25	53.19	16	34.04	0	0
TOPL.	278	27	9.71	121	43.53	112	40.29	18	6.47

Tablo:48- Anket Uygulanan Memurların, Mesai Saatlerinde Kendilerini Nasıl Hissettiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, abone ile yüzyüze çalışan memurlardan mesai saatlerinde kendilerini yorgun hisseden memurların oranı % 9,71, kendilerini stresli hisseden memurların oranı % 43.53, kendilerini iyi hisseden memurların oranı % 40.29, kendilerini çok iyi hisseden memurların oranı % 6.47'dir.

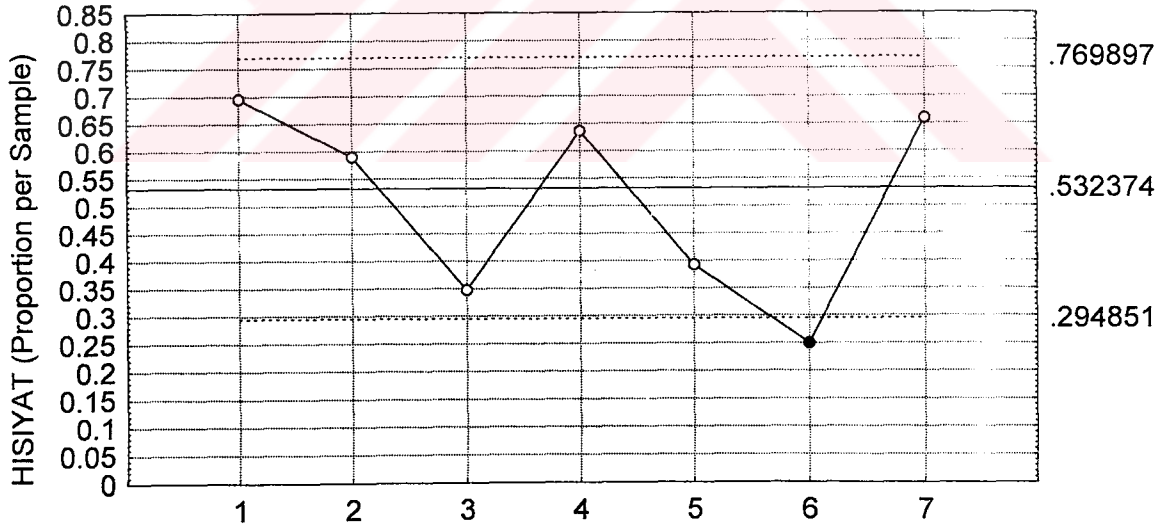
P CHART: Mean: .532374

Standard: .532374

Sigma: .079174

Standard: .079174

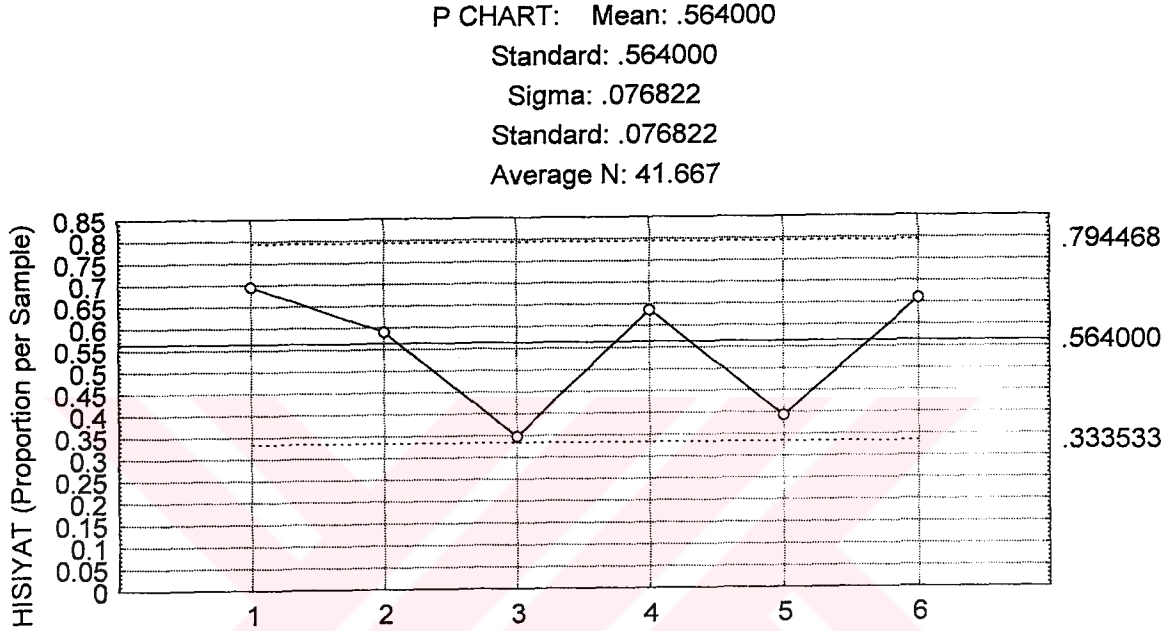
Average N: 39.714



Şekil:39- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi)

Mesai saatlerinde kendilerini yorgun ve stresli hisseden memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 53.23'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 69.57). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 6 (Ümraniye) nolu

alt grupta olduğu söylenebilir (% 25). Ancak 7 alt grup alt ve üst denetim sınırları içinde değildir. 6 nolu alt grup alt denetim sınırının dışına taşıdığı görülmektedir. Dolayısı ile işlemi etkileyen (kontrol dışına çıkaran) özel faktörlerin varlığından sözedilebilir ¹⁵³. Bu nedenle 6 nolu alt grubu diğer gruplardan ayrı olarak ve geriye kalan 6 alt grubu da kendi içinde değerlendirmek gerekir.



Şekil:40- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (6 Nolu Alt Grup Atıldıktan Sonra Çizilen Diyagram) (Çalışma Çevresi)

6 nolu alt grup, diğer gruplardan ayrılarak geriye kalan 6 alt grup kendi içinde değerlendirildi. Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹⁵⁴. Geriye kalan 6 alt gruptaki katılımcıların % 56.40'ının memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 70). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 35). Bu durumda başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 56.40). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan çalışma çevresi faktörüne ¹⁵⁵ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹⁵³ Kocu, Üretim Yönetimi, s.497.

¹⁵⁴ İbid., s.502.

¹⁵⁵ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Bölge	Denek Sayısı	Sıkıntılı		Kötü		İyi		Çok İyi	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	23	50.00	9	19.57	14	30.43	0	0
2E.koy	39	17	43.59	9	23.08	13	33.33	0	0
3K.koy	46	11	23.91	4	8.70	29	63.04	2	4.35
4Pend.	44	14	31.82	17	38.64	11	25.00	2	4.55
5Usk.	28	7	25.00	6	21.43	13	46.43	2	7.14
6Ümra.	28	5	17.86	7	25.00	16	57.14	0	0
7B.md.	47	17	36.17	6	12.77	22	46.81	2	4.26
TOPL.	278	94	32.81	58	20.86	118	42.45	8	2.88

Tablo:49- Anket Uygulanan Memurların, Çalıştıkları Ortamı Nasıl Değerlendirdiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, çalıştıkları ortamı sıkıntılı olarak değerlendiren memurların oranı % 33.81, kötü olarak değerlendiren memurların oranı % 20.86, iyi olarak değerlendiren memurların oranı % 42.45, çok iyi olarak değerlendiren memurların oranı % 2.88'dir.

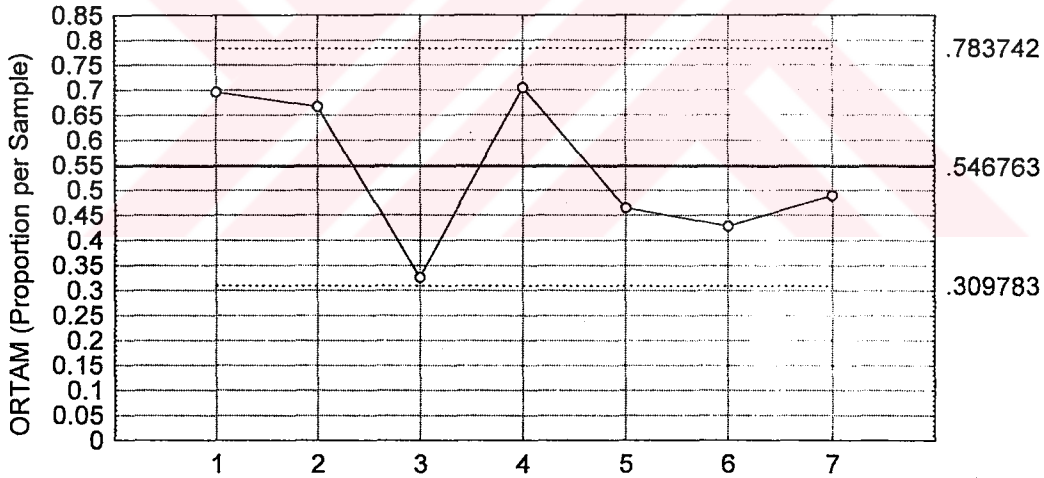
P CHART: Mean: .546763

Standard: .546763

Sigma: .078993

Standard: .078993

Average N: 39.714



Şekil:41- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi Faktörü)

Abone ile yüzyüze çalışan memurlardan, çalıştıkları ortamı sıkıntılı ve kötü olarak değerlendirenleri, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 54.67'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 70.46). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 32.61). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu

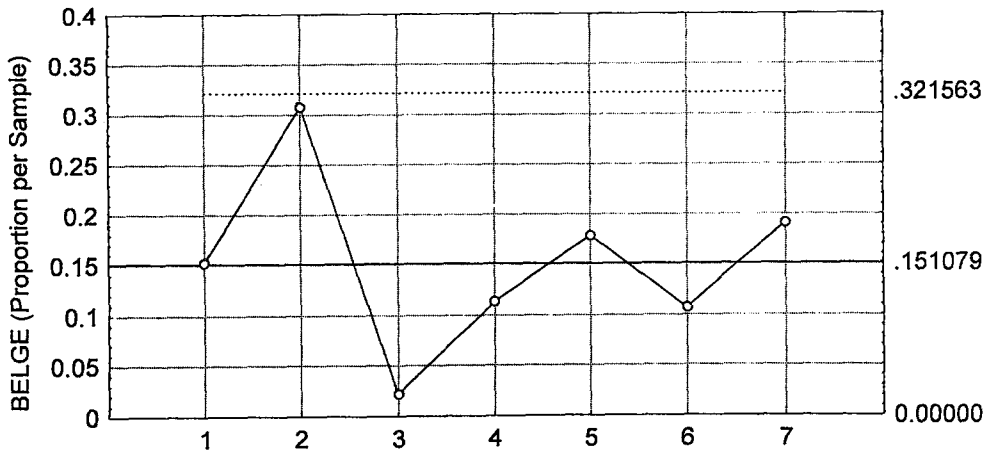
söylenbilir¹⁵⁶. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenbilir (% 54.67). Motivasyon faktörlerinden fiziksel ortama¹⁵⁷, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan çalışma çevresi faktörüne¹⁵⁸ gereken önemin verilmediği söylenbilir.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	39	84.78	7	15.22
2E.koy	39	27	69.23	12	30.77
3K.koy	46	45	97.83	1	2.17
4Pend.	44	39	88.64	5	11.36
5Usk.	28	23	82.14	5	17.86
6Umra.	28	25	89.29	3	10.71
7B.md.	47	38	80.85	9	19.15
TOPL.	278	236	84.89	42	15.11

Tablo:50- Anket Uygulanan Memurların, İşlerini Yapmak İçin Amirlerinin Yeterli Bilgi, Belge ve Dökümanı (Genelge, Tebliğ vs.) Kendilerine Verip Vermediğine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, işlerini yapmak için amirlerinin yeterli bilgi, belge ve dökümana kendilerine verdiğini belirten memurların oranı % 84.89, vermediğini belirten memurların oranı % 15.11'dir.

P CHART: Mean: .151079
Standard: .151079
Sigma: .056828
Standard: .056828
Average N: 39.714



Şekil:42 Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)

¹⁵⁶ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁵⁷ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

¹⁵⁸ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Şekil: 42'de görüldüğü gibi, abone ile yüzyüze çalışan memurlardan, işlerini yapmak için amirlerinin yeterli bilgi, belge ve dökümanı kendilerine vermediğini belirtenleri, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 15.11'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 30.77). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 2.17). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁵⁹. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizliğin olduğu söylenebilir (% 15.10). Motivasyon faktörlerinden bilgi ve kaynak desteği¹⁶⁰, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan iletişim faktörüne (bilgi isteme, bilgi aktarma)¹⁶¹⁻¹⁶² daha fazla önem verilmelidir.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	19	41.30	3	6.52	0	0	24	52.17
2E.koy	39	10	25.64	4	10.26	0	0	25	64.10
3K.koy	46	30	65.22	5	10.87	4	8.70	7	15.22
4Pend.	44	21	47.73	1	2.27	3	6.82	19	43.18
5Usk.	28	11	39.29	6	21.43	0	0	11	39.29
6Umra.	28	12	42.86	2	7.14	1	3.57	13	46.43
7B.md.	47	9	19.15	8	17.02	3	6.38	27	57.45
TOPL.	278	112	40.29	29	10.43	11	3.96	126	45.32

Tablo:51- Anket Uygulanan Memurların, İşyerinde İş İle İlgili Toplantılar Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, işyerinde iş ile ilgili toplantıların kısmen olduğunu belirten memurların oranı % 40.29, orta düzeyde olduğunu belirten memurların oranı % 10.43, büyük ölçüde olduğunu belirten memurların oranı % 3.96, toplantı olmadığını belirten memurların oranı % 45.32'dir.

Şekil 43'de görüldüğü gibi abone ile yüzyüze çalışan memurlardan, işyerinde iş ile ilgili toplantıların kısmen olduğunu belirtenler ile toplantı olmadığını belirtenler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 85.61'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek

¹⁵⁹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁶⁰ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

¹⁶¹ Öztopuz, Akın, a.g.e., s.161-170.

¹⁶² Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

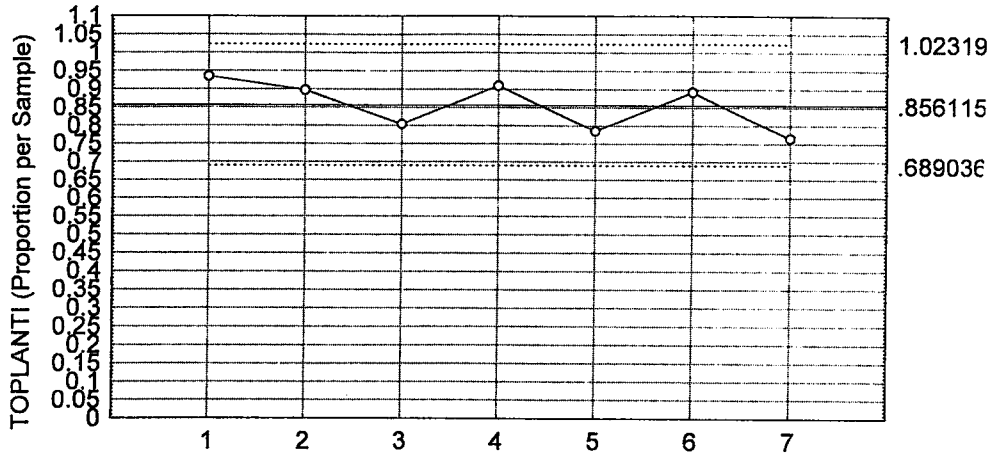
P CHART: Mean: .856115

Standard: .856115

Sigma: .055693

Standard: .055693

Average N: 39.714



Şekil:43-Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)

memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 93.47). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 7 (Başmüdürlük merkez) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 76.60). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁶³. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 85.61). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan iletişim faktörüne¹⁶⁴⁻¹⁶⁵ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Maaş		Takdir		Terfi		Plaket		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	1	2.17	2	4.35	5	10.87	1	2.17	37	80.43
2E.koy	39	0	0	4	10.26	6	15.38	1	2.56	28	71.79
3K.koy	46	1	2.17	3	6.52	12	26.09	0	0	30	65.22
4Pend.	44	1	2.27	4	9.09	0	0	0	0	39	88.64
5Usk.	28	0	0	4	14.29	1	3.57	0	0	23	82.14
6Umra.	28	0	0	1	3.57	4	14.29	0	0	23	82.14
7B.md.	47	0	0	1	2.13	10	21.28	0	0	36	76.60
TOPL.	278	3	1.08	19	6.83	38	13.67	2	0.72	216	77.70

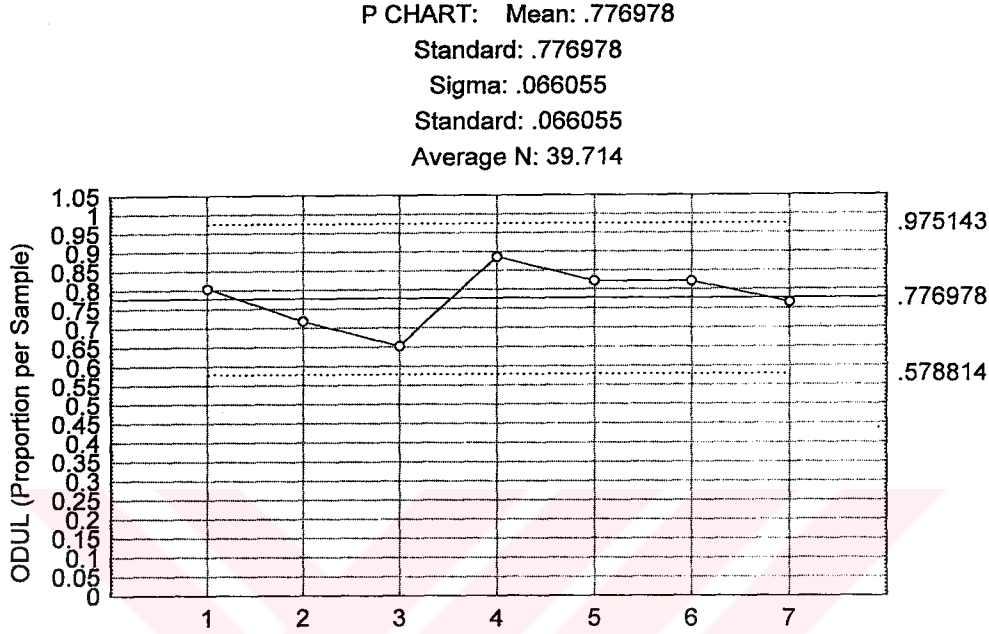
Tablo:52- Anket Uygulanan Memurların, İşyerinde Çalışmalarından Ötürü Ne Tür Ödül Aldıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

¹⁶³ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁶⁴ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

¹⁶⁵ Öztöpez, Akın, a.g.e., s.161-170.

Tabloda görüldüğü gibi, işyerinde çalışmalarından ötürü maaş ödülü alan memurların oranı % 1.08, takdir veya teşekkür ödülü alan memurların oranı % 6.83, terfi ödülü alan memurların oranı % 13.67, plaket ödülü alan memurların oranı % 0.72, ödül almayan memurların oranı % 77.70'dir.



Şekil:44- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)

Şekil: 44'de görüldüğü gibi abone ile yüzyüze çalışan memurlardan, işyerinde çalışmalarından ötürü hiç ödül almadıklarını belirtenler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 77.70'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 88.64). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 65.22). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁶⁶. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 77.70). Motivasyon faktörlerinden takdir edilme, terfi ve ilerleme, ödüllendirilmeye¹⁶⁷, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan değerlendirme faktörüne¹⁶⁸ gereken önemin verilmemesi söylenebilir.

¹⁶⁶ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁶⁷ Erkut, Inceçam, a.g.e., s.484-493.

¹⁶⁸ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı: Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	22	47.83	4	8.70	1	2.17	19	41.30
2E.koy	39	8	20.51	8	20.51	0	0	23	58.97
3K.koy	46	20	43.48	14	30.43	4	8.70	8	17.39
4Pend.	44	14	31.82	6	13.64	2	4.55	22	50.00
5Usk.	28	15	53.57	5	17.86	1	3.57	7	25.00
6Umra.	28	16	57.14	6	21.43	1	3.57	5	17.86
7B.md.	47	23	48.94	8	17.02	3	6.38	13	27.66
TOPL.	278	118	42.45	51	18.35	12	4.32	97	34.89

Tablo:53- Anket Uygulanan Memurların, Çalıştıkları İşyeri Ortamının Beklentilerine Uyup Uymadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, çalıştıkları işyeri ortamının beklentilerine kısmen uyduğunu belirten memurların oranı % 42.45, orta düzeyde uyduğunu belirten memurların oranı % 18.35, büyük ölçüde uyduğunu belirten memurların oranı % 4.32, hiç uymadığını belirten memurların oranı % 34.89'dur.

