



Yıl: 4, Sayı: 11, Haziran 2017, s. 689-699

Çağdaş GÜNDÜZ¹

Gonca ŞİMŞEK GÜNDÜZ²

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İÇ MÜŞTERİ KAVRAMI: TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Özet

Çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) günümüzde kaliteli ürün ve hizmet anlayışının ötesinde yer almaktadır. TKY, klasik yönetim anlayışlarına göre işletmelere daha üst düzey rekabet gücü sağlamaktadır. TKY' nin amacı, müşteri memnuniyeti yaratarak işletmenin gelişimini ve sürekliliğini sağlamaktır. Bu amacı, insanı odak noktasına alarak ve işletme çalışanlarının bu sisteme tam katılımını sağlayarak gerçekleştirmektedir. TKY' de çalışanlar iç müşteri olarak tanımlanmakta olup, bu yönetim sisteminden beklenen faydanın sağlanmasında oldukça önemli yerleri bulunmaktadır. Bu çalışmada, TKY' de iç müşteri kavramı ve önemi tekstil sektörü açısından incelenmektedir. Bu bağlamda, TKY uygulamasında karşılaşılan sorunlar, sistemin uygulanabilme gereksinimleri ve sağladığı faydalar iç müşteri kavramı temel alınarak tartışılmaktadır. Çalışma kapsamında Denizli ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerine anket uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS 16.0 programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, tekstil işletmelerinde TKY' de iç müşteri kavramının öneminin yeterince anlaşılmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İç Müşteri Kavramı, Toplam Kalite Yönetimi, Tekstil Sektörü

INTERNAL CLIENT CONCEPT IN TOTAL QUALITY MANAGEMENT: AN APPLICATION ON THE TEXTILE SECTOR

Abstract

Total Quality Management (TQM), which is one of the contemporary management approaches, goes beyond quality product and service concept today. TQM provides

¹ Öğr. Gör., Adnan Menderes Üniversitesi, Söke MYO, cagdasgunduz35@gmail.com

² Öğr. Gör. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Denizli Teknik Bilimler MYO, gsimsek@pau.edu.tr

superior competitiveness for businesses according to classical management approaches. The aim of TQM is to provide the development and continuity of firms by creating customer satisfaction. This objective is achieved by taking the human to the focal point and ensuring full participation of the operating staff in this system. Employees at TQM are defined as internal customers, and they have important roles in gaining the expected benefit of this management system. In this study, the concept of internal customer in TQM and its importance are examined in terms of textile sector. In this context, the problems encountered in TQM implementation, system implementation requirements and benefits are discussed on the basis of internal customer concept. Within the scope of the study, a questionnaire was applied to textile enterprises operating in Denizli and the obtained data were evaluated by means of SPSS 16.0 program. As a result of the research, it has been seen that the concept of internal customer concept in TQM in textile enterprises is not understood sufficiently.

Keywords: Internal Customer Concept, Total Quality Management, Textile Sector

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin sürekliliğini sağlayabilmesi için dünya pazarlarında rekabet etme gücüne sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin rekabet edebilmesi, kaliteli üretimi ve hizmeti düşük maliyetle ve en kısa sürede gerçekleştirebilmesine, en önemlisi de müşteri memnuniyetini sağlamasına bağlı olmaktadır. Bunun yolu TKY' den geçmektedir. Bu doğrultuda, müşteri ihtiyaçlarına uygun araştırma, geliştirme ve tasarıma yeteri derecede önem vermeyen işletmeler yarış dışı kalmakta önem verenler ise daha da güçlenerek rekabet gücünü korumaktadır. Bu nedenle de, kalite sisteminin sürekli geliştirilmesi gerekmektedir (Yeşilbayır, 2007).