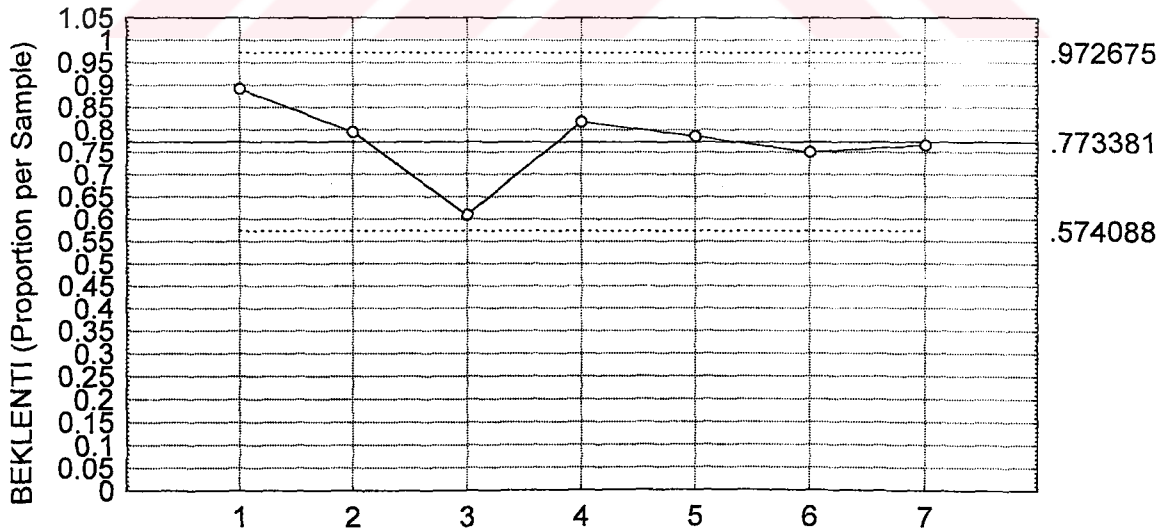
P CHART: Mean: .773381

Standard: .773381

Sigma: .066431

Standard: .066431

Average N: 39.714



Şekil:45- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi Faktörü)

Abone ile yüzyüze çalışan memurlardan, çalıştıkları işyeri ortamının beklentilerine kısmen uyduğunu belirtenler ile hiç uymadığını belirtenleri, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların %

77.34'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Şekil:45'de görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1(Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 89.13). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 60.87). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁶⁹. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 77.38). Motivasyon faktörlerinden fiziksel ortama¹⁷⁰, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan çalışma çevresi faktörüne¹⁷¹ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	1	2.17	45	97.83
2E.koy	39	4	10.26	35	89.74
3K.koy	46	4	8.70	42	91.30
4Pend.	44	2	4.55	42	95.45
5Üsk.	28	5	17.86	23	82.14
6Umra.	28	14	50.00	14	50.00
7B.md.	47	7	14.89	40	85.11
TOPL.	278	37	13.31	241	86.69

Tablo:54- Anket Uygulanan Memurların, Çalıştıkları Kurum Tarafından Düzenlenen Sosyal Etkinlik veya Sosyal Amaçlı Toplantı (Doğum Günü, Evlilik Yıldönümü, Kutlama Yemekleri vb.) Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, çalıştıkları kurum tarafından düzenlenen sosyal etkinlik veya sosyal amaçlı toplantı olduğunu belirten memurların oranı % 13.31, sosyal etkinlik veya sosyal amaçlı toplantı olmadığını belirten memurların oranı % 86.69'dur.

¹⁶⁹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁷⁰ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

¹⁷¹ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

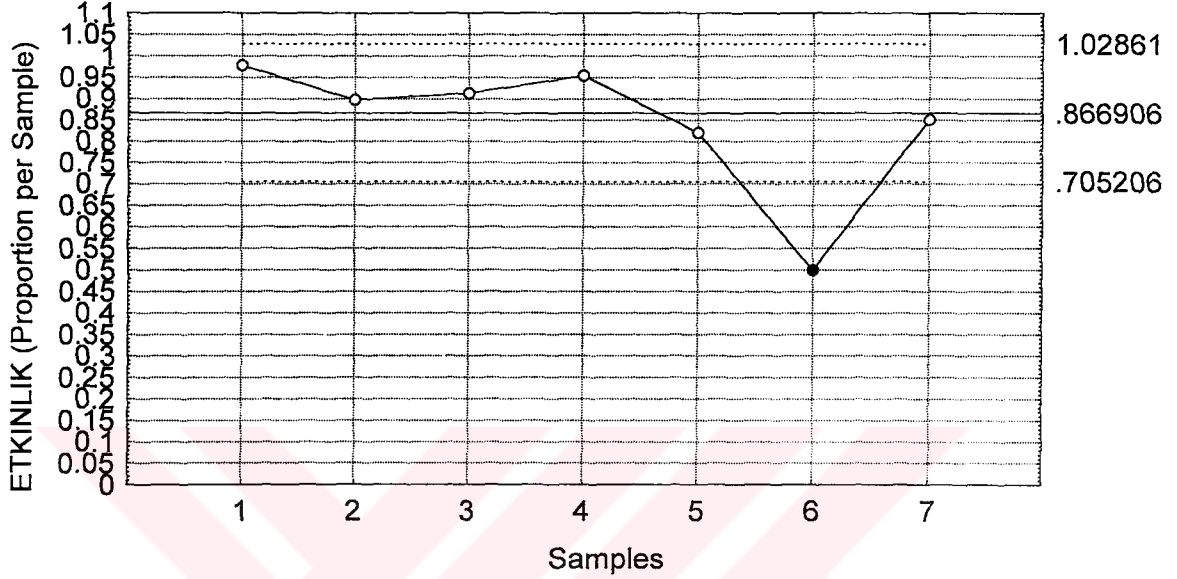
P CHART: Mean: .866906

Standard: .866906

Sigma: .053900

Standard: .053900

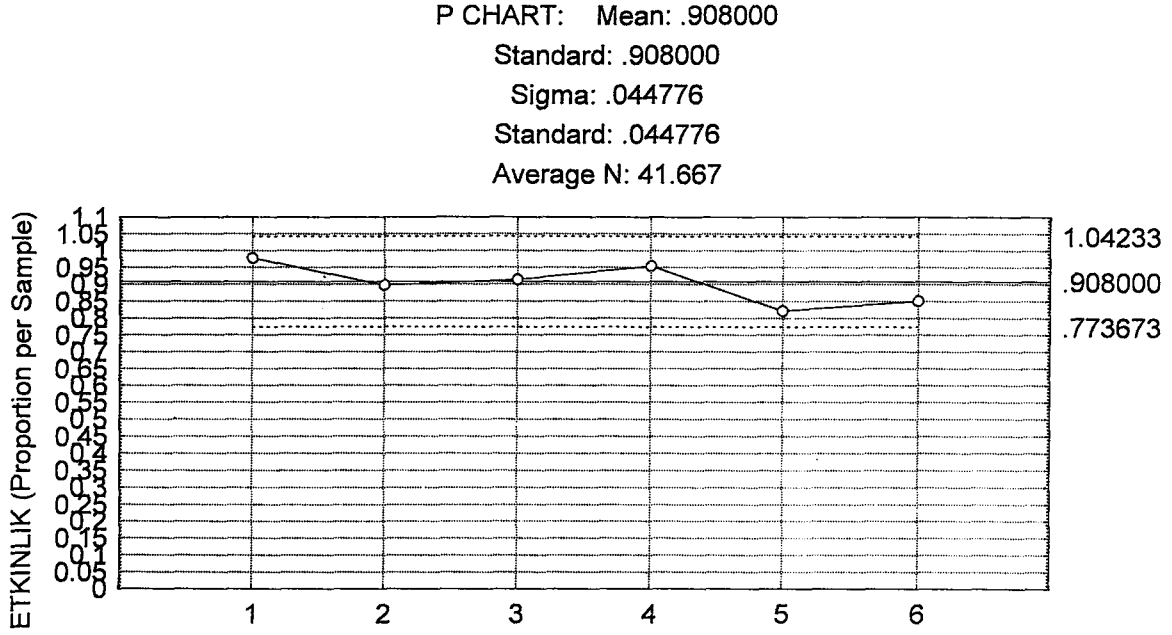
Average N: 39.714



Şekil:46- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)

Abone ile yüzyüze çalışan memurlardan, çalıştıkları kurum tarafından düzenlenen sosyal etkinlik veya sosyal amaçlı toplantı olmadığını belirtenleri, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 86.69'unun memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 97.83). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 6 (Ümraniye) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 50). Ancak 7 alt grup alt ve üst denetim sınırları içinde değildir. 6 nolu alt grup alt denetim sınırının dışına taşıdığı görülmektedir. Dolayısı ile işlemi etkileyen (kontrol dışına çıkaran) özel faktörlerin varlığından sözedilebilir¹⁷². Bu nedenle 6 nolu alt grubu, diğer gruplardan ayrı olarak ve geriye kalan 6 alt grubu da kendi içinde değerlendirmek gerekir.

¹⁷² Kobu, Üretim Yönetimi, s.497.



Şekil:47- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (6 Nolu Alt Grup Atıldıktan Sonra Çizilen Diyagram) (İletişim Faktörü)

Şekil:47'de görüldüğü gibi, 6 nolu alt grup, diğer gruplardan ayrılarak geriye kalan 6 alt grup kendi içinde değerlendirildi. Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁷³. Geriye kalan 6 alt gruptaki katılımcıların % 90.80'ninin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 98). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 82). Bu durumda başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 90.80). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan iletişim faktörüne¹⁷⁴ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹⁷³ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

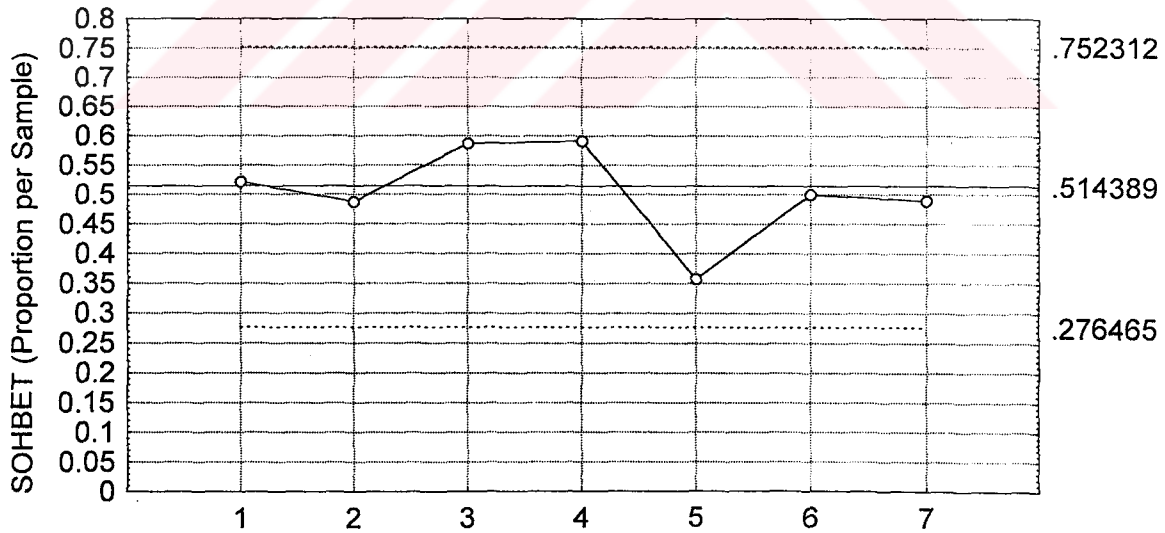
¹⁷⁴ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı: Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	22	47.83	24	52.17
2E.koy	39	20	51.28	19	48.72
3K.koy	46	19	41.30	27	58.70
4Pend.	44	18	40.91	26	59.09
5Usk.	28	18	64.29	10	35.71
6Umra.	28	14	50.00	14	50.00
7B.md.	47	24	51.06	23	48.94
TOPL.	278	135	48.56	143	51.44

Tablo:55- Anket Uygulanan Memurların, İş Saatleri Dışında İşyeri Arkadaşları ve Amirleri ile Sohbet Amaçlı Görüşüp Görüşmediklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, iş saatleri dışında işyeri arkadaşları ve amirleri ile sohbet amaçlı görüşebildiklerini belirten memurların oranı % 48.56, görüşemediklerini belirten memurların oranı % 51.44'dür.

P CHART: Mean: .514389
Standard: .079308
Sigma: .079308
Standard: .079308
Average N: 39.714



Şekil:48- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)

Abone ile yüzyüze çalışan memurlardan, iş saatleri dışında iş yeri arkadaşları ve amirleri ile sohbet amaçlı görüşemediklerini belirtenler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 51.44'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi oran olarak

en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik), 3 (Kadıköy) nolu alt gruplarda olduğu söylenebilir (% 59.09), (% 58.70). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 35.71). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹⁷⁵. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 51.43). Motivasyon faktörlerinden iş arkadaşlığı ve kaynaşma çalışma grubu¹⁷⁶, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan iletişim faktörüne (sosyal etkinlikler) ¹⁷⁷ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	16	34.78	5	10.87	2	4.35	23	50.00
2E.koy	39	15	38.46	3	7.69	2	5.13	19	48.72
3K.koy	46	24	52.17	6	13.04	5	10.87	11	23.91
4Pend.	44	23	52.27	4	9.09	0	0	17	38.64
5Usk.	28	14	50.00	3	10.71	1	3.57	10	35.71
6Umra.	28	16	57.14	3	10.71	0	0	9	32.14
7B.md.	47	18	38.30	7	14.89	1	2.13	21	44.68
TOPL.	278	126	45.32	31	11.15	11	3.96	110	39.57

Tablo:56- Anket Uygulanan Memurların, Amirleri Tarafından Kendilerini Bilgilendirici Toplantılar Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

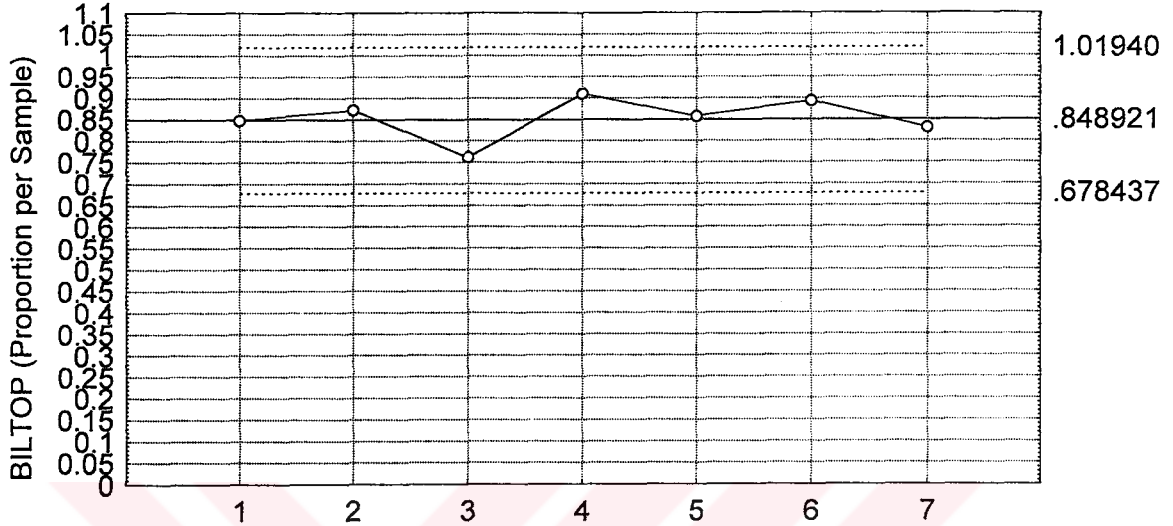
Tabloda görüldüğü gibi, amirleri tarafından çalışanları bilgilendirici toplantıların kısmen yapıldığını belirten memurların oranı % 45.32, orta düzeyde yapıldığını belirten memurların oranı % 11.15, büyük ölçüde yapıldığını belirten memurların oranı % 3.96, hiç toplantı yapılmadığını belirten memurların oranı % 39.57'dir.

¹⁷⁵Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁷⁶ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

¹⁷⁷ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

P CHART: Mean: .848921
Standard: .848921
Sigma: .056828
Standard: .056828
Average N: 39.714



Şekil:49- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)

Şekil:49'da görüldüğü gibi amirleri tarafından çalışanları bilgilendirici toplantıların kısmen yapıldığını ve hiç toplantı yapılmadığını belirten memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 84.89'unun memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 90.91). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 76.08). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁷⁸. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 84.89). Motivasyon faktörlerinden bilgi ve kaynak desteği¹⁷⁹, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan iletişim faktörüne (bilgi aktarımı) ¹⁸⁰ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹⁷⁸ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁷⁹ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

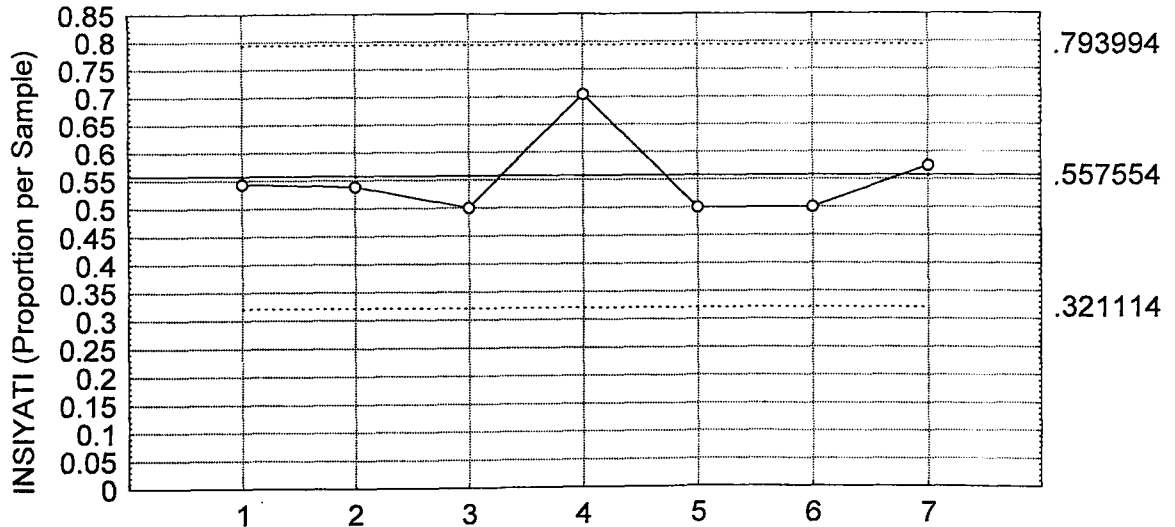
¹⁸⁰ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	16	34.78	15	32.61	6	13.04	9	19.57
2E.koy	39	14	35.90	8	20.51	10	25.64	7	17.95
3K.koy	46	18	39.13	12	26.09	11	23.91	5	10.87
4Pend.	44	22	50.00	7	15.91	6	13.64	9	20.45
5Usk.	28	9	32.14	7	25.00	7	25.00	5	17.86
6Umra.	28	9	32.14	12	42.86	2	7.14	5	17.86
7B.md.	47	20	42.55	12	25.53	8	17.02	7	14.89
TOPL.	278	108	38.85	73	26.26	50	17.99	47	16.91

Tablo:57- Anket Uygulanan Memurların, Görevlerini Yerine Getirirken, Amirleri Tarafından Ne Ölçüde İnsiyatif Kullandıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, amirleri tarafından kısmen insiyatif kullandıklarını belirten memurların oranı % 38.85, orta düzeyde insiyatif kullandıklarını belirten memurların oranı % 26.26, büyük ölçüde insiyatif kullandıklarını belirten memurların oranı % 17.99, hiç insiyatif kullandırmadıklarını belirten memurların oranı % 16.91'dir.

P CHART: Mean: .557554
Standard: .557554
Sigma: .078813
Standard: .078813
Average N: 39.714



Şekil:50- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)

Şekil: 50'de görüldüğü gibi, görevlerini yerine getirirken, amirlerinin kısmen insiyatif kullandığını ve hiç insiyatif kullandırmadığını belirten memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 55.75'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 70.45). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy), 5 (Üsküdar), 6 (Ümraniye) nolu alt gruplarda olduğu söylenebilir (% 50). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁸¹. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 55.75). Motivasyon faktörlerinden yetki kullanma olanaklarına ¹⁸², diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan yönetim biçimi faktörüne ¹⁸³ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	18	39.13	28	60.87
2E.koy	39	26	66.67	13	33.33
3K.koy	46	32	69.57	14	30.43
4Pend.	44	21	47.73	23	52.27
5Usk.	28	18	64.29	10	35.71
6Umra.	28	15	53.57	13	46.43
7B.md.	47	25	53.19	22	46.81
TOPL.	278	155	55.76	123	44.24

Tablo:58- Anket Uygulanan Memurların, Amirlerinin İşle İlgili Kendilerini de İlgilendiren Konularda Karar Alırken Fikirlerinin Sorulup Sorulmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

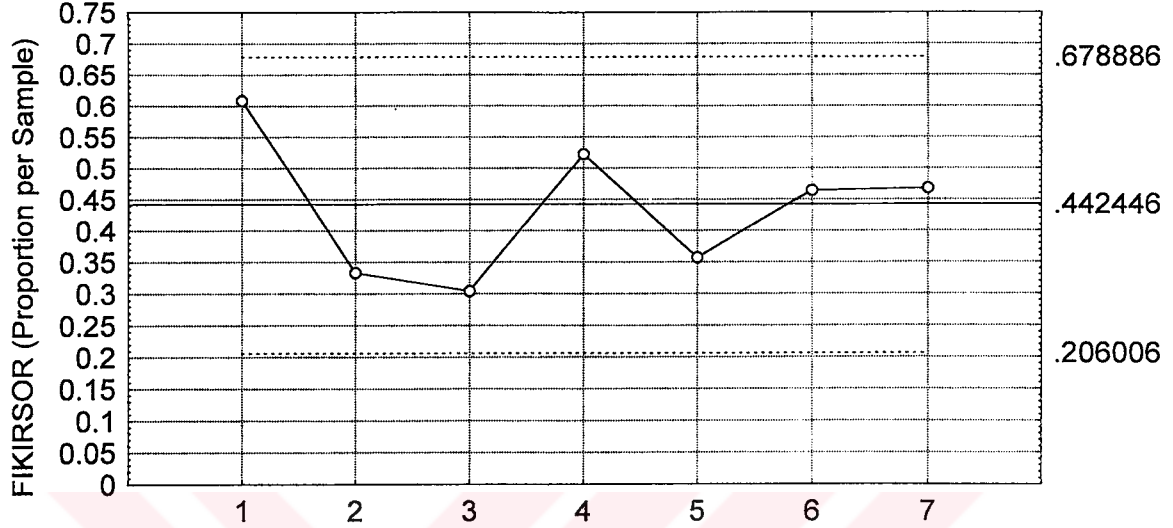
Tabloda görüldüğü gibi, amirlerinin iş ile ilgili kendilerini de ilgilendiren konularda karar alırken fikirlerinin sorulduğunu belirten memurların oranı % 55.76, fikirlerinin sorulmadığını belirten memurların oranı % 44.24'dür.

¹⁸¹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁸² Erku, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

¹⁸³ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

P CHART: Mean: .442446
Standard: .078813
Sigma: .078813
Standard: .078813
Average N: 39.714



Şekil:51- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)

Amirlerinin iş ile ilgili kendilerini de ilgilendiren konularda karar alırken fikirlerinin sorulmadığını belirten memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 44.24'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Şekil:51'de görüldüğü gibi, oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 60.87). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 30.43). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir ¹⁸⁴. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 44.24). Motivasyon faktörlerinden kararlara katılma, kararları etkileme olanakları ¹⁸⁵, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan yönetim biçimi faktörüne ¹⁸⁶ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹⁸⁴ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁸⁵ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

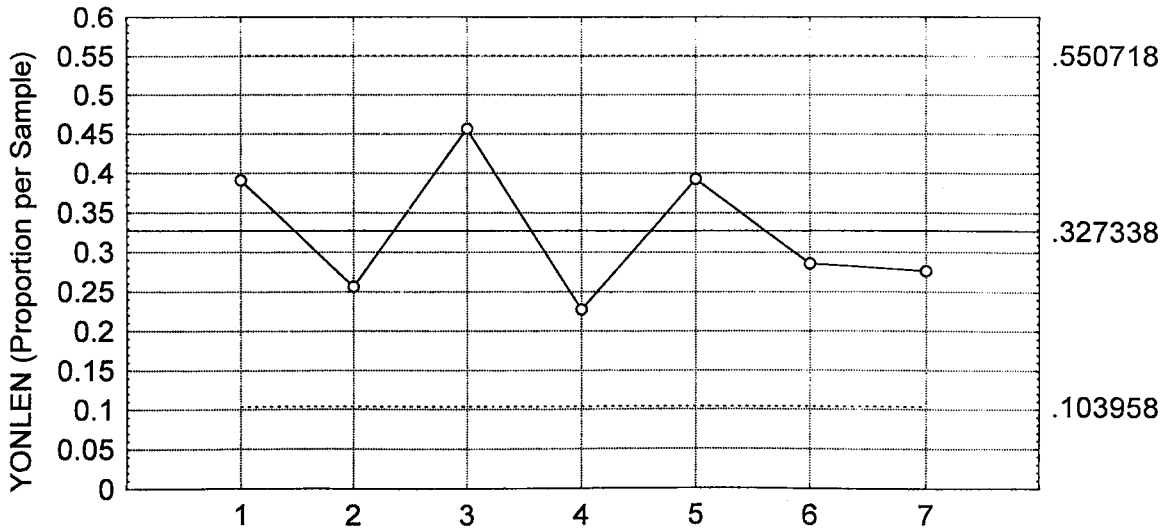
¹⁸⁶ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Bölge	Denek Sayısı	Etkili		Az Etkili		Etkisiz	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	18	39.13	11	23.91	17	36.96
2E.koy	39	10	25.64	9	23.08	20	51.28
3K.koy	46	21	45.65	11	23.91	14	30.43
4Pend.	44	10	22.73	10	22.73	24	54.55
5Usk.	28	11	39.29	8	28.57	9	32.14
6Umra.	28	8	28.57	10	35.71	10	35.71
7B.md.	47	13	27.66	12	25.53	22	46.81
TOPL.	278	91	32.73	71	25.54	116	41.73

Tablo:59- Anket Uygulanan Memurların, Amirlerinin Kendilerine Karşı Olan Yaklaşımlarını Yönlendirmede Abonelerin Ne Ölçüde Etkili Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, amirlerinin kendilerine karşı olan yaklaşımlarını yönlendirmede etkili olduğunu belirten memurların oranı % 32.73, az etkili olduğunu belirten memurların oranı % 25.54, etkili olmadığını belirten memurların oranı % 41.73'dür.

P CHART: Mean: .327338
Standard: .327338
Sigma: .074460
Standard: .074460
Average N: 39.714



Şekil:52- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)

Şekil:52'de görüldüğü gibi aboneler, amirlerinin kendilerine karşı olan yaklaşımlarını yönlendirmede etkili olduğunu belirten memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 32.73'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 45.65). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 22.73). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁸⁷. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 32.73). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan yönetim biçimi faktörüne¹⁸⁸ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Etkili		Az Etkili		Etkisiz	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	8	17.39	12	26.09	26	56.52
2E.koy	39	7	17.95	4	10.26	28	71.79
3K.koy	46	11	23.91	8	17.39	27	58.70
4Pend.	44	13	29.55	6	13.64	25	56.82
5Usk.	28	7	25.00	7	25.00	14	50.00
6Umra.	28	5	17.86	5	17.86	18	64.29
7B.md.	47	11	23.40	14	29.79	22	46.81
TOPL.	278	62	22.30	56	20.14	160	57.55

Tablo:60- Anket Uygulanan Memurların, Amirlerinin İş ile İlgili Kararlarını

Değiştirmede Abonelerin Ne Ölçüde Etkili Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, abonelerin amirlerinin iş ile ilgili kararlarını değiştirmede etkili olduğunu belirten memurların oranı % 22.30, az etkili olduğunu belirten memurların oranı % 20.14, etkili olmadığını belirten memurların oranı % 57.55'dir.

¹⁸⁷ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁸⁸ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

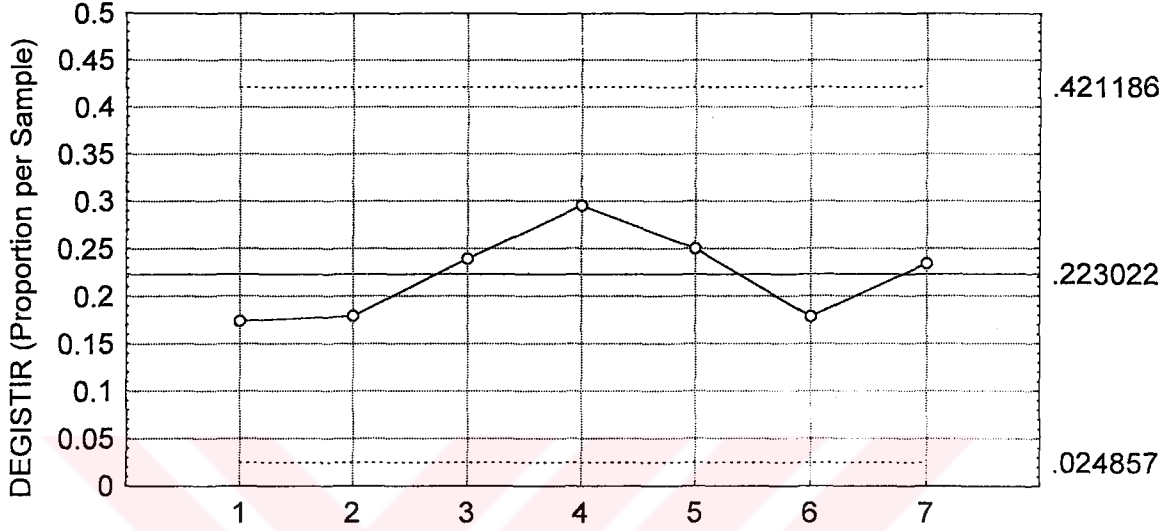
P CHART: Mean: .223022

Standard: .223022

Sigma: .066055

Standard: .066055

Average N: 39.714



Şekil:53- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)

Amirlerinin iş ile ilgili kararlarını değiştirmede, abonelerin etkili olduğunu belirten memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 22.30'unun memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Şekil:53'de görüldüğü gibi, oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 29.55). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 17.39). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁸⁹. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 22.30). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan yönetim biçimi faktörüne ¹⁹⁰ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹⁸⁹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

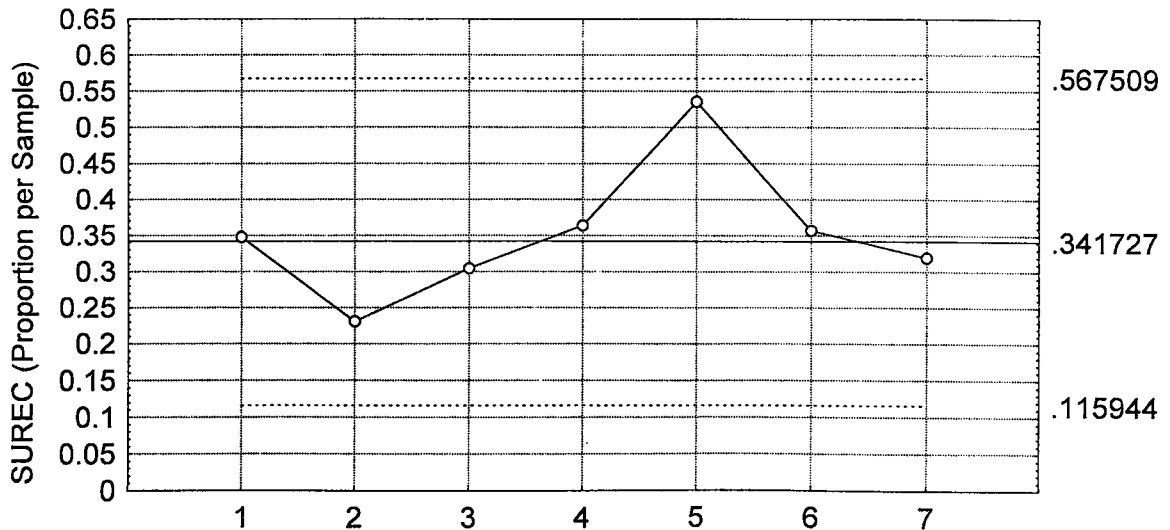
¹⁹⁰ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Bölge	Denek Sayısı	Süreç		Sonuç		İkisi Birden		Hiçbiri	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	4	8.70	8	17.39	26	56.52	8	17.39
2E.koy	39	3	7.69	6	15.38	27	69.23	3	7.69
3K.koy	46	7	15.22	13	28.26	25	54.35	1	2.17
4Pend.	44	5	11.36	9	20.45	23	52.27	7	15.91
5Usk.	28	5	17.86	13	46.43	8	28.57	2	7.14
6Umra.	28	1	3.57	8	28.57	17	60.71	2	7.14
7B.md.	47	6	12.77	9	19.15	26	55.32	6	12.77
TOPL.	278	31	11.15	66	23.74	152	54.68	29	10.43

Tablo:61- Anket Uygulanan Memurların, Amirlerinin Kendilerini Sürece mi Yoksa, Elde Ettikleri Sonuçlara mı Bakarak Değerlendirdiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, amirlerinin kendilerini sürece bakarak değerlendirdiklerini belirten memurların oranı % 11.15, elde ettikleri sonuçlara bakarak değerlendirdiklerini belirten memurların oranı % 23.74, hem sürece hem de sonuçlara bakarak değerlendirdiklerini belirten memurların oranı % 54.68, bunların dışında hiç biri olduğunu belirten memurların oranı % 10.43'dür.

P CHART: Mean: .341727
Standard: .341727
Sigma: .075261
Standard: .075261
Average N: 39.714



Şekil:54- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)

Şekil: 54'de görüldüğü gibi amirlerinin, kendilerini işte elde ettikleri sonuca göre değerlendiren ve hiç bir değerlendirmede bulunmadığını belirten memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 34.17'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 53.57). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 23.07). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁹¹. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 34.17). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan değerlendirme faktörüne ¹⁹² gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Tamamen		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	46	10	21.74	11	23.91	8	17.39	16	34.78	1	2.17
2E.koy	39	7	17.95	10	25.64	12	30.77	9	23.08	1	2.56
3K.koy	46	16	34.78	5	10.87	13	28.26	12	26.09	0	0
4Pend.	44	24	54.55	4	9.09	8	18.18	7	15.91	1	2.27
5Usk.	28	11	39.29	6	21.43	6	21.43	4	14.29	1	3.57
6Umra.	28	5	17.86	0	0	14	50.00	7	25.00	2	7.14
7B.md.	47	17	36.17	3	6.38	9	40.43	7	14.89	1	2.13
TOPL.	278	90	32.37	39	14.03	80	28.78	62	22.30	7	2.52

Tablo:62- Anket Uygulanan Memurların, Çalıştıkları Kurumda İşlerin Yapılmasında Niteliğin Nicelikten Önemli ve Öncelikli Olması Gerektiği Görüşüne Katılma Derecelerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, çalıştıkları kurumda işlerin yapılmasında niteliğin, nicelikten önemli ve öncelikli olması gerektiği görüşüne kısmen katılan memurların oranı % 32.37, orta düzeyde katılan memurların oranı % 14.03, büyük ölçüde katılan memurların oranı % 28.78, tamamen katılan memurların oranı % 22.30, hiç katılmayan memurların oranı % 2.52'dir.

¹⁹¹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁹² Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

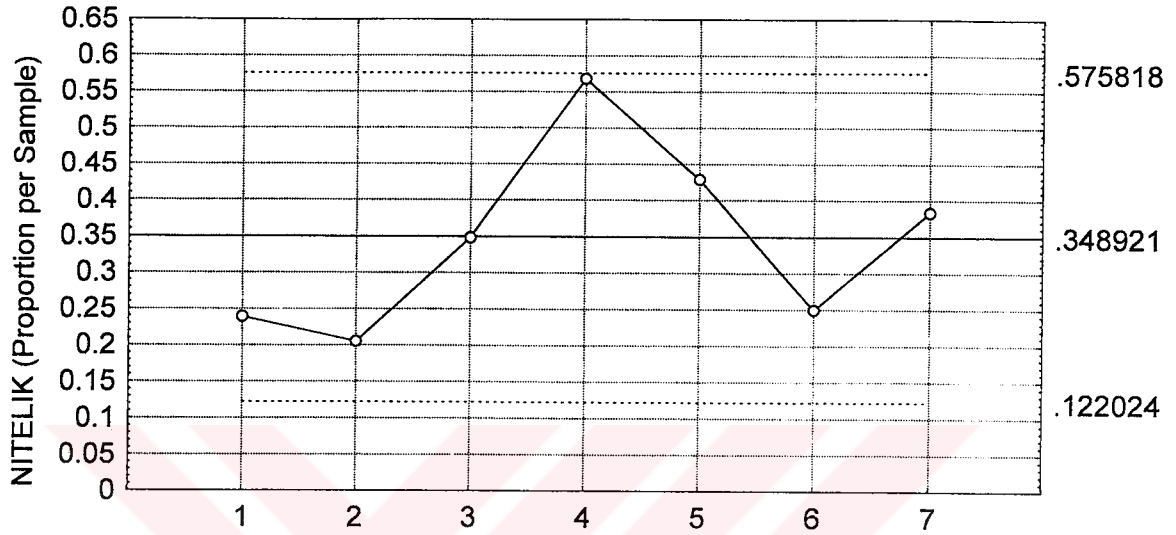
P CHART: Mean: .348921

Standard: .348921

Sigma: .075632

Standard: .075632

Average N: 39.714



Şekil:55- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İşin Gereklilerin Bilincinde Olunması)

Kurumda işlerin yapılmasında niteliğin, nicelikten önemli ve öncelikli olması gerektiği görüşüne kısmen katılan ve bu görüşe hiç katılmadığını belirten memurlar, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 34.89'unun memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Şekil: 55'de görüldüğü gibi, oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 56.82). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy), nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 20.51). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁹³. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 34.89). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan işin gereklilerin bilincinde olunması faktörüne¹⁹⁴ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

¹⁹³ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁹⁴ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

4.2.6.2.3. Orta Düzey Yöneticiler İle İlgili Verilerin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	4	66.67	2	33.33
2E.koy	11	6	54.55	5	45.45
3K.koy	10	8	80.00	2	20.00
4Pend.	9	7	77.78	2	22.22
5Usk.	6	4	66.67	2	33.33
6Umra.	9	6	66.67	3	33.33
7B.md.	12	7	58.33	5	41.67
TOPL.	63	42	66.67	21	33.33

Tablo:63- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, İşyerinde Hizmetçi Eğitime Katılıp Katılmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, hizmetçi eğitime katıldığını belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 66.67, katılmayanların oranı % 33.33'dür. Abone ile yüzyüze çalışan, işyerinde hizmetçi eğitime katılmayan orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilebilir mi? Bunu öğrenmek için yöneticilere yapılan ankette hizmetçi eğitime katılan ve katılmayanların değerlendirmeye alınan diğer sorulara verdiği yanıtlara bakacağız. Bu yanıtlarda memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçenekler çoğunlukta ise; hizmetçi eğitime katılmayan orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilebilir. Hizmetçi eğitime katılan ve katılmayan orta düzey yöneticilerin diğer sorulara verdikleri yanıtlarda memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerin yüzdeleri Tablo: 64'de görülmektedir.

Tablo:64 incelendiğinde hizmetçi eğitime katılan orta düzey yöneticilerin, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçenekleri, hizmetçi eğitime katılmayan orta düzey yöneticilere göre yüksek bir oranda işaretledikleri ortaya çıkmaktadır. Dolayısı ile hizmetçi eğitime katılmayan orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilemeyeceği söylenebilir.

Ankette değerlendirmeye alınan sorulara hizmet içi eğitime katılan orta düzey yöneticilerinin verdikleri yanıtlarda, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerin yüzdesi	Soru No	Ankette değerlendirmeye alınan sorulara hizmet içi eğitime katılmayan orta düzey yöneticilerinin verdikleri yanıtlarda, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerin yüzdesi
B) 66.10	7	B)33.90
A)63.04	9	A)36.96
B)50.00 C)75.00	10	B)50.00 C)25.00
A)64.00 D)75.00	11	A)36.00 D)25.00
A)68.18 D)68.42	14	A)31.82 D)31.58
A)66.67 E)50.00	15	A)33.33 E)50.00
E)65.00	16	E)35.00
A)78.13 B)44.44	17	A)21.88 B)55.56
B)56.52	18	B)43.48
B)71.43	19	B)28.57
A)68.97 D)50.00	22	A)31.03 D)50.00
A)75.00 D)64.29	23	A)25.00 D)35.71
A)33.33 B)65.57	24	A)66.67 B)32.43

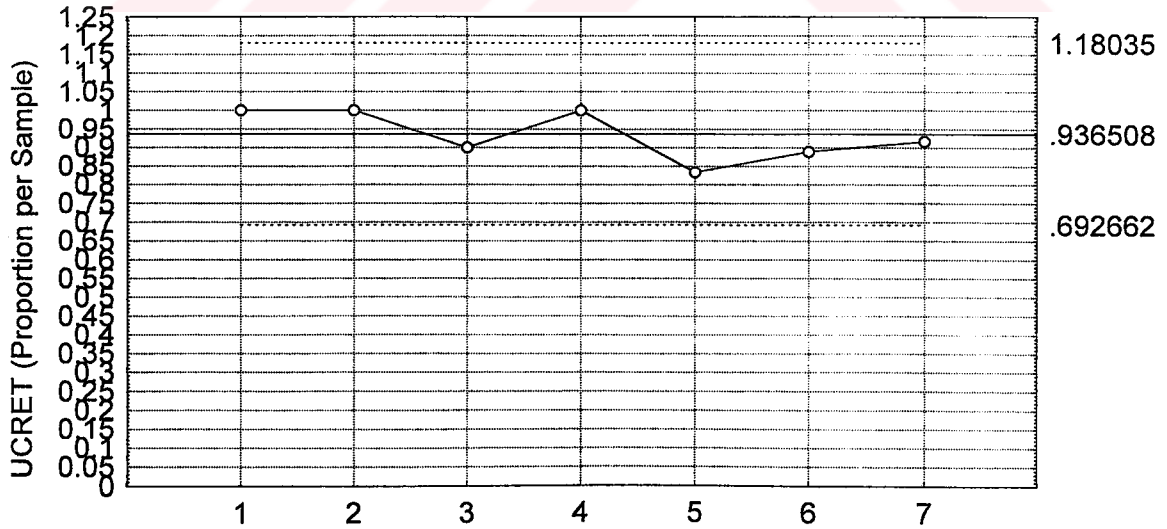
Tablo:64- Hizmet İçi Eğitime Katılan ve Katılmayan Orta Düzey Yöneticilerin Diğer Sorulara Verdikleri Yanıtlarda, Memnuniyetsizlik Belirtisi Olarak Değerlendirilen Seçeneklerin Yüzdelerinin Karşılaştırması

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	0	0	6	100.00
2E.koy	11	0	0	11	100.00
3K.koy	10	1	10.00	9	90.00
4Pend.	9	0	0	9	100.00
5Usk.	6	1	16.67	5	83.33
6Umra.	9	1	11.11	8	88.89
7B.md.	12	1	8.33	11	91.67
TOPL.	63	4	6.35	59	93.65

Tablo:65- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Aldıkları Ücretin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, aldıkları ücretin yeterli olduğunu belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 6.35, aldıkları ücretin yeterli olmadığını belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 93.65'dir.