Kalite, mal veya hizmet sunulan kişilerin beklentilerini karşılama düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Reeves & Bednar, 1994: 423). Diğer bir ifadeyle, kalite, bir ürünün veya hizmetin ölçülebilir yönü olduğunu ve beklentiler veya gereksinimler karşılandığında gerçekleştiğini belirtmektedir (Koslowski, 2006: 278). TKY ise, işletmenin üretiminin, hizmetlerinin ve operasyonel kalitesinin artırılması için gerekli çabaların bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Lewis, Goodman & Fandt, 1995: 125). TKY, kalite konusunda insanların sorumlu tutulması ve bu sorumluluğun yönetim tarafından üstlenilmesi yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Develioğlu vd., 2006: 193). TKY, çalışanlar ve toplum için yarar sağlarken müşteri memnuniyetini hedefleyen, tüm çalışanların katılımı ile kaliteye odaklanan bir işletme yönetimi modeli olmaktadır (Syduzzaman & Dulal, 2016: 1608). Başka bir deyişle, TKY, ürün veya hizmet kalitesinin tüm organizasyon süreçlerinde herkesin katılımıyla devamlı geliştirilmesine yönelik bilinci yerleştirmeyi amaçlayan bir yönetim stratejisi olarak ifade edilmektedir (Soin, 1999: 47). Görüldüğü üzere bu tanımları çoğaltmak mümkün olabilmektedir. Yapılan tanımlara bakıldığında TKY tüm süreçlerde kalite odaklı çalışarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasını, süreçlerdeki faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini, geliştirilmesini ve tüm bunların işletme çalışanları ile birlikte gerçekleştirilmesini hedeflemektedir.

Bu yönetim modeli ile müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için üretilen ürünlerin veya sunulan hizmetlerin kalitesi sistematik bir şekilde tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Sistemin başarısı, bütün alanlarda yüksek kaliteyi yakalama, etkili rekabet stratejisi oluşturma, sorun çözümlemede takım çalışması yapma, haberleşme alanında etkili yollar bulma amaçları doğrultusunda insan faktöründen etkin bir şekilde yararlanmaya bağlı olmaktadır. Bu nedenle de, TKY' nin özünü çalışanlar oluşturmaktadır (Çoban, 2004: 87). Sürekli iyileşme ve gelişme bütün çalışma kademelerindeki kurum üyelerinin, müşterilerin ve tedarikçilerin katılımıyla sağlanabilmektedir (Coşkun, 2003: 57).

İşletmelerin en üst kademe yöneticilerinden en alt kademedeki çalışanına kadar, işletme amaçlarına yönelik faaliyet sunan tüm çalışanlara iç müşteri denmektedir (Harrel & Fors, 1995: 47; Yapraklı ve Özer, 2001: 60; Çoban, 2004: 89). TKY' nin gerçekleştirilebilmesinin çalışanlara yani iç müşteriye bağlı olduğu göz ardı edilmemesi gereken bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle iç müşterinin niteliği çok önemli olmaktadır. Çünkü iç müşterinin nitelikli olması kaliteli sürecin başlatılmasını ve TKY' nin hedefi olan dış müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Bu yüzden de, iç müşterinin memnuniyeti bir yandan dış müşterinin tatmin edilmesini sağlarken diğer yandan da işletmenin başarısına katkı sunmaktadır.

Bir ürün veya hizmeti alan kişi veya kuruma müşteri denmektedir. İşletme çalışanları da buna dahil edilmektedir. Çünkü çalışanlar da bazı ürün ve hizmetleri almakta ve bunlar üzerinde katma değer yaratarak bir başka çalışana sunmaktadır. Örneğin, tekstil sektöründe terbiye bölümü dokuma bölümünden gelen ürünü işleyerek konfeksiyon bölümüne göndermektedir. Yani terbiye bölümü dokuma bölümünün müşterisi, konfeksiyon ise terbiye bölümünün müşterisi olmaktadır. Bölümler içerisinde de benzer müşteri ilişkisi bulunmaktadır. Terbiye bölümünde boyanan kumaşın kalitesi ham kumaşın kalitesinden etkilenmekte, konfeksiyon bölümünde dikilen ürünün kalitesi de terbiye bölümünde kumaşın gördüğü işlemlerin kalitesinden etkilenmektedir. Bu durumda her bir bölüm, müşterisinin kendisinden ne istediğini bilerek üretim yapmak zorunda kalmaktadır. Bu durum ancak çalışanlar arası sağlıklı bir iletişim ile sağlanabilmektedir. Böylelikle TKY' nin hedefi olan tüm süreçlerde kaliteli üretim ve hizmet sağlanmış olmaktadır.