P CHART: Mean: .936508
Standard: .936508
Sigma: .081282
Standard: .081282
Average N: 9.0000



Şekil:56- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)

Abone ile yüzyüze çalışan, aldıkları ücretin yeterli olmadığını belirten orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değer-

lendirilirse; katılımcıların % 93.65'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı), 2 (Erenköy), 4 (Pendik) nolu alt gruplarda olduğu söylenebilir (% 100). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 83.33). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁹⁵. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 93.65). Motivasyon faktörlerinden ücret ve parasal olanaklara¹⁹⁶, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan değerlendirme faktörüne ¹⁹⁷ gereken önemin verilmediği söylenebilir (kamu sektöründeki genel ve en büyük problemlerden biri olup ülkenin genel bir sorunudur).

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır		Fikri Yok	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	6	100.00	0	0	0	0
2E.koy	11	9	81.82	0	0	2	18.18
3K.koy	10	4	40.00	0	0	6	60.00
4Pend.	9	8	88.89	0	0	1	11.11
5Usk.	6	4	66.67	1	16.67	1	16.67
6Umra.	9	7	77.78	0	0	2	22.22
7B.md.	12	8	66.67	0	0	4	33.33
TOPL.	63	46	73.02	1	1.59	16	25.40

Tablo:66- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Kamu Sektöründe İddia Edildiği Gibi Politik Atamaların Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, kamu sektöründe politik atamaların var olduğunu belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 73.02, politik atamaların olmadığını belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 1.59, bu konuda fikri olmayanların oranı % 25.40'dır.

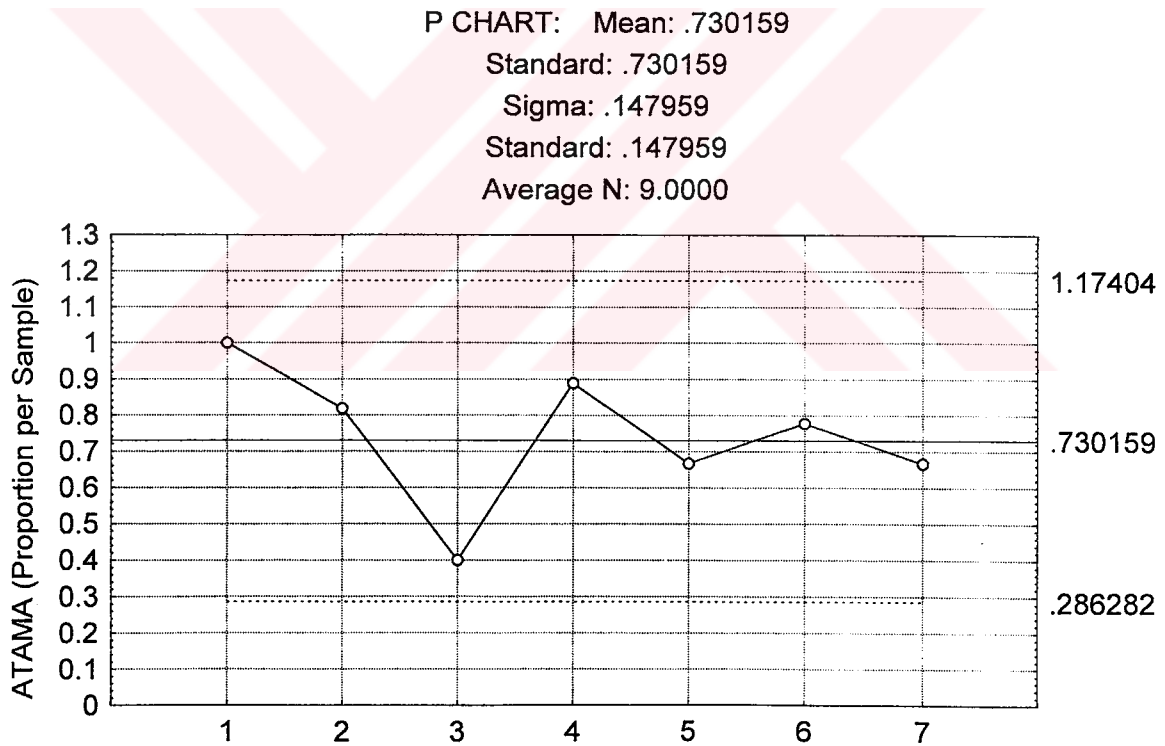
Şekil:57'de görüldüğü gibi abone ile yüzyüze çalışan, kamu sektöründe politik ata-

¹⁹⁵ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁹⁶ Erkut, Inceçam, a.g.e., s.484-493.

¹⁹⁷ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

maların var olduğunu belirten orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 73.01'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyaşı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 100). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 40). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir¹⁹⁸. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 73.01). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan iş güvencesi faktörüne¹⁹⁹⁻²⁰⁰ gereken önemin verilmediği söylenebilir (kamu sektöründe genel ve en büyük problemlerden biri olup ülkenin genel bir sorunudur).



Şekil:57- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İş Güvencesi)

¹⁹⁸ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

¹⁹⁹ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

²⁰⁰ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	3	50.00	0	0	0	0	3	50.00
2E.koy	11	4	36.36	2	18.18	5	45.45	0	0
3K.koy	10	7	70.00	0	0	1	10.00	2	20.00
4Pend.	9	4	44.44	1	11.11	3	33.33	1	11.11
5Usk.	6	5	83.33	0	0	0	0	1	16.67
6Umra.	9	4	44.44	1	11.11	2	22.22	2	22.22
7B.md.	12	8	66.67	2	16.67	1	8.33	1	8.33
TOPL.	63	35	55.56	6	9.52	12	19.05	10	15.87

Tablo:67- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Kurumunun Politikalarının Oluşumunda Abonenin Etkisinin Ne Ölçüde Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, kurumlarının politikalarının oluşumunda abonenin etkisinin kısmen olduğunu belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 55.56, orta düzeyde etkisinin olduğunu belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 9.52, büyük ölçüde etkisinin olduğunu belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 19.05, hiç bir etkisinin olmadığını belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 15.87'dir.

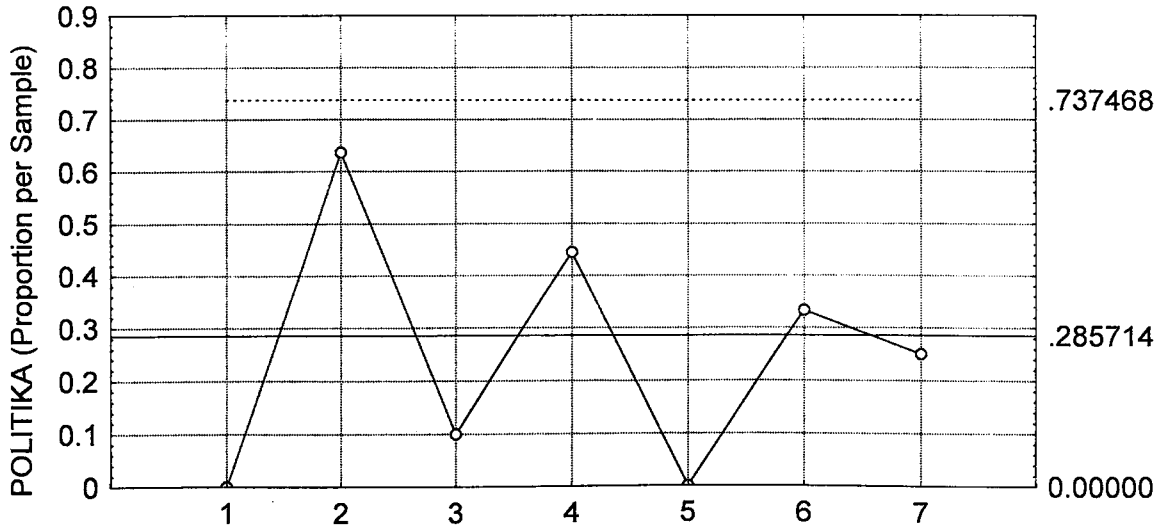
P CHART: Mean: .285714

Standard: .285714

Sigma: .150585

Standard: .150585

Average N: 9.0000



Şekil:58- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)

Şekil:58'de görüldüğü gibi abone ile yüzyüze çalışan, kurumlarının politikalarının oluşumunda abonenin etkisinin orta düzeyde ve büyük ölçüde olduğunu belirten orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 28.57'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 63.63). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı), 5 (Üsküdar) nolu alt gruplarda olduğu söylenebilir (% 0). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir²⁰¹. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 28.57). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan yönetim biçimi faktörüne ²⁰² gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	3	50.00	2	33.33	1	16.67	0	0
2E.koy	11	4	36.36	4	36.36	3	27.27	0	0
3K.koy	10	4	40.00	0	0	3	30.00	3	30.00
4Pend.	9	4	44.44	2	22.22	2	22.22	1	11.11
5Usk.	6	5	83.33	1	16.67	0	0	0	0
6Umra.	9	3	33.33	2	22.22	1	11.11	3	33.33
7B.md.	12	2	16.67	6	50.00	3	25.00	1	8.33
TOPL.	63	25	39.68	17	26.98	13	20.63	8	12.70

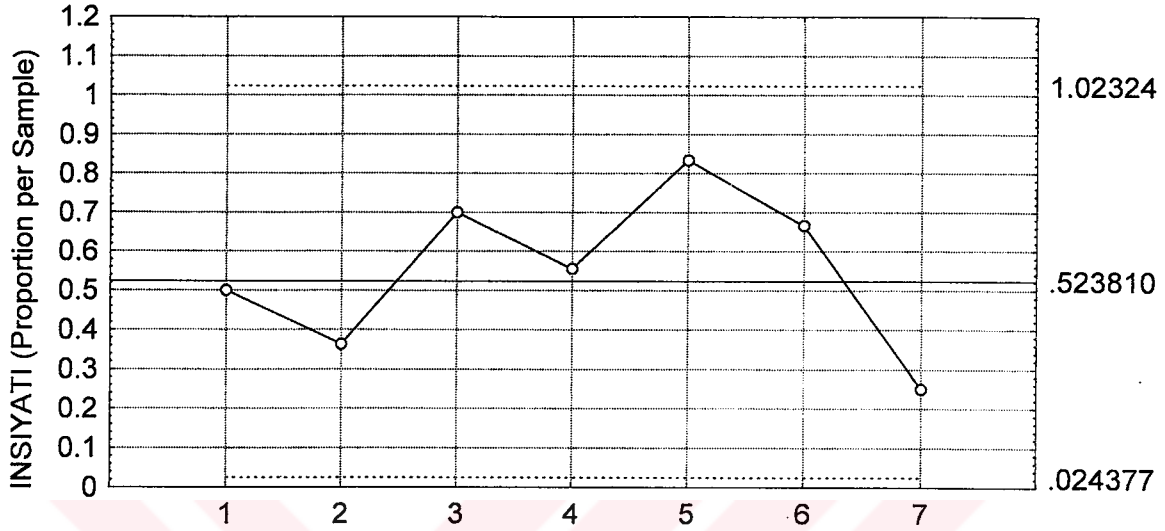
Tablo:68- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Görevlerini Yerine Getirirken Ne Ölçüde İnsiyatif Kullanabildiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, görevlerini yerine getirirken insiyatif kısmen kullanabilen orta düzey yöneticilerin oranı % 39.68, orta düzeyde kullanabilen % 26.98, büyük ölçüde kullanabilen % 20.63, hiç insiyatif kullanamayan orta düzey yöneticilerin oranı % 12.70'dir.

²⁰¹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

²⁰²Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

P CHART: Mean: .523810
Standard: .166478
Sigma: .166478
Standard: .166478
Average N: 9.0000



Şekil:59- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)

Abone ile yüzyüze çalışan, görevini yerine getirirken insiyatif kısmen kullanabilen ve hiç kullanamayan orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 52.38'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 83.33). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 7 (Başmüdürlük merkez) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 25). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir²⁰³. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 52.38). Motivasyon faktörlerinden yetki kullanma olanaklarına²⁰⁴, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan yönetim biçimi faktörüne²⁰⁵ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

²⁰³ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

²⁰⁴ Erkut, Inceçam, a.g.e., s.484-493.

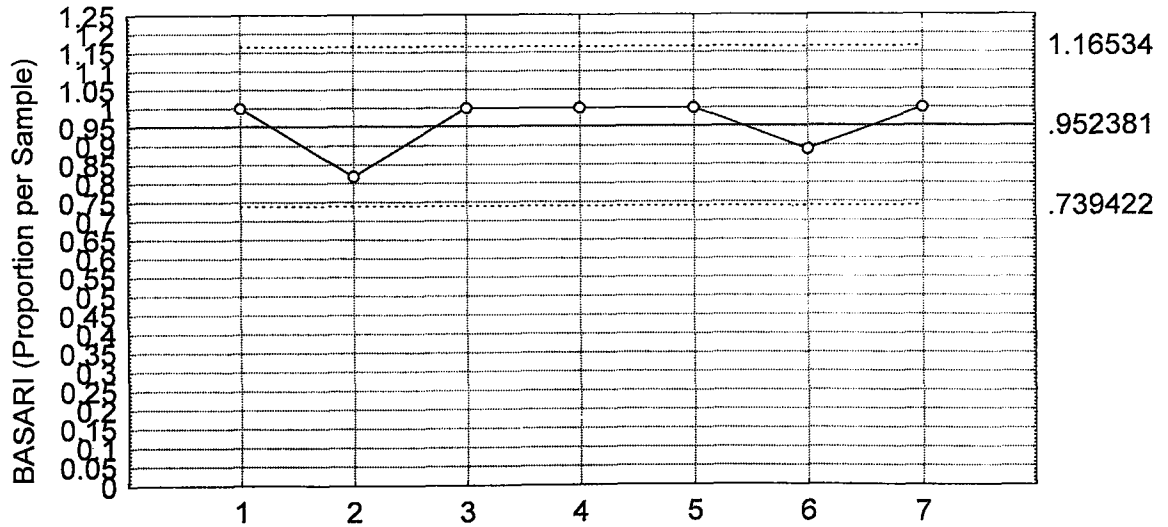
²⁰⁵ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	1	16.67	0	0	0	0	5	83.33
2E.koy	11	5	45.45	2	18.18	0	0	4	36.36
3K.koy	10	3	30.00	0	0	0	0	7	70.00
4Pend.	9	2	22.22	0	0	0	0	7	77.78
5Usk.	6	2	33.33	0	0	0	0	4	66.67
6Umra.	9	3	33.33	1	11.11	0	0	5	55.56
7B.md.	12	6	50.00	0	0	0	0	6	50.00
TOPL.	63	22	34.92	3	4.76	0	0	38	60.32

Tablo:69- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Kurum Çalışanları Başarılarına Uygun Olarak Ne Ölçüde Ödüllendirilmekte olduklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, kurum çalışanları başarılarına uygun olarak kısmen ödüllendirilmekte olduklarını belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 34.92, orta düzeyde belirtenlerin oranı % 4.76, büyük ölçüde belirtenlerin oranı % 0, hiç ödüllendirilmemekte olduklarını belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 60.32'dir.

P CHART: Mean: .952381
Standard: .952381
Sigma: .070986
Standard: .070986
Average N: 9.0000



Şekil:60- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)

Abone ile yüzyüze çalışan, kurum çalışanlarını başarılarına uygun olarak kısmen ödüllendirilmekte ve hiç ödüllendirilmemekte olduklarını belirten orta düzey yöneti-

ciler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 95.24'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Şekilde görüldüğü gibi, oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı), 3 (Kadıköy), 4 (Pendik), 5 (Üsküdar), 7 (Başmüdürlük merkez) nolu alt gruplarda olduğu söylenebilir (% 100). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 81.81). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir²⁰⁶. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 95.23). Motivasyon faktörlerinden takdir edilme, ödüllendirilmeye ²⁰⁷, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan değerlendirme faktörüne²⁰⁸ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Tamamen		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	3	50.00	0	0	0	0	2	33.33	1	16.67
2E.koy	11	2	18.18	0	0	3	27.27	6	54.55	0	0
3K.koy	10	2	20.00	0	0	3	30.00	5	50.00	0	0
4Pend.	9	0	0	0	0	4	44.44	5	55.56	0	0
5Usk.	6	1	16.67	0	0	3	50.00	1	16.67	1	16.67
6Umra.	9	0	0	1	11.11	6	66.67	2	22.22	0	0
7B.md.	12	1	8.33	1	8.33	7	58.33	3	25.00	0	0
TOPL.	63	9	14.29	2	3.17	26	41.27	24	38.10	2	3.17

Tablo:70- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Kurumda İşlerin Yapılmasında Niteliğin Nicelikten Önemli ve Öncelikli Olması Gerektiği Görüşüne Ne Ölçüde Katıldıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, kurumda işlerin yapılmasında niteliğin nicelikten önemli ve öncelikli olması gerektiği görüşüne kısmen katılan orta düzey yöneticilerin oranı % 14.29, orta düzeyde katılanlar % 3.17, büyük ölçüde katılanlar % 41.27, tamamen katılanlar % 38.10, hiç katılmayanlar % 3.17'dir.

²⁰⁶ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

²⁰⁷ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

²⁰⁸ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

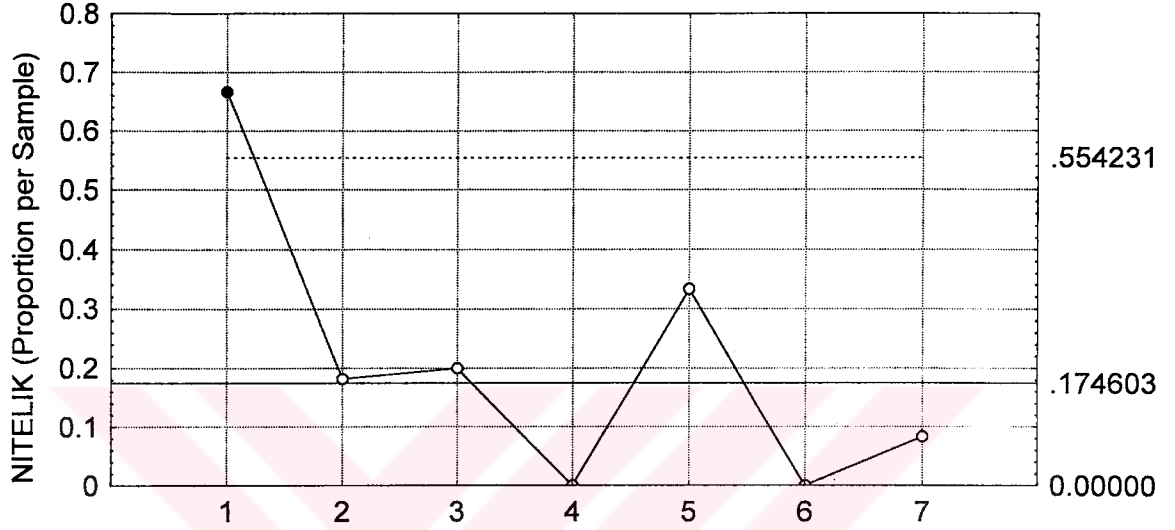
P CHART: Mean: .174603

Standard: .174603

Sigma: .126542

Standard: .126542

Average N: 9.0000

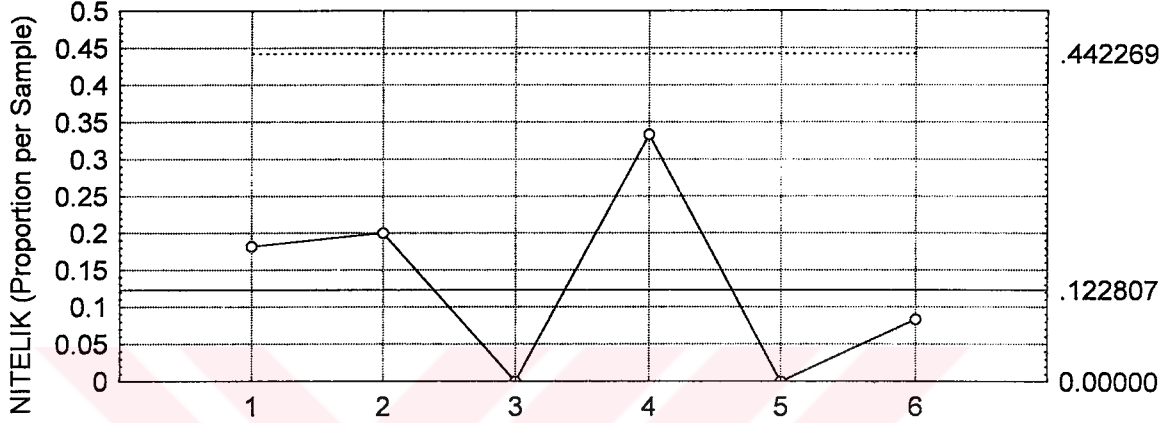


Şekil:61- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İşin Gereklerinin Bilincinde Olunması)

Abone ile yüzyüze çalışan, kurumda işlerin yapılmasında niteliğin nicelikten önemli ve öncelikli olması gerektiği görüşüne kısmen katılan ve hiç katılmayan orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 17.46'sının memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 66.67). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 4 (Pendik), 6 (Ümraniye) nolu alt gruplarda olduğu söylenebilir (% 0). Ancak 7 alt grup alt ve üst denetim sınırları içinde değildir. 1 nolu alt grup alt denetim sınırının dışına taşıdığı görülmektedir. Dolayısı ile işlemi etkileyen (kontrol dışına çıkaran) özel faktörlerin varlığından sözedilebilir²⁰⁷. Bu nedenle 1 nolu alt grubu diğer gruplardan ayrı olarak ve geriye kalan 6 alt grubu da kendi içinde değerlendirmek gerekir.

²⁰⁷ Kobu, Üretim Yönetimi, s.497.

P CHART: Mean: .122807
Standard: .122807
Sigma: .106487
Standard: .106487
Average N: 9.5000



Şekil:62- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (1 Nolu Alt Grup Atıldıktan Sonra Çizilen Diyagram) (İşin Gereklarının Bilincinde Olunması)

Şekil:62'de görüldüğü gibi, 1 (Küçükyalı) nolu alt grup, diğer gruplardan ayrılarak geriye kalan 6 alt grup kendi içinde değerlendirildi. Alt gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir²⁰⁸. Geriye kalan 6 alt gruptaki katılımcıların % 12.28'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 34). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 4 (Pendik), 6 (Ümraniye) nolu alt gruplarda olduğu söylenebilir (% 0). Bu durumda başmüdürlük genelinde memnuniyetsizliğin bulunduğu söylenebilir (% 12.28). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan işin gereklerinin bilincinde olunması faktörüne ²⁰⁹ daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

²⁰⁸ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

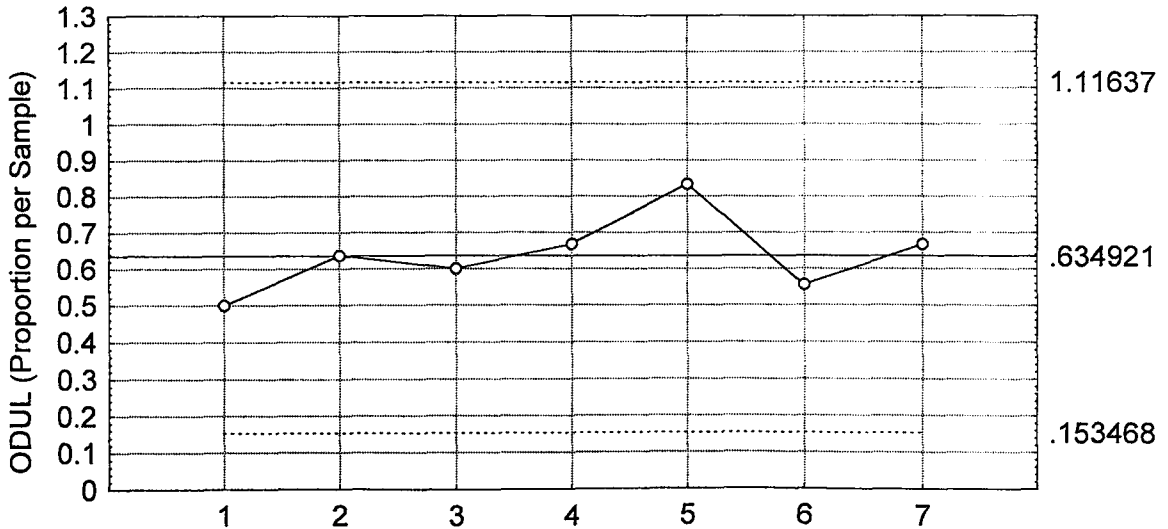
²⁰⁹ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Bölge	Denek Sayısı	Maaş		Takdir		Terfi		Plaket		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	0	0	1	16.67	2	33.33	0	0	3	50.00
2E.koy	11	0	0	2	18.18	2	18.18	0	0	7	63.64
3K.koy	10	0	0	1	10.00	3	30.00	0	0	6	60.00
4Pend.	9	0	0	0	0	2	22.22	1	11.11	6	66.67
5Usk.	6	0	0	0	0	1	16.67	0	0	5	83.33
6Umra.	9	0	0	1	11.11	3	33.33	0	0	5	55.56
7B.md.	12	0	0	1	8.33	3	25.00	0	0	8	66.67
TOPL.	63	0	0	6	9.52	16	25.40	1	1.59	40	63.49

Tablo:71- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, İşyerinde Çalışmalarından Ötürü Ne Tür Ödül Aldıklarına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, işyerinde çalışmalarından ötürü maaş ödülü alan orta düzey yöneticilerinin oranı % 0, takdir veya teşekkür ödülü alanların oranı % 9.52, terfi ödülü alanların oranı % 25.40, plaket ödülü alanların oranı % 1.59, hiç ödül almayanların oranı % 63.49'dur.

P CHART: Mean: .634921
Standard: .160484
Sigma: .160484
Standard: .160484
Average N: 9.0000



Şekil:63- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Değerlendirme Faktörü)

Şekil:63'de görüldüğü gibi, abone ile yüzyüze çalışan, işyerinde çalışmalarından ötürü hiç ödül almayan orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 63.49'unun memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 83.33). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 50). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir²¹⁰. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 63.49). Motivasyon faktörlerinden takdir edilme, terfi ve ilerleme, ödüllendirilmeye²¹¹, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan değerlendirme faktörüne²¹² gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Sıkıntılı		Kötü		İyi	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	4	66.67	1	16.67	1	16.67
2E.koy	11	4	36.36	4	36.66	3	27.27
3K.koy	10	2	20.00	2	20.00	6	60.00
4Pend.	9	9	100.00	0	0	0	0
5Usk.	6	4	66.67	0	0	2	33.33
6Umra.	9	5	55.56	1	11.11	3	33.33
7B.md.	12	4	33.33	1	8.33	7	58.33
TOPL.	63	32	50.79	9	14.29	22	34.92

Tablo:72- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Çalıştıkları Ortamı Nasıl Değerlendirdiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, çalıştıkları ortamı sıkıntılı olarak değerlendiren orta düzey yöneticilerin oranı % 50.79, kötü olarak değerlendirenlerin oranı % 14.29, iyi olarak değerlendirenlerin oranı % 34.92'dir.

²¹⁰Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

²¹¹Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

²¹²Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

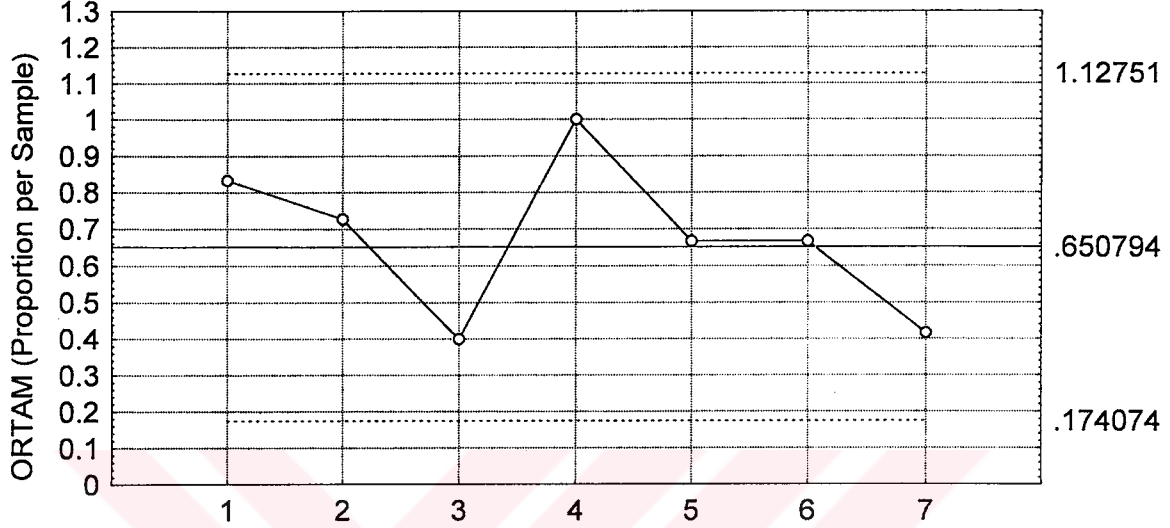
P CHART: Mean: .650794

Standard: .650794

Sigma: .158906

Standard: .158906

Average N: 9.0000



Şekil:64- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi Faktörü)

Abone ile yüzyüze çalışan orta düzey yöneticilerin, çalıştıkları ortamı sıkıntılı ve kötü olarak değerlendirenleri, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 65.07'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 100). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 3 (Kadıköy), 7 (Başmüdürlük merkez) nolu alt gruplar olduğu söylenebilir (% 40), (% 41.66). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir²¹³. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 65.07). Motivasyon faktörlerinden fiziksel ortama²¹⁴, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan çalışma çevresi faktörüne²¹⁵ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

²¹³ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

²¹⁴ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

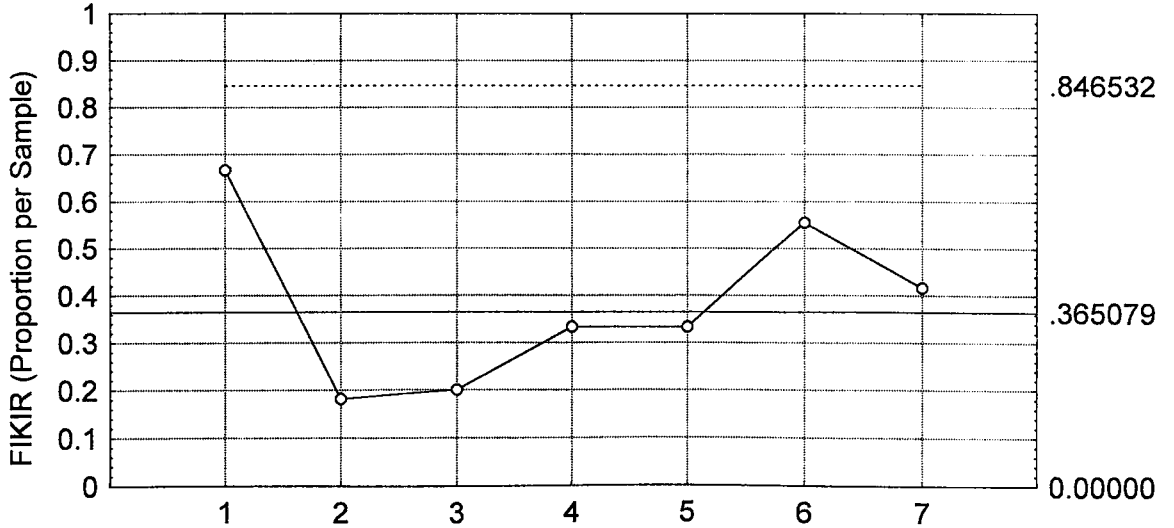
²¹⁵ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı: Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	2	33.33	4	66.67
2E.koy	11	9	81.82	2	18.18
3K.koy	10	8	80.00	2	20.00
4Pend.	9	6	66.67	3	33.33
5Usk.	6	4	66.67	2	33.33
6Umra.	9	4	44.44	5	55.56
7B.md.	12	7	58.33	5	41.67
TOPL.	63	40	63.49	23	36.51

Tablo:73- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Üst Yönetimin İşle İlgili Kendilerini de İlgilendiren Konularda Karar Alırken Fikirlerinin Sorulup Sorulmadığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, üst yönetimin iş ile ilgili kendilerini de ilgilendiren konularda karar alırken fikirlerinin sorulduğunu belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 63.49, fikirlerinin sorulmadığını belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 36.51'dir.

P CHART: Mean: .365079
Standard: .160484
Sigma: .160484
Standard: .160484
Average N: 9.0000



Şekil:65- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Yönetim Biçimi)

Şekil:65'de görüldüğü gibi, üst yönetimin iş ile ilgili kendilerini de ilgilendiren konularda karar alırken fikirlerinin sorulmadığını belirten orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 36.50'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 66.67). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 18.18). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir²¹⁶. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 36.50). Motivasyon faktörlerinden kararlara katılma, kararları etkileme olanakları²¹⁷, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan yönetim biçimi faktörüne²¹⁸ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	5	83.33	1	16.67
2E.koy	11	10	90.91	1	9.09
3K.koy	10	9	90.00	1	10.00
4Pend.	9	7	77.78	2	22.22
5Usk.	6	5	83.33	1	16.67
6Umra.	9	9	100.00	0	0
7B.md.	12	11	91.67	1	8.33
TOPL.	63	56	88.89	7	11.11

Tablo:74- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, İşleri İle İlgili Bir Problemi Üst Yönetime İletip İletmediklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, işleri ile ilgili bir problemi üst yönetime ileten orta düzey yöneticilerin oranı % 88.89, iletmeyenlerin oranı % 11.11'dir.

²¹⁶ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

²¹⁷ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

²¹⁸ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı: Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

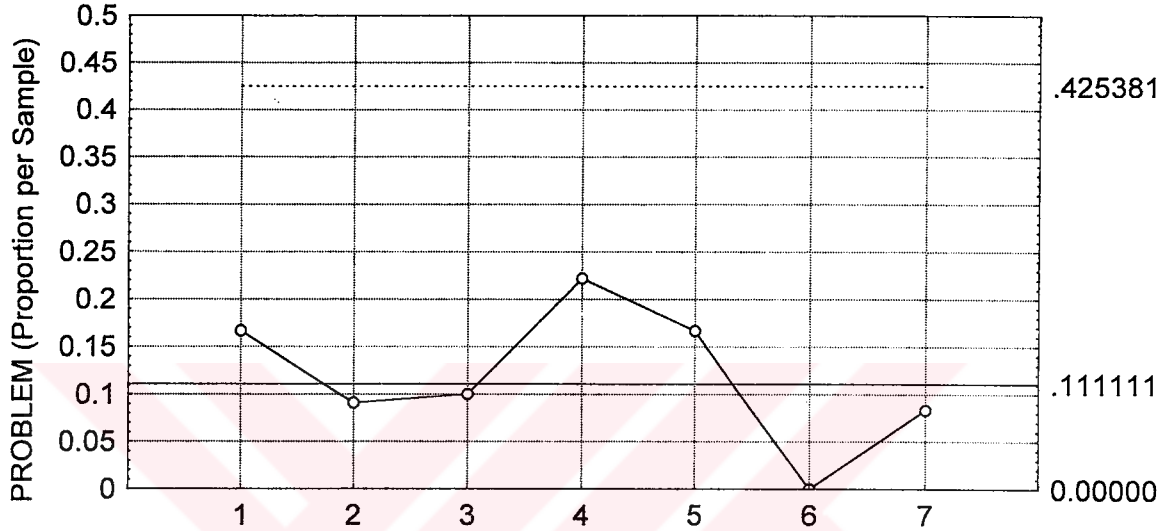
P CHART: Mean: .111111

Standard: .111111

Sigma: .104757

Standard: .104757

Average N: 9.0000



Şekil:66- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)

İşleri ile ilgili bir problemi üst yönetime iletmeyen orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların %11.11'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Şekil:66'da görüldüğü gibi, oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 4 (Pendik) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 22.22). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 6 (Ümraniye) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 0). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir²¹⁹. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizliğin bulunduğu söylenebilir (% 11.11). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan iletişim faktörüne²²⁰⁻²²¹ daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

²¹⁹ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

²²⁰ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

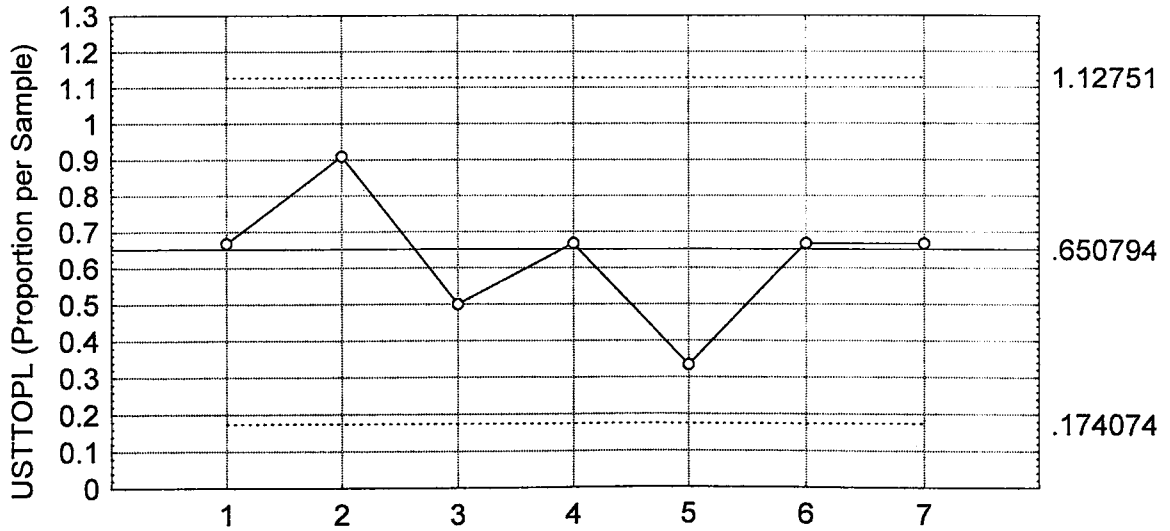
²²¹ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	2	33.33	1	16.67	1	16.67	2	33.33
2E.koy	11	7	63.64	1	9.09	0	0	3	27.27
3K.koy	10	5	50.00	2	20.00	3	30.00	0	0
4Pend.	9	5	55.56	1	11.11	2	22.22	1	11.11
5Usk.	6	2	33.33	3	50.00	1	16.67	0	0
6Umra.	9	4	44.44	1	11.11	2	22.22	2	22.22
7B.md.	12	4	33.33	3	25.00	1	8.33	4	33.33
TOPL.	63	29	46.03	12	19.05	10	15.87	12	19.05

Tablo:75- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Üst Yönetim Tarafından Yöneticilere Dönük Olarak Ne Ölçüde Toplantılar Yapıldığına İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, üst yönetim tarafından yöneticilere dönük olarak kısmen toplantılar yapıldığını belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 46.03, orta düzeyde %19.05, büyük ölçüde % 15.87, hiç toplantı yapılmadığını belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 19.05'dir.

P CHART: Mean: .650794
Standard: .650794
Sigma: .158906
Standard: .158906
Average N: 9.0000



Şekil:67- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (İletişim Faktörü)

Şekil:67'de görüldüğü gibi, üst yönetim tarafından yöneticilere dönük olarak toplanmaların kısmen yapıldığını belirten ve hiç yapılmadığını belirten orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 65.08'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 2 (Erenköy) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 90.91). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 5 (Üsküdar) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 33.33). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısıyla işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir²²². Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 65.07). Motivasyon faktörlerinden bilgi ve kaynak desteği²²³, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan iletişim faktörüne (bilgi aktarımı)²²⁴ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Bölge	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	3	50.00	0	0	0	0	3	50.00
2E.koy	11	2	18.18	1	9.09	0	0	8	72.73
3K.koy	10	4	40.00	2	20.00	2	20.00	2	20.00
4Pend.	9	3	33.33	0	0	2	22.22	4	44.44
5Usk.	6	2	33.33	0	0	0	0	4	66.67
6Umra.	9	2	22.22	2	22.22	1	11.11	4	44.44
7B.md.	12	4	33.33	3	25.00	2	16.67	3	25.00
TOPL.	63	20	31.75	8	12.70	7	11.11	28	44.44

Tablo:76- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Çalıştıkları İşyeri Ortamının Beklentilerine Ne Ölçüde Uyduğuna İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, çalıştıkları işyeri ortamının beklentilerine kısmen uyduğunu belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 31.75, orta düzeyde uyduğunu belirtenlerin oranı % 12.70, büyük ölçüde uyduğunu belirtenlerin oranı % 11.11, hiç uymadığını belirten orta düzey yöneticilerin oranı % 44.44'dür.