İşletmelerin sürekliliğini sağlayabilmesinin yaptığı işi seven, kendini işine veren çalışanların varlığına bağlı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, işletmeler çalışanların motivasyonunu sağlamak zorunda kalmaktadır. Bu amaçla, işletmeler çalışanlarının motivasyonunu artıran bazı çalışmalar yapmaktadır. Maaş zamları, yetki ve sorumlulukların genişletilmesi bunların en bilinenleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bunun dışında spor alanı, dinlenme alanı gibi çeşitli sosyal alanların oluşturulması ve birtakım sosyal faaliyetlerin yapılması da motivasyonu artıran diğer çalışmalar olarak işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Motivasyonu artan çalışanlarda bir aidiyet duygusu oluşmaktadır. Bu sayede çalışanların işe katılımı ile işe bağlılık düzeyleri yükselmekte, işletmenin amaçlarına ve değerlerine olan bağlılıkları da artmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005).

Toplam kalite yönetiminin temel öğeleri aşağıda verilmektedir (Yeşilbayır, 2007: 50):

1. Üst yönetim liderliği,
2. Önce insan anlayışı,
3. Müşteri odaklılık,

4. Firma çalışanlarının eğitimi,
5. Tam katılım ve takım çalışması,
6. Kaizen sürecinin benimsenerek uygulanması.

Bu öğelerden önce insan anlayışı, müşteri odaklılık, firma çalışanlarının eğitimi, tam katılım ve takım çalışması iç müşteri kavramı ile daha yakın bir ilişki sergilemektedir.

Kalite ve müşteri memnuniyeti odaklı çalışan işletmeler bu isteklerine çalışanlarının desteği ve katılımı sayesinde ulaşmaktadır. Hem iç müşterinin hem de nihai müşterinin tatmini önce insan anlayışı öğesinin benimsenmesiyle sağlanabilmektedir. İç müşterinin ihtiyaçlarının giderilememesi durumunda kaliteli bir ürün veya hizmet beklemek pek de mümkün olmamaktadır. Tatmin olmamış iç müşteri dış müşteriyi tatmin edememektedir. Dolayısıyla, öncelikle iç müşterinin dış müşteriyi memnun etme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Bingöl, 1999: 83).

İşletmede her süreç bir önceki ve bir sonraki süreç ile ilişkili göstermektedir. İç müşteri kavramı tüm birimlerin birbirleriyle müşteri – tedarikçi ilişkisi içinde olmasını anlatmaktadır (Yazıcı, 2001: 174-175). İşletmede çalışan her kişi başka bir kişi için ürün veya hizmet sunmaktadır. Böylece her çalışan bir sonrakini memnun etmeye çalışmakta ve sonuçta ürün veya hizmetin kalitesi nihai müşteriye ulaştığında yüksek olmaktadır (Yeşilbayır, 2007: 52).

İç müşteriye, hem TKY' ye ilişkin hem de yaptıkları iş ile ilgili eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Böylece kendi işleri ile ilgili olarak eksiklerini giderip daha verimli çalışacaklar ve sistem içerisindeki görev, sorumluluklarının farkına vararak bilinçli bir şekilde kaliteye hizmet edeceklerdir.