²²² Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

²²³ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

²²⁴ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

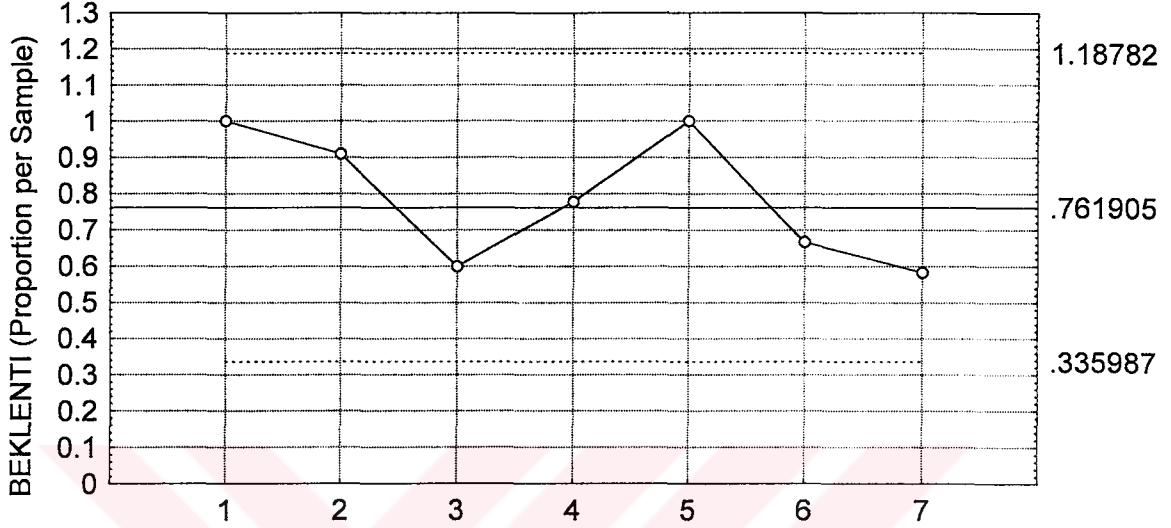
P CHART: Mean: .761905

Standard: .761905

Sigma: .141973

Standard: .141973

Average N: 9.0000



Şekil:68- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi Faktörü)

Abone ile yüzyüze çalışan, çalıştıkları işyeri ortamının beklentilerine kısmen uyduğunu ve hiç uymadığını belirten orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 76.19'unun memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükaly), 5 (Üsküdar) nolu alt gruplarda olduğu söylenebilir (% 100). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 7 (Başmüdürlük merkez) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 58.33). Bütün gruplar alt ve üst denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir²²⁵. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 76.19). Motivasyon faktörlerinden fiziksel ortama ²²⁶, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan çalışma çevresi faktörüne ²²⁷ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

²²⁵ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

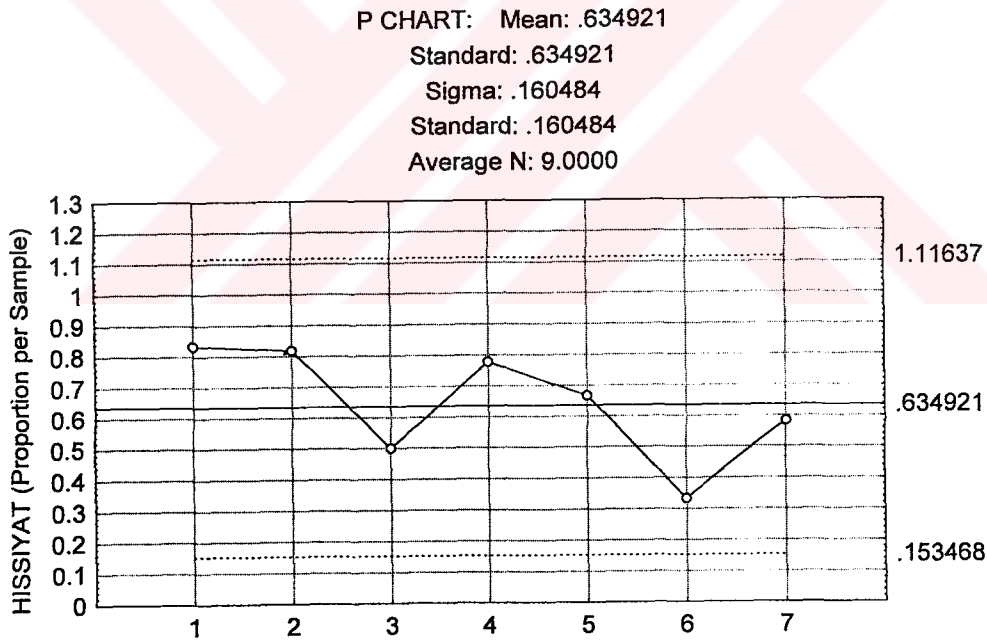
²²⁶ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

²²⁷ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Bölge	Denek Sayısı	Yorgun		Stresli		İyi		Çok İyi	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
1K.yalı	6	0	0	5	83.33	1	16.67	0	0
2E.koy	11	0	0	9	81.82	1	9.09	1	9.09
3K.koy	10	0	0	5	50.00	4	40.00	1	10.00
4Pend.	9	1	11.11	6	66.67	2	22.22	0	0
5Usk.	6	0	0	4	66.67	2	33.33	0	0
6Umra.	9	0	0	3	33.33	5	55.56	1	11.11
7B.md.	12	2	16.67	5	41.67	5	41.67	0	0
TOPL.	63	3	4.76	37	58.73	20	31.75	3	4.76

Tablo:77- Anket Uygulanan Orta Düzey Yöneticilerin, Mesai Saatlerinde Kendilerini Nasıl Hissettiklerine İlişkin Görüşlerinin Alt Bölgelere Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, mesai saatlerinde kendilerini yorgun hisseden orta düzey yöneticilerin oranı % 4.76, kendilerini stresli hissedenlerin oranı % 58.73, kendilerini iyi hissedenlerin oranı % 31.75, kendilerini çok iyi hisseden orta düzey yöneticilerin oranı % 4.76'dır.



Şekil:69- Standartlara Göre Çizilen P Diyagramı (Çalışma Çevresi)

Mesai saatlerinde kendilerini yorgun ve stresli hisseden orta düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 63.49'unun memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Şekil:69'da görüldüğü gibi, oran olarak en yüksek memnuniyetsizliğin 1 (Küçükyalı) nolu alt grupta olduğu söylenebilir (% 83.33). Oran olarak en düşük memnuniyetsizliğin 6 (Ümraniye) nolu

alt grupta olduğu söylenebilir (% 33.33). Bütün gruplar denetim sınırları içindedir, dolayısı ile işlemin kontrol altında bulunduğu söylenebilir²²⁸. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 63.49). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan çalışma çevresi faktörüne ²²⁹ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

4.2.6.2.4. Üst Düzey Yöneticiler İle İlgili Verilerin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzey Yöneticiler	33	24	72.73	9	27.27

Tablo:78- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, İşyerinde Hizmetiçi Eğitime Katılıp Katılmadıklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, hizmetiçi eğitime katıldığını belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 72.73, katılmayanların oranı % 27.27'dir. İşyerinde hizmetiçi eğitime katılmayan üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilebilir mi? Bunu öğrenmek için yöneticilere yapılan ankette hizmetiçi eğitime katılan ve katılmayanların değerlendirmeye alınan diğer sorulara verdiği yanıtlara bakacağız. Bu yanıtlarda memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçenekler çoğunlukta ise; hizmetiçi eğitime katılmayan üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilebilir. Hizmetiçi eğitime katılan ve katılmayan üst düzey yöneticilerin diğer sorulara verdikleri yanıtlarda memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerin yüzdeleri Tablo: 79'da görülmektedir.

²²⁸ Kobu, Üretim Yönetimi, s.502.

²²⁹ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Ankette değerlendirmeye alınan so-ru- lara hizmet içi eğitime katılan üstdüzey yöneticilerinin verdikleri yanıtlarda, mem- nuniyetsizlik belirtisi olarak değer- lendirilen seçeneklerin yüzdesi	Soru No	Ankette değerlendirmeye alınan soru- lara hizmet içi eğitime katılmayan üst düzey yöneticilerinin verdikleri yanıtlar- da, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçeneklerin yüzdesi
B) 72.73	7	B)27.27
A)79.17	9	A)20.83
B)81.82 C)100.00	10	B)18.18 C)0
A)72.73 D)0	11	A)27.27 D)0
A)68.75 D)76.92	14	A)31.25 D)23.08
A)80.00 E)0	15	A)20.00 E)0
E)78.57	16	E)21.43
A)83.33 B)0	17	A)16.67 B)100.00
B)50.00	18	B)50.00
B)100.00	19	B)0
A)83.33 D)100.00	22	A)16.67 D)0
A)69.23 D)0	23	A)30.77 D)100.00
A)0 B)75.00	24	A)0 B)25.00

**Tablo:79: Hizmet ii eğitime katılan ve katılmayan üst düzey yöneticilerin diğer soru-
lara verdikleri yanıtlarda, memnuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen
seçeneklerin yüzdelerinin karşılaştırması**

Tablo: 79 incelendiğinde hizmetiçi eğitime katılan üst düzey yöneticilerin, mem-
nuniyetsizlik belirtisi olarak değerlendirilen seçenekleri, hizmetiçi eğitime katıl-
mayan üst düzey yöneticilere göre yüksek bir oranda işaretledikleri ortaya çıkmak-
tadır. Dolayısı ile hizmetiçi eğitime katılmayan üst düzey yöneticiler, çalışanların
memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilemeyeceği söylenebilir.

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzye Yöneticiler	33	0	0	33	100.00

Tablo:80- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Aldıkları Ücretin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, aldıkları ücretin yeterli olduğunu belirten üst düzey yönetici yoktur. Aldıkları ücretin yeterli olmadığını belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 100'dür. Aldıkları ücretin yeterli olmadığını belirten üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 100'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 100). Motivasyon faktörlerinden ücret ve parasal olanaklara²³⁰, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan değerlendirme faktörüne²³¹ gereken önemin verilmediği söylenebilir (kamu sektöründeki genel ve en büyük problemlerden biri olup ülkenin genel bir sorunudur).

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Evet		Hayır		Fikri Yok	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzye Yöneticiler	33	24	72.73	0	0	9	27.27

Tablo:81- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Kamu Sektöründe İddia Edildiği Gibi Politik Atamaların Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

²³⁰ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

²³¹ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Tablo:81'de görüldüğü gibi, kamu sektöründe politik atamaların var olduğunu belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 72.73, politik atamaların olmadığını belirten üst düzey yönetici yoktur. Bu konuda fikri olmayanların oranı % 27.27'dir.

Kamu sektöründe politik atamaların var olduğunu belirten üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 72,73'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 72.73). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan iş güvencesi faktörüne ²³²⁻²³³ gereken önemin verilmediği söylenebilir (kamu sektöründe genel ve en büyük problemlerden biri olup ülkenin genel bir sorunudur).

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzey Yöneticiler	33	15	45.45	11	33.33	2	6.06	5	15.15

Tablo:82- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Kurumunun Politikalarının Oluşumunda Abonenin Etkisinin Ne Ölçüde Olduğuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, kurumlarının politikalarının oluşumunda abonenin etkisinin kısmen olduğunu belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 45.45, üst düzeyde etkisinin olduğunu belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 33.33, büyük ölçüde etkisinin olduğunu belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 6.06, hiç bir etkisinin olmadığını belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 15.15'dir.

²³² Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

²³³ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

Kurumlarının politikalarının oluşumunda abonenin etkisinin orta düzeyde ve büyük ölçüde olduğunu belirten üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 39.39'unun memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 39.39). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan yönetim biçimi faktörüne²³⁴ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzey Yöneticiler	33	11	33.33	14	42.42	8	24.24	0	0

Tablo:83- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Görevlerini Yerine Getirirken Ne Ölçüde İnsiyatif Kullanabildiklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, görevlerini yerine getirirken insiyatif kısmen kullanabilen üst düzey yöneticilerin oranı % 33.33, orta düzeyde kullanabilen % 42.42, büyük ölçüde kullanabilen % 24.24'dür. Hiç insiyatif kullanamayan üst düzey yönetici yoktur.

Görevini yerine getirirken insiyatif kısmen kullanabilen ve hiç kullanamayan üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 33.33'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 33.33). Motivasyon faktörlerinden yetki kullanma olanaklarına²³⁵, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan yönetim biçimi faktörüne²³⁶ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

²³⁴ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

²³⁵ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

²³⁶ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzey Yöneticiler	33	16	48.48	4	12.12	0	0	13	39.39

Tablo:84- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Kurum Çalışanları Başarılarına Uygun Olarak Ne Ölçüde Ödüllendirilmekte olduklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, kurum çalışanları başarılarına uygun olarak kısmen ödüllendirilmekte olduklarını belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 48.48, orta düzeyde belirtenlerin oranı % 12.12, büyük ölçüde belirtenlerin oranı % 0, hiç ödüllendirilmemekte olduklarını belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 39.39'dur.

Kurum çalışanlarını başarılarına uygun olarak kısmen ödüllendirilmekte ve hiç ödüllendirilmemekte olduklarını belirten üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 87.87'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 87.87). Motivasyon faktörlerinden takdir edilme, ödüllendirilmeye²³⁷, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan değerlendirme faktörüne²³⁸ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Tablo:85'de görüldüğü gibi, kurumda işlerin yapılmasında niteliğin nicelikten önemli ve öncelikli olması gerektiği görüşüne kısmen katılan üst düzey yöneticilerin oranı % 15.15, orta düzeyde katılanlar % 6.06, büyük ölçüde katılanlar % 30.30, tamamen

²³⁷ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

²³⁸ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

katılanlar % 48.48, hiç katılmayanlar % 0'dır.

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Tamamen		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzey Yönetici	33	5	15.15	2	6.06	10	30.30	16	48.48	0	0

Tablo:85- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Kurumda İşlerin Yapılmasında Niteliğin Nicelikten Önemli ve Öncelikli Olması Gerektiği Görüşüne Ne Ölçüde Katıldıklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Kurumda işlerin yapılmasında niteliğin nicelikten önemli ve öncelikli olması gerektiği görüşüne kısmen katılan ve hiç katılmayan üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 15.15'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizliğin bulunduğu söylenebilir (% 15.15). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan işin gereklerinin bilincinde olunması faktörüne ²³⁹ daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Maaş		Takdir		Terfi		Plaket		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzey Yönetici	33	0	0	13	39.39	4	12.12	2	6.06	14	42.42

Tablo:86- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, İşyerinde Çalışmalarından Ötürü Ne Tür Ödül Aldıklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

²³⁹ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı: Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Tablo:86'da görüldüğü gibi, işyerinde çalışmalarından ötürü maaş ödülü alan üst düzey yöneticilerinin oranı % 0, takdir veya teşekkür ödülü alanların oranı % 39.39, terfi ödülü alanların oranı % 12.12, plaket ödülü alanların oranı % 6.06, hiç ödül almayanların oranı % 42.42'dir.

İşyerinde çalışmalarından ötürü hiç ödül almayan üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 42.42'sinin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 42.42). Motivasyon faktörlerinden takdir edilme, terfi ve ilerleme, ödüllendirilmeye²⁴⁰, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan değerlendirme faktörüne²⁴¹ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Sıkıntılı		Kötü		İyi	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzey Yöneticiler	33	18	54.55	1	3.03	14	42.42

Tablo:87- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Çalıştıkları Ortamı Nasıl Değerlendirdiklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, çalıştıkları ortamı sıkıntılı olarak değerlendiren üst düzey yöneticilerin oranı % 54.55, kötü olarak değerlendirenlerin oranı % 3.03, iyi olarak değerlendirenlerin oranı % 42.42'dir. Çalıştıkları ortamı sıkıntılı ve kötü olarak değerlendiren üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 57.58'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu

²⁴⁰ Erkut, İnçeçam, a.g.e., s.484-493.

²⁴¹ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

söylenbilir (% 57.58). Motivasyon faktörlerinden fiziksel ortama²⁴², diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan çalışma çevresi faktörüne²⁴³ gereken önemin verilmediği söylenbilir.

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzey Yöneticiler	33	27	81.82	6	18.18

Tablo:88- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Üst Yönetimin İşle İlgili Kendilerini de İlgilendiren Konularda Karar Alırken Fikirlerinin Sorulup Sorulmadığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, üst yönetimin iş ile ilgili kendilerini de ilgilendiren konularda karar alırken fikirlerinin sorulduğunu belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 81.82, fikirlerinin sorulmadığını belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 18.18'dir.

Üst yönetimin iş ile ilgili kendilerini de ilgilendiren konularda karar alırken fikirlerinin sorulmadığını belirten üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 18.18'inin memnuniyetsiz olduğu söylenbilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizliğin bulunduğu söylenbilir (% 18.18). Motivasyon faktörlerinden kararlara katılma, kararları etkileme olanakları²⁴⁴, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan yönetim biçimi faktörüne²⁴⁵ daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenbilir.

²⁴² Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

²⁴³ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

²⁴⁴ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

²⁴⁵ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Evet		Hayır	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzye Yöneticiler	33	30	90.91	3	9.09

Tablo:89- Anket Uygulanan Üst Düzye Yöneticilerin, İşleri İle İlgili Bir Problemi Üst Yönetime İletip İletmediklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, işleri ile ilgili bir problemi üst yönetime ileten üst düzye yöneticilerin oranı % 90.91, iletmeyenlerin oranı % 9.09'dur.

İşleri ile ilgili bir problemi üst yönetime iletmeyen üst düzye yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 9,09'unun memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizliğin bulunduğu söylenebilir (% 9.09). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan iletişim faktörüne²⁴⁶⁻²⁴⁷ daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzye		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzye Yöneticiler	33	6	18.18	13	39.39	12	36.36	2	6.06

Tablo:90- Anket Uygulanan Üst Düzye Yöneticilerin, Üst Yönetim Tarafından Yöneticilere Dönük Olarak Ne Ölçüde Toplantılar Yapıldığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

²⁴⁶ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

²⁴⁷ Erkut, Inceçam, a.g.e., s.484-493.

Tablo:90'da görüldüğü gibi, üst yönetim tarafından yöneticilere dönük olarak kısmen toplantılar yapıldığını belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 18.18, ortadüzeyde % 39.39, büyük ölçüde % 36.36, hiç toplantı yapılmadığını belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 6.06'dır.

Üst yönetim tarafından yöneticilere dönük olarak toplantıların kısmen yapıldığını belirten ve hiç yapılmadığını belirten üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 24.24'ünün memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 24.24). Motivasyon faktörlerinden bilgi ve kaynak desteği²⁴⁸, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan iletişim faktörüne (bilgi aktarımı)²⁴⁹ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Hiç	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzey Yöneticiler	33	13	39.39	12	36.36	6	18.18	2	6.06

Tablo:91- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Çalıştıkları İşyeri Ortamının Beklentilerine Ne Ölçüde Uyduğuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, çalıştıkları işyeri ortamının beklentilerine kısmen uyduğunu belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 39.39, orta düzeyde uyduğunu belirtenlerin oranı % 36.36, büyük ölçüde uyduğunu belirtenlerin oranı % 18.18, hiç uymadığını belirten üst düzey yöneticilerin oranı % 6.06'dır.

²⁴⁸ Erkut, İnceçam, a.g.e., s.484-493.

²⁴⁹ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

Tablo:91'de görüldüğü gibi,çalıştıkları işyeri ortamının beklentilerine kısmen uyduğunu ve hiç uymadığını belirten üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 45.45'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu söylenebilir (% 45.45). Motivasyon faktörlerinden fiziksel ortama²⁵⁰, diğer bir deyişle çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan çalışma çevresi faktörüne²⁵¹ gereken önemin verilmediği söylenebilir.

Katılımcı Türü	Denek Sayısı	Yorgun		Stresli		İyi		Çok İyi	
		Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
Üst Düzey Yöneticiler	33	0	0	20	60.61	9	27.27	4	12.12

Tablo:92- Anket Uygulanan Üst Düzey Yöneticilerin, Mesai Saatlerinde Kendilerini Nasıl Hissettiklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Tabloda görüldüğü gibi, mesai saatlerinde kendilerini yorgun hisseden üst düzey yöneticilerin oranı % 0, kendilerini stresli hissedenlerin oranı % 60.61, kendilerini iyi hissedenlerin oranı % 27.27, kendilerini çok iyi hisseden üst düzey yöneticilerin oranı % 12.12'dir.

Mesai saatlerinde kendilerini yorgun ve stresli hisseden üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyeti açısından memnuniyetsiz olarak değerlendirilirse; katılımcıların % 60.61'inin memnuniyetsiz olduğu söylenebilir. Başmüdürlük genelinde memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu söylenebilir (% 60.61). Çalışanların memnuniyet derecesini belirleyen parametrelerden biri olan çalışma çevresi faktörüne ²⁵² gereken önemin verilmediği söylenebilir.

²⁵⁰ Erkut, Inceçam, a.g.e., s.484-493.

²⁵¹ Tüsiad-KalDer, Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri, İstanbul, 1995, s.10-11.

²⁵² İbid., s.10-11.

V. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmeler dünyada sürekli değişimler yaratmakta ve hızla artan rekabetle birleşerek dünyayı tek bir küresel pazara götürmektedir. Küreselleşmenin getirdiği ezici rekabet, ulusal ve uluslararası işletmelerin dünya yazarından paylarını alabilmek için yapmaları gereken, müşterilerin isteklerini tamamen karşılamak, beklentilerine uygun mal ve hizmetler sunmaktır. Yükselen yaşam standartları, geçmişe oranla daha bilinçli tüketicilerin varlığı ve seçme şansının artması, tüketicinin pazarı diye adlandırılan pazar koşullarını oluşturmuştur. Bu koşullar altında kalite, kalite güvencesi ve toplam kalite yönetimi (TKY) kavramları giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Üretim sektörü ile ilgili konularda kendini daha çabuk gösteren kalitedeki gelişmeler, hizmet sektöründe istenilen hızda olamamıştır. Önceleri hizmet sektöründe, üretim sektöründe olduğu gibi somut bir üretim ve üretime etki eden faktörlerin açık olarak belirli olmaması, hizmet sektöründe kalite kontrolü, üretim sektöründe olduğu gibi kabul görememiştir. Ancak günümüzde teknolojik gelişmenin hizmet sektörünü etkilemesi ulusal ekonomide önemli bir yer edinmesi sonucu hizmet işletmeleri de üretim işletmeleri gibi ele alınmakta ve kalite sorunu ciddi biçimde gözönüne alınmaktadır. Öncelikle üretim sektöründe uygulama alanı bulan istatistiksel kalite kontrolü, hizmetler sektörü içinde büyük önem kazanmaya başlamıştır. Kalite kontrolü ve ölçülmesi amacı ile değişik istatistiksel yöntem ve teknikler değişik hizmet işletmelerinde halen uygulama alanı bulmaktadır. Bu çalışmada hizmet üretiminde istatistiksel kalite kontrolün etkili olarak kullanılabilen en önemli araçlarından biri olan kontrol diyagramlarından standartlara göre p diyagramları kullanıldı.