Materyal Ve Metot

Bu çalışma ile Denizli ilinde bulunan tekstil işletmelerinin iç müşteri kavramına bakış açısı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla işletmelere yüz yüze görüşme ve e-posta yoluyla 17 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. 87 tane tekstil işletmesinden veri toplanabilmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında değerlendirilmiştir.

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletme çalışanlarının TKY ile ilgili eğitim alıp almadıkları, çalışanların memnuniyetinin ölçülüp ölçülmediği, çalışanların motivasyonuna yönelik uygulamaların olup olmadığı, çalışanların verimliliğinin ölçülüp ölçülmediği, çalışanlar arası etkili bir iletişimin bulunup bulunmadığı ile ilgili beş adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların çalışma şartlarından memnuniyetinin ve TKY uygulamalarına katılma isteğinin derecesinin ölçülmesine yönelik iki adet 1-5 skala ölçekli soru yer almaktadır. Son bölümde ise TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunları, bu sistemin uygulanabilmesi için gerekli olan öğeleri ve sistemin sağladığı yararları tespit etmeye yönelik on adet 1-5 skala ölçekli soru bulunmaktadır.

Çalışmada öncelikle ilk bölümde bulunan soruların yanıtlarına göre oranlar verilmiştir. İkinci bölümde, ilk bölümdeki parametreler ile çalışanların çalışma şartlarından memnuniyetinin ve TKY uygulamalarına katılma isteğinin birlikte değişip değişmediğini ortaya çıkarmak için ki-kare bağımsızlık testi yapılmıştır. Ayrıca 1-5 skala ölçekli sorular için güvenilirlik analizleri yapılmış ve son olarak on adet soruya verilen cevaplara göre ağırlıklı puanları değerlendirilmiştir.

Araştırma Bulguları

Çalışmada tekstil işletmesi çalışanlarının TKY ile ilgili eğitim alıp almadıkları, çalışanların memnuniyetinin ölçülüp ölçülmediği, çalışanların motivasyonuna yönelik uygulamaların olup olmadığı, çalışanların verimliliğinin ölçülüp ölçülmediği, çalışanlar arası etkili iletişimin olup olmadığı ile ilgili sorular sorulmuştur. Tablo 1’de ilgili tanımlayıcıların değerleri sayısal ve yüzdesel olarak verilmektedir.

Tablo 1. İşletme çalışanlarıyla ilgili tanımlayıcılar

İlgili Tanımlayıcılar	Firma Sayısı (n)	%
TKY eğitimi		
Alınmış	57	65
Alınmamış	30	35
Toplam	87	100
Memnuniyet ölçümü		
Yapılıyor	28	32
Yapılmıyor	59	68
Toplam	87	100
Motivasyon artırıcı uygulamalar		
Yapılıyor	34	39
Yapılmıyor	53	61
Toplam	87	100
Verimlilik ölçümü		
Yapılıyor	69	79
Yapılmıyor	18	21
Toplam	87	100
Etkili iletişim		
Var	71	82
Yok	16	18
Toplam	87	100

Tekstil işletmelerinin %65’inde TKY uygulamaları ile ilgili olarak çalışanların eğitim aldığı Tablo 1.’den görülmektedir. Bu değer aynı zamanda TKY modeline verilen önemin tekstil sektöründe büyük oranda benimsendiğini göstermektedir. Teknolojik gelişmeler, globalleşen dünya, artan müşteri beklentileri ve zorlaşan rekabet koşulları tekstil sektöründe yeni yönetim anlayışlarının araştırılmasını giderek daha zorunlu bir hale getirmektedir. İşte bu noktada TKY bu anlayışlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim modeli ile süreçlerin iyileştirilmesi üretim maliyetlerinin düşmesine ve böylece rekabet gücünün artmasına katkı sunmaktadır. Ayrıca ürün ve hizmetler daha kısa sürede ve müşteri beklentisini sağlayacak

biçimde sunulmaktadır. Müşteri tatmini daha fazla müşteri çekilmesini sağlamakta ve dolayısıyla işletmenin piyasa payını da artırmaktadır.