Bu konuda son yıllarda Japon şirketlerin başarısı etkin bir şekilde görülmekte, bu başarının temelinde TKY anlayışı yatmaktadır. Ülkemizdeki başarılı işletmeler incelendiğinde, bunların ortak özelliğinin TKY felsefesini ve onun getirdiği anlayışı benimseyen işletmeler olduğu görülmektedir.

TKY, müşteri ihtiyaçlarına öncelik verilerek, ihtiyaçları ürün ve hizmet şeklinde karşılayan, maliyetleri düşüren ve yönetim kalitesi ile verimliliği artırmayı hedefleyen bir çalışma ve yönetimler bütünüdür.

TKY yaklaşımı sadece ürün, hizmet ve yönetimin değil, işletmedeki her süreçle ilgili verimliliğin artırılmasını da amaçlar. TKY ile müşteri beklentilerini belirlemek, bu beklentileri istenen sürede ekonomik şekilde karşılamak gibi bir iş anlayışı benimsemelidir. TKY'ni bir strateji olarak benimseyen ve uygulayan işletmeler, nitelikli personel ve yöneticilerle, etkili bir yönetim ve işletme politikasına sahip olurlar.

Bir işletmenin en önemli varlığı müşterilerdir. Müşterilerin memnun edilmesi, işletmedeki çalışanların faaliyetleri ile yakından ilgili olduğundan çalışanların memnuniyetinden ayrı düşünülemez. Bu nedenle iş sisteminin üretken güç olan insanın yaratıcılığını kullanarak geliştirebileceği, dışardaki ve içerdeki değişimi yakalayacak süratle sistemi adapte edebileceği fizyolojik ve psikolojik alt yapının çalışma şartlarının temin edilmesi gereklidir. Kalite kavramındaki tüm değişkenlerinin mutlak olarak insan faktörünün süzgecinden geçtiğini varsayarsak çalışma koşullarının TKY açısından ne denli önemli olduğu ortaya çıkar.

İşletmede çalışanların, kişisel özelliklerinin hizmete uygunluğu, işleriyle ilgili bilgi ve becerileri, işletmenin kendileriyle ilgili anlayış ve uygulamalarını nasıl algıladıkları, işletmenin insan kaynakları yönetim anlayış ve uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileriyle ilgilidir. Ancak, bu etkiler, çalışanların tutum ve davranışları yoluyla müşterilere yansıtılacak ve müşteri tatminini etkileyecektir.

Çalışanların daha kaliteli hizmet doğrultusunda motivasyonu hizmet sektöründe çok daha fazla önem taşır. Kalitenin sürekli iyileştirilmesi için takdir etme ve ödüllendirme, çalışanları bir takımın üyesi olmaya özendirme, yaratıcı fikirler önerme fırsatı vermek, yönetime katılımlarını sağlamak en güçlü motivasyon yaklaşım ve araçlarındandır.

Yöneticiler başarıyı gördüğü yerde onu ödüllendiremiyorsa, muhtemelen başarısızlığı ödüllendirmektedir. Ve farkedilemeyen başarılarından, birşeyler öğrenme şansında yoktur. Ancak kamuda başarıya göre ödüllendirme ve değerlendirme sistemi genel anlamda yoktur. Bu anlayış bir kabul olarak vardır ve giderek yaygınlaşmaktadır.

Kamuda var olan geleneksel, hiyerarşik yapı bu organizasyonlarda yer alan çok sayıdaki yönetim kademesi, karar mekanizmalarının ağır işlemesine yol açar. Bu yapıda, yönetim tarzı emir komuta zincirine dayanmaktadır, karar mekanizması ve bilgi akışı çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru işler. Süreçlerin iyileştirilmesi konusunda aşağıdan yukarıya az sayıda geri bildirim gelir. İşlerin dağınık olarak birimler arası emir komuta zinciri ile çalışması sonucunda çaba, katma değer yaratan işlerden çok kontrol ve denetime yönelik işlere sarf edilir. Oysa TKY uygulanan işletmeler insan odaklı olduğu kadar sistem odaklıdır da, bu yönetim biçimi sonuçlardan ziyade süreçler üzerinde dikkati çeker. Temel mantık, başarılı yönetilen ve geliştirilen süreçlerin, başarılı sonuçları getireceğidir.

Ülkemiz kamu ve özel sektör işletmelerinde denetim genellikle bireye odaklı ve suçlu aramaya yönelik olarak örgütlenmiştir. Yönetim kasıtlı ve suç işleme amacıyla gerçekleştirilmiş eylemlerin sorumlusunu bulma ve cezalandırma işlemini elbette yerine getirmelidir. Ancak kasıt bulunmayan hatalarda, bireyin mesleki bilgi eksikliği, motivasyon düşüklüğü, verimlilik ve kalite bilincinin gelişmemiş olması gibi etkenler rol oynamaktadır.

Bir işletmenin yönetim kademesinin temel görevlerinden biri de yardımsever, rahat bir iş yeri yaratmaktır. Üzerinde özenle durulması gereken, işyerinin sosyal ortam olduğudur. İnsanlar belirli bir amaç için toplanırlar ve işlerin düzenli gitmesi için hep beraber çaba sarfederler. Çalışma koşullarının uygun olmayışı, hizmet kalitesinin istenilen düzeye gelmesini engelleyecektir. İşyerlerinde kaliteli hizmet etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden biri insana saygı duyulan bir işyeri yaratmaktır. Bu tip işletmeler, işyerlerinde verimi artırmak, çalışanların yaratıcılıklarını teşvik etmek, motivasyonunu artırmak için ortamın doğal bitki örtüsü ile süslenmesinden gün boyu müzik yayınına, doğum günü partilerinden, aylık yemeklere kadar pek çok il-

ginç yöntemlere başvuruyorlar. Çağdaş işletmeler, başarının temelde insan kaynağına, insana duyulan saygıya, insana verilen değere doğrudan bağlı olduğunun bilincindedir. Bu tip işletmeler insanı sarf edilebilir, tüketilebilir bir girdi olarak değilde, temel üretici güç, temel kaynak olarak görmektedirler. Tabii ki maddi ve manevi başarılarda bu kuruluşların olmaktadır.

Bir işletmede resmi ve gayriresmi iletişim kanalları vardır. Resmi iletişim, organizasyonel yapı ilişkilerinin resmi raporlara dayandırılmasıdır. Genellikle tüm resmi yapılar serbest iletişime engel teşkil eder. Mesajlar yukarıdan aşağıya iletilirken birçok yönetim kademesinden geçmek zorundadır. İletişim kanallarının etkinliği oranında, uzun dönem kalite çalışmaları başarıya ulaşacaktır. Çalışanların etkin bir haberleşme içinde olması, işletme amaçlarına erişim hızını artırır. Orta düzey yöneticiler kaliteli işin olumlu insan ilişkilerine dayandığını kavramalıdır. Yöneticiler, yanında çalışanların güvenini kazanmak için çaba harcamalıdır, çalışanlarını tanımaya çalışmalı, onlarla ilgilenmelidir. Yöneticiler sadece yönettikleri ya da aynı kademedede bulunduğu kişilerle değil, çalışanların tümü ile düzenli olarak toplantılar yapmalıdır. Tepe yönetiminin herşeyden önce iletişimin, tüm yönetim fonksiyonlarını birleştirici ve koordine edici çok önemli bir husus olduğuna gönülden inanması ve bu inancı her fırsatta hissettirmesi gereklidir. Çalışanların yönetime olan güveninin temelini yüz yüze ve sık sık yapılan iletişimle sağlanacağı unutulmamalıdır. İletişim sürecini geliştirmek için, kalite faaliyetlerinin kavram ve prensiplerini kullanarak gözden kaçan pek çok sorunu çözümlenebilir. Daha etkin bir biçimde iletişim kurulabildiği takdirde, çalışanların sosyal hayatında ve iş ilişkilerinde daha verimli ve hızlı bir gelişme olacaktır.

İnsiyatif ile ilgili anket sonuçlarından da anlaşıldığı gibi çalışanların yeterince insiyatif kullanmadığı ortaya çıkmaktadır. Özel sektör işletmelerinde de üstlerin astlara çok fazlaca takdir hakkı vermedikleri bilinmektedir. Ancak kamu sektöründe bu uygulamanın daha yaygın olduğu, yani tüm yetkileri kendinde toplama ve aranılan kişi olma nedeni ile, üstlerin astlara çok az insiyatif tanıdığı savı bu araştırmada da doğrulanmıştır. Oysa TKY uygulayan işletmelerde, herkesin yönetime katılımı, takım çalışması, yaratıcılığı ve sorun çözme teknikleri yaygın olarak uygulama alanı

bulmaktadır. Kamu sektöründe işgörenlerin yetkilendirilmesi ve üstlerin yetki devri konusundaki tutumlarının gözden geçirilmesi acil çözümlenmesi gereken sorunlardır.

Çok yakın bir zamana kadar TKY'nin kamu sektörüne uymadığı iddia edilmekte ve dolayısı ile uygulanabilirliği konusunda yaygın bir kanaat oluşmamıştı. Kamuda artan bütçe açıkları, ciddi ekonomik problemler ve verimlilik-etkinlik sorunları yönetile ilgili farklı uygulama ve yaklaşımların benimsenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. TKY imalat sektöründe ilk uygulama alanı bulması ve yaygınlaşması nedeni ile hizmet ve dolayısıyla hizmet ağırlıklı bir yapı arzeden kamu sektörüne uygulamasında kamu sektörünün kendi yapısından kaynaklanan bazı sorunlar vardır. Bunlar: a) Kamu sektörü değişime karşı daha çok direnç gösterir, b) Kamudaki personelin başarı değerlemesinin tam anlamıyla yapılamaması, c) Kamudaki yöneticilerin önemli kararları alamadıkları ve insiyatif kullanamamaları, d) Kamu yönetimine politikacıların müdahalesi, e) Kamu işletmelerinin büyük ve hantal olması, f) Çıkar gruplarının kamudaki etkinliği, g) Kamudaki işletmelerin sınırlı yetkilerle iş görmeleri, yönetime politik atamaların olması, iktidar değişikliğinde yönetimin görevden alınması, uzun ve istikrarlı kararlar alınmasını önlemektedir, h) Yasa ve yönetmeliklerin karmaşık ve geniş olması, ı) Kaliteye olan inançsızlık olarak sayabiliriz.

Her ne kadar kamu sektöründeki sorunlar, özel sektöre göre fazla olsa da çalışanların, kamuda iyileştirme ve değişimin olmasına eğilim göstermeleri dikkate alındığında sorunlara rağmen TKY'nin kamu sektöründe uygulanabilirliğini zorunlu hale getirmektedir.

Vatandaşların ödedikleri vergilerin karşılığı olarak aldıkları hizmetlerdeki kalite ve değeri sürekli olarak isteyecekleri ve böylece bir beklenti içinde olacaklarına ilişkin somut göstergeler bulunmaktadır. Kamuda söz edilebilecek herhangi bir reform hareketinin özünde kalite kavramı yatmaktadır. Kamu hizmetlerinde insanı, vatandaşını birinci sıraya koyan bir yönetim biçimi olmalıdır ve yönetimin başarısı, vatandaşın isteklerinin karşılanması, tatmini ile mümkündür. Bunun için bürokrasinin

azaltılması, müşterinin birinci sıraya konulması, çalışanların çalışmalarda görüş bildirmeye teşvik edilmesi, daha az para ile daha çok hizmet üretilmesi gerekmektedir.

TKY'nin başarılı olabilmesi için yönetimin sistematik desteği önemli temel prensiplerden biridir. Tepe yönetimi ve diğer yöneticileri işletmenin amaçları konusunda uzun vadeli düşünmeli, ileriye görmeli ve amaç tutarlılığı göstermeleri gerekir. TKY çalışmalarına seyirci kalmayıp fiilen katılmaları ve orta düzey yöneticileri ile diğer personele örnek teşkil ederek onları motive edecek şekilde kalite liderliği yapmaları TKY'nin gerçekleşmesinde ve büyük zorunluluklardan biridir.

Elde edilen sonuçlara bakıldığında hem çalışanlar hem de müşterilerin memnun olmadıkları görülmektedir. Kamu sektöründeki işletmelerin önündeki sorun ve engeller yapısal değişikliklerle bir an evvel çözümlenmeli ve toplam kalite yönetimine geçmek için hazırlıklara başlanmalıdır.

KAYNAKLAR

Aral, H.Melih, "Kamu Hizmetlerinde Kalite", Tüsiad-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri, İstanbul, 1996.

Ayaz, Orhan, "Türk Telekom'un Yatırımları", Türk Telekom Dergisi, Sayı:3, Mart 1998.

Barutçigil, İsmet S, "Yönetici Eğitiminde Kalite", KalDer Yayını Önce Kalite Dergisi, Sayı:8, Temmuz 1994.

Birgen, Tahsin, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: Eğitim" KalDer Yayını Önce Kalite Dergisi, Sayı:8, Temmuz 1994.

Bozkurt, Rıdvan, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları", KalDer Yayını Önce Kalite Dergisi, Sayı:3, Nisan 1993.

Bozkurt, Rıdvan, "Otel Hizmetlerinde Kalite", KalDer Yayını Önce Kalite Dergisi, Sayı:11, Nisan 1995.

Bozkurt Rıdvan, "Toplam Kalite Kontrolü", KalDer Yayını Önce Kalite Dergisi, Sayı:6, Ocak 1994.

Brown, Stephen W., Gummesson, E., Edvardsson, B., Gustavsson, B., **Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives**, Lexington Books An Imprint of Macmillan, Inc., Newyork, 1991.

Courtis, John, **Hizmet Pazarlaması**, çev. Tenekecioğlu Birol, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1993.

Cüceloğlu, Doğan, "Kişilerarası İletişimde Kalite", **KalDer Yayını Önce Kalite Dergisi**, Sayı:10, Ocak 1995.

Davutoğlu, Nesteren, "Toplam Kalite ve İletişim", **TMMOB Makina Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi, Seminer Notları**, İstanbul, 1995.

Demas, M.P. ve Demas, N.P., "Hastane Yönetiminde İstatiksel Kalite Kontrolünün Uygulanması", **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı:1, Ocak 1994.

Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 3.b., İşletme Ekonomisi Dizisi:33, İstanbul, 1996.

Erkut, Haluk ve İnceçam, İbrahim, "Çalışanların Tatmininin Ölçümüne Yönelik Analitik Hiyerarşı Yöntemi", **Tüsiad-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri**, İstanbul, 1996.

Ersöz, A.Bahri, **Toplam Kalite Kontrol**, MESS Eğitim Vakfı, İstanbul, 1994.

Grönroos, Christian, **Service Management and Marketing**, Lexington Books D.C. Heath and Company, Singapore, 1990.

Gündüz, Abdullah, "PTT'nin Kilometre Taşları", **PTT Dergisi**, Aralık 1992.

Imai, Masaaki, **Kaizen**, Brisa Yayını, İstanbul, 1994.

İsim Belirtilmemiş "Artık Şebekeler Aynı Dili Konuşuyor", **Türk Telekom Dergisi**, Sayı:10, Ekim 1997.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, K.T.Ü., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını No:9, Trabzon, 1993.

İshikawa, Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, KalDer Yayınları No:7, İstanbul, 1995.

Juran, J.M., **Quality Control Handbook**, McGraw-Hill Company, Newyork.

Karabulut, Muhittin, **Tüketici Davranışı**, İ.İ.E. Yayını, İstanbul, 1985.

Karabulut, Muhittin, Kaya, İsmail, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, 4.b., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:245, İstanbul, 1991.

Kavrakoğlu, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları No:1, İstanbul, 1992.

Kavrakoğlu, İbrahim, **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, Rekabetçi Yönetim Dizisi:1, İstanbul, 1993.

Kavrakoğlu, İbrahim, **Kalite Cep Kitabı**, 2.b., KalDer Yayınları No:3, İstanbul, 1994.

Kobu, Bülent, **Üretim Yönetimi**, 8.b., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:260, İstanbul, 1994.

Kobu, Bülent, **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:113, İstanbul, 1981.

McLellan, John D., **Production Decisions and Controls**, Alexander Hamilton Institute, Newyork, 1973.

Milli Prodüktivite Merkezi, **Kalite Kontrol Grupları Semineri**, 2.b., MPM Yayınları No:320, Ankara, 1989.

Önder, Murat, "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması", **Tüsiad-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri**, İstanbul, 1996.

Özkara, Belkıs, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", **Tüsiad-KalDer 4. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri**, İstanbul, 1995.

Öztopuz, Ayşem ve Akın, Bahadır, "İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi", **Tüsiad-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri**, İstanbul, 1996.

Şeneri, Müge Güven, **Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, Tarih Belirtilmemiş.

Tan, Serdar ve Peşkircioğlu, Nurettin, **Kalitesizliğin Maliyeti**, 3.b., MPM Yayınları No: 316, Ankara, 1991.

Türk Telekom, Telekomünikasyon Hizmetleri (1926-1997).

Türk Telekom, 1995-1996 Faaliyet Raporu.

Türk Telekom, 1996-1997 Faaliyet Raaporu.

Türk Standartları Enstitüsü, **Kalite Notları**, Kalite Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1994.

Tüsiad-KalDer, **Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı Ödül Kriterleri**, İstanbul, 1995.

Williams, Fredrik P., **Production/Operations Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.

Yazman, İrfan, "Türkiye'de Tüketicinin Korunması Sorunlar-Perspektifler", TES-AR Yayınları No:18, Ankara, 1996.

Yetiş, Nüket, "Toplam Kalite Yönetimi", TMMOB Makina Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi, Seminer Notları, İstanbul, 1995.

Yetiş, Nüket, "Liderlik ve Takım Çalışması", TMMOB Makina Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi, Seminer Notları, İstanbul, 1995.



EKLER

EK -1

ISO 9004-2 HİZMET BİRİMLERİ KALİTE SİSTEMLERİ KAPSAMI

1. YÖNETİM SORUMLULUĞU

- a. Hizmet kalitesi ve tüketici tatmini için bir politika belirlemekten yönetim sorumludur.
- b. Hizmet organizasyonun kalitesine ilişkin politika belirleme ve gerçekleştirme üst düzey yöneticinin sorumluluğundadır.
- c. Kalite politikasının gerçekleştirilmesi, tüketici tatmini, hizmetin sürekli olarak iyileştirilmesi, toplum ve çevre gözetimi, hizmet sağlamadaki etkinlikleri de içerecek şekilde temel hedeflerin belirlenmesini gerektirir.
- d. Kalite hedeflerini gerçekleştirmek için yönetim bir kalite sistemi oluşturacaktır.
- e. Yönetim kalite politikasının uygulanması sırasında sistemi periyodik olarak gözlemleyip uygunluk ve etkinliğinin sürekliliğini sağlayacaktır.

PERSONEL

a. Eğitim

- Yöneticiler kalite yönetimi, kaliteye ilişkin maliyetler ve kalite sistemi konusunda eğitilmelidir.
- Eğitim salt kaliteden sorumlu kişilerle kısıtlanmamalı, yeni girenler için kaliteden haberdar olmayı sağlayacak eğitimler, mevcut çalışanlar için de periyodik bilgi tazeleme programları gerçekleştirmelidir.

b. İletişim

Özellikle müşteri ile direkt ilişkisi olan hizmet personeli başta olmak üzere, tüm hizmet personelinin iletişim için gerekli yeterliliğe sahip olması şarttır. Kalite iyileştirme forumları gibi grup çalışmaları iletişimi arttırabilir.

c. Yönetim personelin kalite konusunda motivasyonunu sağlamalıdır.

Personelin motivasyonu, geliştirilmesi, iletişim ve performansı için yönetim aşağıdakileri gerçekleştirmelidir.

- Personel, iş tanımlarını gerçekleyecek yeterliliğe göre seçilmelidir.
- Mükemmeliyeti hedefleyen iş ortamı ve iş ilişkileri sağlanmalıdır.
- Tutarlı, yaratıcı iş yöntemleri ve fırsatları sağlanmalıdır.
- Yapılacak görevler ve amaçların anlaşılması sağlanmalıdır.
- Tüm personelin müşteriye sağlanan hizmet kalitesinin gerçekleşmesine katılım hissine sahip olmasına yardım edilmelidir.
- Hizmet kalitesini sağlamada personeli motive edecek faktörler periyodik olarak belirlenmelidir.
- Personelin kariyer planlaması ve gelişimi sağlanmalıdır.
- Personelin yeterliliğini sağlamak için planlanmış faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

3. PAZARLAMA

a. Yönetim pazarlama faaliyetlerinin planlaması ve uygulanması için yöntemler belirlenmelidir.