İşletmelerin %32'sinde çalışanların memnuniyetinin ölçüldüğü, %68'inde ise ölçülmediği Tablo 1.'den görülmektedir. TKY' de dış müşteri memnuniyetinin sağlanması iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasına bağlı olmaktadır. Bu bakımdan TKY' nin önemini büyük oranda benimseyen işletmelerin çalışanlarının memnuniyetini değerlendirmemesi ilginç bir sonuç olarak algılanmaktadır.

Tekstil işletmelerinin sadece %39'unda çalışanların motivasyonunu artırıcı uygulamalara yer verildiği görülmektedir (Tablo 1). Kaliteli ürün ve hizmet sunma ve dolayısıyla da dış müşteri memnuniyeti ile rekabet edebilme gücü doğrudan iç müşteriye bağlı olmaktadır. İç müşterinin motivasyonu artırıldığında işe katılım ve bağlılık düzeyinin artması, dolayısıyla kendisini kalitenin bir parçası olduğunu görerek işini yapması beklenmektedir. TKY' yi benimseyen tekstil işletmelerinin çalışan motivasyonunu artırıcı uygulamaları büyük oranda dikkate almaması ilginç bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tekstil işletmelerinin %79' unda çalışanların verimliliğinin ölçüldüğü anlaşılmaktadır. Verimlilik ölçümünün nihai hedefi daha kaliteli ürün ve hizmet sunumunu sağlamaktır. Bu bağlamda TKY' yi benimseyen işletmelerin çalışanlarının verimliliğini incelemesi ve verim artırıcı yollar üzerinde durması beklenen bir sonuç olmaktadır.

İşletmelerin %82'sinde çalışanlar arasında etkili bir iletişimin olduğu düşünülmektedir. Bir örgütün varlığını sürdürmesinde örgütsel iletişim merkezi bir konuma sahip olmaktadır. Ayrıca tüm örgütsel süreçlerde iletişim büyük bir öneme sahip olmaktadır (Kocabaş, 2005). Bu bağlamda tekstil işletmelerinin sürekliliğini dolayısıyla iç ve dış müşteri tatminini sağlayabilmesi öncelikle iç müşteriler arasındaki etkili iletişim ile sağlanabilmektedir. Etkili iletişim aynı zamanda motivasyonu ve TKY' nin bir ögesi olan takım çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışmamızda, 1-5 skala ölçekli soruların anketi cevaplayan kişiler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı güvenilirlik testi ile incelenmiştir. Güvenilirlik sıfır (0) ile bir (1) arasında değişen değerler alan Cronbach Alfa katsayısı ile belirlenmektedir. Bu katsayının değeri 1' e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Kabul edilebilir bir Cronbach Alfa katsayısının en az 0.70 olması istenmektedir. İnceleme türü araştırmalarda bu değer 0.50'ye kadar inebilmektedir (Altunışık vd., 2004: 73). 1-5 skala ölçekli sorulara ait Cronbach Alfa katsayısı Tablo 2.'de verilmekte olup, sonuçların güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 2. 1-5 skala ölçekli soruların güvenilirlik testi

Cronbach Alfa katsayısı	Madde sayısı (N)
0.839	12

Soru gruplarına ayrı ayrı uygulanan güvenilirlik testi sonuçları Tablo 3.'de verilmektedir.

Tablo 3. Soru grupları bazında güvenilirlik testi

Soru grupları	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı (N)
TKY modelinde karşılaşılan sorunlar	0.720	4
TKY modelinin yararları	0.609	3
TKY modelinin uygulanması için gerekli olan öğeler	0.616	3

TKY modelinde karşılaşılan sorunlar, 0.720; modelin yararları, 0.609; modelinin uygulanması için gerekli olan öğeler ise 0.616 olarak bulunmuştur. Elde edilen Cronbach Alfa katsayılarına göre sonuçların güvenilir olduğu görülmektedir.