- Müşteri istek ve beklentileri saptanmalıdır.
- Bütünleyici hizmetler belirtilmelidir.
- Yasalar gözden geçirilmelidir.
- Faaliyetlerden etkilenen tüm hizmet birimleri ile görüşme yapılmalıdır.
- Değişen pazar ihtiyaçları, yeni teknolojiler ve rekabet etkileri irdelenmelidir.

b. Tedarikçilerin Yükümlülükleri

- Tedarikçilerin müşterilere karşı yükümlülükleri açık bir şekilde ortaya konulmalıdır.
- Garanti şeklindeki açık yükümlülükler uygun şekilde belgelenmelidir.

c. Hizmet Belgesi

- Hizmet sunma kararı verildikten sonra pazar araştırması sonuçları ve anlaşmaya varılmış tedarikçi yükümlülükleri bir belge ile belirtilmelidir.
- Belge, müşterilerin ihtiyaçları ve istenilen hizmet organizasyonunun yeterliliği ile hizmet tasarımı için temel oluşturacak talimat ve istekleri içermelidir.

d. Hizmet Yönetimi

- Hizmet geliştirilmesinden önce yönetim; ilgili planlama, organizasyon ve mümkün olduğu durumlarda iptal için gerekli prosedürleri ortaya koymalıdır.

e. Reklam

- Hizmet reklamı hizmet spesifikasyonunu yansıtmalı ve müşterinin hizmet kalitesini algılamasını dikkate almalıdır.

TASARIM

a. Tasarım sorumlulukları aşağıdakileri içermelidir:

- Hizmet, hizmet tevdi ve kalite kontrol spesifikasyonlarının plan, hazırlık, onama, koruma ve kontrolü
- Hizmet tevdi süreci için sağlanacak ürün ve hizmetler
- Hizmet tasarımının her aşaması için tasarımın gözden geçirilmesi
- Spesifikasyonların dışsal uyarı geri beslemesine dayanarak uyarlanması

b. Tasarımın Değişikliği Kontrolü

- Tasarım, her aşamanın sonunda; hizmet, hizmetin verilişi, kalite kontrol spesifikasyonu maddelerinin gereklerine uygunluk ve tutarlılık açısından gözden geçirilmelidir.

c. Tasarımın Gözden Geçirilmesi

- Değişim ihtiyaçları saptanmalı, doğrulanmalı ve etkilenen hizmet parçası analiz ve

yeniden tasarıma tabi tutulmalıdır.

- Spesifikasyon değişimleri uygun şekilde planlanmalı, belgelenmeli, onayı kaydedilmelidir.
- Değişimden etkilenen tüm fonksiyonların temsilcileri değişim belirleme ve onama işlemine katılmalıdır.
- Tasarım değişiklikleri hizmet karakteristiklerini ve performansını etkiliyorsa, müşteriler bundan haberdar edilmelidir.

5. KALİTE KONTROL

a. Kalite Sistemi Yapısı

- Hizmet Kalitesini etkileyen tüm süreçler üzerinde uygun kontrol ve güvence sağlamak üzere kalite sistemi prensipleri geliştirilmelidir.
- Kalite sistemine dahil tüm öğeler tanımlanıp belgelenmelidir.
- Belgeler yetkililerce onaylanmalı, uygulayıcılar tarafından anlaşılabilir, gerektiğinde gözden geçirilmeli veya kaldırılmalıdır.
- Kalite sisteminin etkinlik ve uygulanabilirliği içsel kalite denetimleri ile değerlendirilmelidir.
- Yönetim, müşteriler ve hizmet organizasyonu personeli arasında gerekli etkileşimi sağlamalıdır.
- Tüm hizmet süreçlerinin performans gereksinimleri belirlemek üzere hizmet kalite döngüleri şeklinde ifade edilebilecek kalite sistemi süreçleri belirlenmelidir.

b. Kalite Sisteminin Anahtar Faktörleri

- Pazarlama
 - Tasarım
 - Hizmetin Veriliş Süreci
 - Hizmet Performansının Analizi ve Geliştirilmesi
- olarak tanımlanabilir.

c. Kalite Sorumluluk ve Yetkisi

- Yönetim kalite amaçlarını gerçekleştirecek bir kalite sistemi geliştirmekten sorumludur.
- Orta kademe yöneticiler, kalite sisteminin gereklerinin yerine getirilmesinden sorumludur.

d. Hizmet-Kalite Halkası

- Müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi pazarlama, tasarım ve veriliş süreçlerinden ve hizmet geliştirmeye katkıda bulunan geri beslemeden etkilenir. Geri besleme ölçümleri:
 - Tedarikçilerin sağlanan hizmete ilişkin değerlendirmeleri
 - Müşterilerin karşılaştıkları hizmete ilişkin değerlendirmeleri
 - Kalite denetimleridir.

e. Kalite Dokümantasyonu ve Kayıtlar

Uygun bir kalite sistemi dokümantasyonu aşağıdakileri içermelidir:

- Kalite politikası, amaçları, organizasyon yapısı, kalite sistemi tanımı, organizasyonun kalite deneyimleri, dokümantasyon kalitesinin yapısını ortaya koyan bir kalite el kitabı
- Belirli kalite deneyim ve kaynakları ile belirli bir hizmete ilişkin faaliyet dizilerini gösteren kalite planı
- Müşteri hizmetlerini gerçekleştirmek üzere yapılacak faaliyetlerin amaç ve içeriklerini gösteren prosedürler

f. Teminde Kalite

Satınalma istekleri en azından aşağıdakileri içermelidir:

- Satınalma siparişi
- Nitelikli taşeronların seçimi
- Kalite ve kalite güvencesi üzerinde anlaşma
- Kalite güvencesi ve sınama yöntemlerinde anlaşma

- Kalite tartışmalarının giderilme şartları
- Ürün ve hizmet kalitesi kontrol sonuçları

Taşeron seçimi sırasında, hizmet organizasyonu aşağıda belirtilenleri gözönüne alınmalıdır:

- Taşeronun yeterliliği ve/veya kalite güvencesi için ihtiyaç duyulan kalite sistemi öğeleri
- Taşeronların değerlendirilmesi
- Benzer taşeron alt grupları sonuçlarının testi
- Diğer kullanıcıların deneyimleri

g. Hizmet Kalitesinin Tedarikçi İncelenmesi

- Ana faaliyetler ölçülüp sınanmalı; böylece istenmeyen gelişmelerden ve müşteri memnuniyetsizliklerinden kaçınılmalıdır.
- Ölçümlerin bütünlüğü bir parçası olarak hizmet veren personel kendi kendini sınamalıdır.
- Sağlanan hizmet kalitesine tedarikçi açısından bakmak üzere tüketici ile etkileşim halindeki son tedarikçi incelenmelidir.a.

h. Hizmet kalitesinin Müşteri İncelemesi

Müşterilerin takdirleri, hizmet kalitesinin son ölçüsü olarak ele alınmalıdır.

i. Uygunsuzluğun Tanımlanması ve Düzeltici Faaliyet

- Uygunsuzluk saptandığında, kayıt, analiz ve düzeltme için gerekli işlemler yapılmalıdır.
- Öncelikle müşterinin ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde acil işlemler yapılmalı, sonra problemin tekrarını önleyici uzun vadeli düzeltici işlemlere gereksinim olup olmadığı irdelenmelidir.

6. HİZMET KALİTESİ GELİŞTİRME VE ANALİZ

a. Hizmet İşlemlerinin; kalite denetimi, tedarikçi ve müşteri incelemelerine dayanan ölçümleri veri olarak saklanmalıdır.

b. Veri toplama ve uygulamada modern istatistiksel yöntemlerden yararlanılmalıdır.

c. Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve hizmet işleminin etkinliğinin sürekliliği için bir program geliştirilmelidir.

d. Ölçüm Sisteminin Kontrolü

Hizmet ölçümü için kullanılan sistemin ayarlanıp devamlılığını sağlayacak prosedürler geliştirilmelidir.



EK-2
ANKET FORMLARI



ABONELERE YÖNELİK ANKET FORMU
DİKKAT! LÜTFEN BİR SECENEK İŞARETLEYİNİZ.

1. Yaşınız aşağıdaki yaş gruplarından hangisine uyuyorsa, ilgili şıkkı işaretleyiniz.
A) 18-29 arası B) 30-39 arası C) 40-49 arası D) 50 ve yukarısı
2. Öğrenim Durumunuz:
A) İlkokul B) Ortaokul C) Lise D) Yüksekokul
E) Fakülte F) Yüksek Lisans G) Doktora
3. Kaç yıldır Telekom abonesisiniz?
A) 1 yıldan az B) 1-4 Yıl C) 5-10 Yıl D) 11-15 Yıl E) 16 Yıl Ve Üstü
4. Telekom faturalarınız zamanında elinize geçiyor mu?
A) Evet B) Hayır
5. Telefonunuz sık sık arızalanıyor mu?
A) Evet B) Hayır
6. Telefon arızasını, arıza servisine (121 servisi) bildirdiğinizde bir gün içinde tamir ediliyor mu?
A) Evet B) Hayır
7. Telefon abonesi olmak için ilgili Telekom müdürlüğüne müracaat ettiğinizde, bürokratik işlemler (müracaat formu doldurulması, kimlik kontrolü, para yatırma v.s.) ne kadar sürede yapılıyor?
A) 1 Saat B) 2 Saat C) 3 Saat D) 4 Saat E) 1 Gün
8. Telefon müracaatınız ne kadar sürede sonuçlanıyor? (müdürlüğe müracaat ettikten sonra telefonun eve/işyerine bağlanması arasındaki süre)
A) 1 Gün B) 1 Hafta C) 1 Ay D) 6 Ay E) 1 Yıl Ve Üstü
9. Telefon ile ilgili bir şikayet dilekçenize ne kadar sürede cevap veriliyor?
A) 15 Günden Az B) 15-20 Gün Arası
C) 21-30 Gün Arası D) 30 Günden Fazla
10. Telefon faturalarınızın tahmin ettiğiniz miktarda geldiğine inanıyor musunuz?
A) Evet B) Hayır C) Fikrim Yok
11. Telekom Müdürlüğü'nde görevlilerin sorduğunuz sorulara veya almak istediğiniz bilgileri doğru olarak verdiklerine inanıyor musunuz?
A) Evet B) Hayır C) Fikrim Yok
12. Telekomdaki görevliler size güleryüzlü, hoşgörülü ve sevecen davranıyorlar mı?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde E) Hiç
13. Şikayetlerinizi, şikayetin cinsine göre kime nasıl başvuracağınızı biliyor musunuz?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde E) Hiç

14. Telefon müracaatınızda beklemeden telefon aboneliği olabiliyor musunuz?
A) Evet B) Hayır
15. İkamet ettiğiniz yer ile bağlı olduğunuz telekom müdürlüğü arasındaki mesafe uzak mıdır, yakın mıdır?
A) Uzak B) Yakın
16. Bir Telekom aboneliği olarak Telekom Müdürlüğü içinde farklı hizmetlere gitmenize gerek kalmadan tek noktada işlerinizi halledebiliyor musunuz?
A) Evet B) Hayır
17. Telekom Müdürlüğü'nün bir alternatifi olsaydı, yani özel telekom müdürlüğü gibi birden fazla şirket olsaydı, başka şirketlere de müracaat eder miydiniz?
A) Evet B) Hayır C) Fikrim Yok
18. Telekom hizmetlerinde son yıllarda bir iyileştirme veya kaliteli bir hizmet artışı oldu mu?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç
19. Toplam Kalite Yönetimi adını duydunuz mu?
A) Evet B) Hayır
20. Yanıtınız Evet ise; Toplam Kalite Yönetimi Telekom'a uygulansa idi, hizmetler de sizce daha iyi olur mu?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç Olmazdı
E) Fikrim Yok

BU ANKET FORMUNU DOLDURDUĞUNUZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

MEMURLARA YÖNELİK ANKET FORMU

DİKKAT! LÜTFEN BİR SEÇENEK İŞARETLEYİNİZ.

1. Yaşınız aşağıdaki yaş gruplarından hangisine uyuyorsa, ilgili şıkla işaretleyiniz.
A) 18-29 arası B) 30-39 arası C) 40-49 arası D) 50 Ve Yukarısı

2. Öğrenim Durumunuz:

A) İlkokul B) Ortaokul C) Lise D) Yüksekokul
E) Fakülte F) Yüksek Lisans G) Doktora

3. Türk Telekom'da kaç yıldır çalışıyorsunuz?

A) 1 Yıldan Az B) 1-3 Yıl Arası C) 4-7 Yıl Arası
D) 8-11 Yıl Arası E) 12-15 Yıl Arası F) 16 yıl Ve Yukarısı

4. Bulduğunuz serviste kaç yıldır çalışıyorsunuz?

A) 1 Yıldan Az B) 1-3 Yıl Arası C) 4-7 Yıl Arası
D) 8-11 Yıl Arası E) 12-15 Yıl Arası F) 16 Yıl Ve Yukarısı

5. İşyerinizde hizmet içi eğitime katıldınız mı? A) Evet B) Hayır

6. Aldığınız ücret yeterli mi? A) Evet B) Hayır

7. İşyerinizde ne tür sorunlar yaşıyorsunuz? Size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

A) İşyeri Arkadaşları B) Amirimle C) İş İle İlgili
D) Abonelerle E) Hiç Sorunum Yok.

8. İş ile ilgili bir sorun yaşadığınızda, ne yaparsınız?

A) Hiç Bir Şey Yapmadan Hemen Amirime Başvururum. B) Kendim Çözerim.
C) Kendim Çözemezsem, Amirime Başvururum. D) İş Arkadaşlarımla Çözerim.
E) Fikrim yok.

9. Amirinizle sorun yaşadığınızda ne yaparsınız?

A) Kendisi İle Görüşürüm. B) Bir Üst Amirimle Görüşürüm.
C) Hiç Bir Şey Yapmam.

10. Şimdiye kadar ceza aldınız mı? A) Evet B) Hayır

11. İşyerinizde başarılarınıza uygun olarak ödüllendirilmekte misiniz?

A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç

12. Mesai saatlerinde kendinizi nasıl hissediyorsunuz?

A) Yorgun B) Stresli C) İyi D) Çok iyi

13. Çalıştığınız ortamı nasıl değerlendiriyorsunuz?

A) Sıkıntılı B) Kötü C) İyi D) Çok İyi

14. İşinizi yapmak için gerekli olan bilgiyi amirinizden ister misiniz?

A) Evet B) Hayır

15. İşinizi yapmak için amiriniz yeterli bilgi, belge ve dokümanı (genelge, tebliği v.b.) size verir mi? A) Evet B) Hayır

16. İşyerinizde işle ilgili toplantılar oluyor mu?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç
17. İşyerinizde çalışmalarınızdan ötürü ne tür ödül aldınız?
A) Maaş B) Takdir, Teşekkür C) Terfi D) Plaket E) Hiç
18. Çalıştığınız işyeri ortamı sizin beklentilerinize uyuyor mu?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç
19. Çalıştığınız kurum tarafından düzenlenen sosyal etkinlik veya sosyal amaçlı toplantı olur mu? (doğum günü, evlilik yıldönümü, kutlama yemekleri v.b.)
A) Evet B) Hayır
20. İş saatleri dışında işyeri arkadaşları ve amirlerinizle sohbet amaçlı görüşebiliyor musunuz?
A) Evet B) Hayır
21. Amirleriniz tarafından çalışanları bilgilendirici toplantılar yapılıyor mu?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç
22. Görevlerinizi yerine getirirken, amirleriniz size ne ölçüde inisiyatif kullanıyor?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç
23. Amirleriniz işle ilgili sizi de ilgilendiren konularda karar alınırken fikrinizi sorar mı?
A) Evet B) Hayır
24. Aboneler, amirlerinizin size karşı olan yaklaşımlarını yönlendirmede etkili mi?
A) Etkili B) Az Etkili C) Etkili değil
25. Aboneler, amirlerinizin işle ilgili kararlarını değiştirmede etkili mi?
A) Etkili B) Az Etkili C) Etkili değil
26. Amirleriniz sizleri sürece mi yoksa, elde ettikleri sonuçlara mı bakarak değerlendirir?
A) Süreç B) Sonuç C) İkisi Birden D) Hiçbiri
27. Kurumda işlerin yapılmasında niteliğin, nicelikten önemli ve öncelikli olması gerektiği görüşüne katılıyor musunuz?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Tamamen E) Hiç
28. Toplam Kalite Yönetimi adını duydunuz mu?
A) Evet B) Hayır
29. Yanıtınız Evet İse; Toplam Kalite Yönetimi Telekoma uygulansa idi, sizce hizmetler daha iyi olur mu?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde
D) Hiç olmazdı. E) Fikrim Yok.

BU ANKET FORMUNU DOLDURDUĞUNUZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

YÖNETİCİLERE YÖNELİK ANKET FORMU
DİKKAT! LÜTFEN BİR SECENEK İŞARETLEYİNİZ.

1. Yaşınız aşağıdaki yaş gruplarından hangisine uyuyorsa, ilgili şıkkı işaretleyiniz.
A) 18-29 arası B) 30-39 arası C) 40-49 arası D) 50 Ve Yukarısı
2. Öğrenim Durumunuz:
A) İlkokul B) Ortaokul C) Lise D) Yüksekokul
E) Fakülte F) Yüksek Lisans G) Doktora
3. Türk Telekom'da kaç yıldır çalışıyorsunuz?
A) 1 Yıldan Az B) 1-3 Yıl Arası C) 4-7 Yıl Arası
D) 8-11 Yıl Arası E) 12-15 Yıl Arası F) 16 Yıl Ve Yukarısı.
4. Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz? Aşağıdaki yıl gruplarından hangisine uyuyorsanız, ilgili şıkkı işaretleyiniz.
A) 5 Yıldan Az B) 5-10 Yıl Arası C) 11-15 Yıl Arası D) 16-20 Yıl Arası
E) 21 Yıl Ve Yukarısı
5. Bulduğunuz görevde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
A) 1 Yıldan Az B) 1-3 Yıl Arası C) 4-7 Yıl Arası
D) 8-11 Yıl Arası E) 12-15 Yıl Arası F) 16 Yıl Ve Yukarısı
6. İşyerinizde Hizmet İçi Eğitime katıldınız mı? A) Evet B) Hayır
7. Aldığınız ücret yeterli mi? A) Evet B) Hayır
8. Kurumunuzda eleman alımı nasıl yapılmaktadır?
A) Mülakat B) Sınavla C) Mülakat-Sınav D) Sınavsız
9. Kamu Sektöründe iddia edildiği gibi politik atamalar var mıdır?
A) Evet B) Hayır C) Fikrim Yok
10. Abonenin kurumunuzun politikalarının oluşumunda etkisi var mıdır?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç
11. Görevinizi yerine getirirken ne ölçüde inisiyatif kullanabiliyorsunuz?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç
12. Kurum çalışanlarına görevlerini yerine getirirken ne ölçüde inisiyatif kullandırmaktasınız?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç
13. Kurumda çalışanları sürece mi yoksa elde ettikleri sonuçlara mı bakarak değerlendirirsiniz?
A) Süreç B) Sonuç C) İkisi Birden D) Hiçbiri
14. Kurum çalışanları başarılarına uygun olarak ödüllendirilmekte midirler?
A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç

15. Kurumda işlerin yapılmasında niteliğin, nicelikten önemli ve öncelikli olması gerektiği görüşüne katılıyor musunuz?

A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Tamamen E) Hiç

16. İş yerinizde ne tür ödül aldınız?

A) Maaş B) Takdir, Teşekkür C) Terfi D) Plaket
E) Hiç Almadım.

17. Çalıştığınız ortamı nasıl değerlendiriyorsunuz?

A) Sıkıntılı B) Kötü C) İyi

18. Üst yönetim işle ilgili sizi de ilgilendiren konularda karar alırken fikrinizi sorar mı?

A) Evet B) Hayır

19. İşinizle ilgili bir problemi üst yönetime iletir misiniz? A) Evet B) Hayır

20. İşyerinizde işle ilgili toplantılar yapar mısınız?

A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç

21. Çalışanlara yönelik sosyal etkinlikler düzenler misiniz? A) Evet B) Hayır

22. Üst yönetim tarafından yöneticilere dönük olarak toplantılar yapılıyor mu?

A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç

23. Çalıştığınız işyeri ortamı sizin beklentilerinize uyuyor mu?

A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç

24. Mesai saatlerinde kendinizi nasıl hissediyorsunuz?

A) Yorgun B) Stresli C) İyi D) Çok iyi

25. Toplam Kalite Yönetimi adını duydunuz mu? A) Evet B) Hayır

26. Yanıtınız Evet İse; Toplam Kalite Yönetimi Telekom'a uygulansa idi, sizce hizmetler daha iyi olur mu?

A) Kısmen B) Orta Düzeyde C) Büyük Ölçüde D) Hiç Olmazdı.
E) Fikrim Yok.

27. Toplam Kalite Yönetimi Telekom' a uygulansa idi ilk olarak işe nereden başladınız?

.....
.....
.....

BU ANKET FORMUNU DOLDURDUĞUNUZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.