İki ya da daha fazla sınıflı iki değişken arasında bağımsızlık olup olmadığını incelemek için ki-kare bağımsızlık testine başvurulmaktadır. Çalışmada çeşitli değişkenler ile çalışanların memnuniyet düzeyi ve TKY uygulamalarına katılım isteği arasındaki ilişki ki-kare bağımsızlık testi yardımıyla incelenmiştir.

TKY eğitiminin varlığı ile çalışanların memnuniyet düzeyi arasında bir bağıntının bulunup bulunmadığına bakmak için yapılan ki-kare testi sonucunda bu iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu görülmüştür. Eğitim alınması çalışanların memnuniyetini etkilememektedir. TKY eğitiminin varlığı ile çalışanların TKY uygulamalarına katılım isteği arasında bir bağıntı olduğu görülmüştür. Eğitim, çalışanların bu model ile ilgili bilincini artırmaktadır. Çalışanlar modelin getirilerinin farkına vararak uygulamalara katılmak istemektedir.

İşletmelerin çalışanların memnuniyetini ölçme durumu ile çalışanların memnuniyeti arasında bir bağıntının bulunup bulunmadığına bakmak için yapılan ki-kare testi sonucunda bu iki olgunun bağımlı olduğu görülmüştür. Çalışanların tatminine önem veren işletmeler çalışanların memnuniyetini ölçmekte ve ölçüm sonuçlarına göre kendilerini güncellemektedir. İşletmelerin çalışanların memnuniyetini ölçme durumu ile TKY uygulamalarına katılım isteği birbirinden bağımsız değişkenler olarak çıkmıştır.

Motivasyonu sağlamaya yönelik uygulamaların varlığı ile çalışanların memnuniyet düzeyi ve TKY uygulamalarına katılım isteği arasında bir bağıntının bulunup bulunmadığına bakmak için yapılan ki-kare testi sonucunda motivasyonu sağlamaya yönelik uygulamaların varlığı ile çalışanların memnuniyet düzeyinin ve TKY uygulamalarına katılım isteğinin bağımlı olduğu görülmüştür. Çalışanlar tarafından motivasyon artırıcı uygulamalar istenmekte ve bu uygulamalar çalışma koşullarından memnuniyeti artırmaktadır. Artan çalışan motivasyonu aynı zamanda işine bağlı çalışanları yaratmaktadır.

Yapılan ki-kare testi sonucunda çalışanların verimlilik ölçümü ile çalışanların memnuniyet düzeyinin ve TKY uygulamalarına katılım isteğinin birbirinden bağımsız değişkenler olduğu görülmüştür.

Etkili iletişimin varlığı ile çalışanların memnuniyet düzeyinin ve TKY uygulamalarına katılım isteğinin yapılan ki-kare testine göre bağımlı olduğu görülmüştür. Etkili iletişimin gerçekleştirildiği düşünülen işletmelerde çalışanların memnuniyet düzeyinin ve TKY

uygulamalarına katılım isteğinin daha fazla olduğu görülmüştür. Böylece çalışmamızda etkili iletişimin önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

TKY modelinde karşılaşılan sorunlar, bu sorunların her birinin ağırlıklı puanları ve ortalamaları Tablo 4.'de, TKY modelinin yararları, bu yararların her birinin ağırlıklı puanları ve ortalamaları Tablo 5.'te, TKY modelinin uygulanabilmesi için gerekli olan öğeler, bu öğelerin her birinin ağırlıklı puanları ve ortalamaları Tablo 6.'da verilmektedir.

Tablo 4. TKY modelinde karşılaşılan sorunların ağırlıklı puanları ve ortalamaları

TKY Modelinde Karşılaşılan Sorunlar	TKY Modelinde Karşılaşılan Sorunların 1-5 Skala Ölçeğinde Dağılımı					Ağırlıklı Puan	Ortalama
	1	2	3	4	5		
Çalışanların eğitimi	-	-	-	46	41	389	4,47
Çalışanların motivasyonu	-	-	-	55	32	380	4,36
Çalışanlar arası etkili iletişim	-	-	26	51	10	332	3,81
Çalışanlar arası rekabet	-	2	34	40	11	321	3,68

TKY modelinde karşılaşılan sorunların başında 4,47 ortalama ile çalışanların eğitimi gelmekte, bunu 4,36 ortalama ile çalışanların motivasyonu takip etmektedir. Çalışanlar arası etkili iletişimin ve çalışanlar arası rekabetin TKY modelinde karşılaşılan sorunlar arasında daha düşük puan aldıkları görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, TKY modelinin sorunsuz bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle konu ile ilgili çalışanların eğitilmesi gerekmektedir.

Tablo 5. TKY modelinin yararlarının ağırlıklı puanları ve ortalamaları

TKY Modelinin Yararları	TKY Modelinin Yararlarının 1-5 Skala Ölçeğinde Dağılımı					Ağırlıklı Puan	Ortalama
	1	2	3	4	5		
Tüm çalışanların sahiplendiği kalite güvencesi	-	-	-	18	69	417	4,79
İş birliği ile sistemi geliştirme	-	-	-	28	59	407	4,67
Çalışanların üretim hatalarını önlemesi	-	-	-	34	53	401	4,60

Çalışmada TKY modelinin sağladığı yararlar arasında tüm çalışanların sahiplendiği kalite güvencesinin en fazla puanı aldığı Tablo 5.'den görülmektedir. Bunu, iş birliği ile sistemi geliştirme ve çalışanların üretim hatalarını önlemesi izlemektedir.

Tablo 6. TKY modelinin uygulanabilmesi için gerekli olan öğelerin ağırlıklı puanları ve ortalamaları

TKY Modelinin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Olan Öğeler	TKY Modelinin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Olan Öğelerin 1-5 Skala Ölçeğinde Dağılımı					Ağırlıklı Puan	Ortalama
	1	2	3	4	5		
Tam katılım	-	-	2	24	61	407	4,67
Takım çalışması	-	-	4	29	54	398	4,57
Önce insan anlayışı	-	-	-	53	34	382	4,39

Tablo 6'da TKY modelinin uygulanabilmesi için öncelikli gereksinimin 4,67 ortalama ile tam katılım olduğu, sırasıyla takım çalışması ve önce insan anlayışının bu öğeyi takip ettiği görülmektedir.

SONUÇ

Çalışmada tekstil işletmelerinin çoğunluğunda çalışanların TKY eğitimi aldığı, verimliliklerinin ölçüldüğü, aralarında etkili iletişimin olduğu görülmektedir. Diğer yandan araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunda çalışanların memnuniyetinin ölçülmediği, motivasyonlarını artırıcı uygulamaların olmadığı da görülmektedir. Bu durum TKY' nin işletmeye sağlayacağı yararların birçok tekstil firması tarafından anlaşıldığını ancak TKY' nin temel taşı olan iç müşteri kavramının ise yeterince anlaşılmadığını düşündürmektedir. Tekstil işletmelerinin %65'inde çalışanlara bu yönetim modeli ile ilgili eğitim verildiğine göre bu oranda tekstil işletmesinde TKY modeli uygulanmakta ya da uygulama için girişimlerde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin %79'unda çalışanların verimliliğinin ölçülmesi, bu yönetim modelinin amaçlarından biri olan verimli süreç yönetimine işletmelerin büyük çoğunluğunda dikkat edilmeye çalışıldığını göstermektedir. İşletmelerin %82'sinde çalışanlar arasında etkili bir iletişimin olduğu dolayısıyla tekstil işletmelerinde büyük oranda etkili iletişimin öneminin kavrandığı görülmüştür.

Yapılan çalışmada çalışanların memnuniyet düzeyi ile TKY eğitimi varlığının ve çalışanların verimlilik ölçümü varlığının birbirinden bağımsız olduğu sonucu çıkmıştır. Çalışanların memnuniyet düzeyinin motivasyon artırıcı uygulamalara ve etkili iletişime bağlı olduğu görülmüştür. Bir diğer ifadeyle, motivasyon artırıcı uygulamaların ve etkili iletişimin olduğu işletmelerde çalışanların memnuniyetinin daha yüksek çıktığı anlaşılmıştır. Ayrıca çalışan memnuniyetinin, memnuniyet ölçümü yapılan işletmelerde daha yüksek çıktığı görülmüştür.

TKY uygulamalarına katılım isteği ile çalışanların memnuniyetini ve verimliliğini ölçme durumunun birbirinden bağımsız olduğu araştırma neticesinde anlaşılmıştır. TKY uygulamalarına katılım isteği ile TKY eğitiminin varlığı, motivasyonu sağlamaya yönelik uygulamaların varlığı, etkili iletişim varlığı arasında bir bağıntı olduğu görülmüştür. Motivasyonu yüksek, TKY modeli ile ilgili eğitim almış iç müşterilerin bu yönetim modelinde daha etkin ve bilinçli olarak yer alması beklenmektedir. İletişim hem çalışanların memnuniyet düzeyini hem de TKY uygulamalarına katılım istek düzeyini etkilemektedir. İletişimin etkili olarak gerçekleştirildiği işletmelerde çalışanların memnuniyet düzeyinin ve TKY uygulamalarına katılım isteğinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

İncelenen tekstil işletmelerinin TKY modelinde karşılaşılan sorunların en başında çalışanların eğitimini gördükleri, TKY modelinin uygulanabilmesi için en önemli gereksinimi tam katılım olarak gördükleri ve modelin sağladığı en önemli yararı tüm çalışanların sahiplendiği kalite güvencesi olarak gördükleri belirlenmiştir. Bu durumda TKY modeli ile ilgili etkili bir eğitimin varlığı altında tatmin edilmiş iç müşterilerin fikirlerinin de sisteme dahil edilmesinin sayesinde iş birliği ile kalitenin garanti edildiği bir süreç gerçekleştirilmesinin amaçlanması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- ALTUNIŞIK R., Coşkun R., Bayraktaroglu S., ve Yıldırım E., (2004). Sosyal Bilimler Araştırma Yöntemleri, Sakarya Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya Kitabevi, 3. Baskı, Adapazarı.
- BİNGÖL, D. (1999). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayını, Ankara.
- COŞKUN, S. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi, Amme İdaresi Dergisi, 36 (4), 55-68.
- ÇAKAR, N., D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 52-66.
- ÇOBAN, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22 (1), 85-98.
- DEVELİOĞLU, K., Haşit, G., ve Bağcı, Ü., G. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, 191-204.
- HARREL, G. D., & Fors, M. F. (1995), Marketing Service to Satisfy Internal Customers, Logistics of Information Management, 8 (4), 1-6.
- KOCABAŞ, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (7), 247-252.
- KOSLOWSKİ, F. A. (2006). Quality and assessment in context: a brief review. Quality Assurance in Education, 14 (3), 277-288.

- LEWIS, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P. M. (1995). *Management : Challenges in the 21. Century*, Minneapolis / St. Paul, West Publishing Co.
- REEVES, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.
- SOİN, S. S. (1999). *TQM Essentials: Using Quality Tools and Systems to Improve and Manage Your Business*, NY: McGraw-Hill, New York.
- SYDUZZAMAN, M., & Dulal, M. (2016). Empirical Study on the TQM implementation in the Apparel Industry of Bangladesh. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7 (12), 1606-1619.
- YAPRAKLI, Ş. ve Özer, S. (2001). İçsel Pazarlama, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 6, 58-62.
- YAZICI, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- YEŞİLBAYIR, S. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.