

# Toplam Kalite Uygulamalarının İş Görenler Üzerindeki Tatminsizliği

Tayfun Varnalı<sup>1</sup>



## Öz



**Makale Türü**  
Araştırma Makalesi

**Başvuru Tarihi**  
12.02.2021

**Kabul Tarihi**  
02.11.2021

**DOI**  
10.47140/kusbder.879361

**JEL Kodları**  
Z90, Y60, Y30, Y40

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, sanayi devriminden sonra bütün şirketlere adım adım yayılarak çalışma hayatına girmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin temelinde çalışanlara saygı, çalışanlara güven, çalışanların örgüt içinde sürekli gelişim ve değişim sağlayabileceği bir ortam yaratılması anlayışı vardır. Toplam Kalite Yönetimi işletmelerde kullanılırken bu yöntemin bir yönetim tekniği olarak yorumlanması amacıyla değil, müşterinin tercihlerinin ve memnuniyetlerinin zamanında farkına varılması ve başarıya, işletme olarak ulaşılması amacıyla. Örgütler bunu yaparken işletme içi çalışanların iş tatminine ulaşması için örgüt içi olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemelidir. İşletme yeni kalite programına başlarken o kalite programını iyi anlamalı, yorumlamalı ve örgüt içinde sert geçişler yapmamalıdır. Yeni kalite programını uygulanırken işletmeler iş değerlendirmelerini doğru bir şekilde yapmalı ve çalışanların iş tatmin düzeyini artıracak çalışmalar yürütmelidir. Bu araştırmanın amacı, kalitenin gayesini tam olarak benimsemeyen yeni kalite programına geçen gıda fabrikasında yaşanan müşteri bazlı şikayetlerin artması ve çalışanların işletmeye küsmesinin kaliteye etkileri ve kalite ile ilgili problemlerin artışını araştırmaktır. Çalışmanın önemi ise firma kalite programını yanlış uygulamasından dolayı işletmenin deneyimli çalışan kaybı yaşaması ve masraf artışı açısından başka firmaların bu şekilde hatalara düşmemeleri için önem arz etmektedir. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında firma yüksek miktarlarda ölü yatırım yapmış, çalışanların bir kısmı işletmeye karşı güven kaybı yaşayıp işten ayrılmış ve müşteri şikayet artışları gibi problemler sebebiyle yeni kalite programının sonlandırıldığı tespit edilmiştir.

*Anahtar sözcükler:* toplam kalite yönetimi, güven, iş tatmini

<sup>1</sup>*Sorumlu Yazar:* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sürdürülebilir Büyüme ve Kalite Yönetimi Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, E-posta: tayfun\_kkk@hotmail.com , <https://orcid.org/0000-0003-3895-8620>,

"Bu çalışma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sürdürülebilir Büyüme ve Kalite Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yrd. Doç. Dr. Erdal YILMAZ'ın yürütücülüğünde 2017 yılında hazırlanmış olan "Toplam Kalite Uygulamalarının İş Görenler Üzerindeki Tatminsizliği" başlıklı dönem projesinden üretilmiştir."

# Dissatisfaction of Total Quality Applications on Employees

Tayfun Varnali<sup>2</sup>



## Abstract



**Article Type**  
Research Article

**Submit Date**  
2021-02-12

**Acceptance Date**  
2021-11-02

**DOI**  
10.47140/kusbder.879361

**JEL Kods**  
Z90, Y60, Y30, Y40

The understanding of Total Quality Management has entered the working life by spreading step by step to all companies after the industrial revolution. The basis of Total Quality Management is the understanding of respect for employees, trust in employees, and creating an environment where employees can ensure continuous development and change within the organization. When Total Quality Management is used in enterprises, it is not for the purpose of interpreting this method as a management technique, but for the purpose of realizing the preferences and satisfaction of the customer in a timely manner and achieving success as a business. While doing this, organizations should determine the positive and negative aspects of the organization in order for the employees to reach job satisfaction. When starting a new quality program, the enterprise should understand and interpret that quality program well and should not make hard transitions within the organization. While applying the new quality program, businesses should make job evaluations correctly and carry out studies that will increase the job satisfaction level of employees. The purpose of this research is to investigate the effects of increasing customer-based complaints and embarrassment of the employees on the quality and the increase in quality-related problems in the food factory, which has passed the new quality program without fully adopting the purpose of quality. The importance of the study is that it is important that other companies do not make such mistakes in terms of loss of experienced employees and increase in costs due to the wrong application of the company's quality program. In the light of the results obtained in the research, it has been determined that the company has made large amounts of dead investments, some of the employees have lost confidence in the business and left the job, and the new quality program has been terminated due to problems such as customer complaints increase.

*Key words:* total quality management, trust, job satisfaction.

---

<sup>2</sup>*Corresponding Author:* Social Sciences Institute, Department of Sustainable Growth and Quality Management, Department, E-mail:tayfun\_kkk@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3895-8620>.

## Giriş

Kalite yönetim sistemleri hiç kuşkusuz dinamik, rekabetçi pazar koşullarında faaliyet gösteren şirketler için önemli avantajlar sunmaktadır. Gerek akademik çalışmalarda gerekse uygulamada dile getirildiği hali ile bu avantajlardan bazıları; rekabette güçlü bir pozisyon, pazar koşullarındaki ani değişimlere ve kanuni düzenlemelere hızlı adaptasyon, verimlilik artışı, iyi bir maliyet yönetimi, fire ve israfların azaltılması, karlılık oranlarının artırılması, müşteri memnuniyetinin ve bağlılığının artırılması, iş güvenliğinin yükseltilmesi, iş gören motivasyonunun artması, ortak ve paydaşların beklentilerinin karşılanması, daha yenilikçi olunması gibi başlıklarla ifade edilebilir. Görülebileceği gibi oldukça vaatkâr olan bu programlar üstelik kalitenin ve verimliliğin iyileştirilmesi yoluyla sadece şirket düzeyinde değil genel ekonomide de iyileşme sağlama, böylece toplumsal bir refah artışının yanında memnuniyet artışını da ön görmektedir. Bu vaatler önemli ölçüde yerine getirilmiş olmalı ki 1950'li yıllarda başlayan kalite yolculuğu özellikle 1980'lerden itibaren büyük bir hızla yayılmış, günümüze gelindiğinde ise temel yönetim paradigmalarından biri haline gelmiştir.

Olumlu yanları böylesine fazla olan ve sadece şirketler tarafından değil kar amacı gütmeyen işletmeler ve kamu kurumları tarafından da yoğun bir şekilde uygulandıkları dile getirilen kalite yönetim sistemlerinin olumsuz yönleri belirlenmeye çalışıldığında ise listenin avantajlardaki kadar kabarık olmadığı görülmektedir. Üzerinde uzlaşılan belki de yegâne dezavantaj, bu hususta zorluk demek daha doğru olabilir, kalite yönetim sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanabilme şartlarının tam anlamıyla yerine getirilmesindedir. Küçük bir ifade olarak tanımlanabilse de bu dezavantajın oldukça büyük etkileri olduğu söylenilebilir. Çünkü kalite programlarını hayata geçirmek için yola çıkan firmaların önemli bir çoğunluğu (çeşitli kaynaklarda farklı ülkeler için % 70 ile % 80 arasında oranlar ifade edilmektedir) başarısız olmaktadır. Bu tarz başarısızlıklar çoğunlukla kalite programlarının, özellikle bir kalite belgesini alabilmek ve sonrasında da belgenin elde tutulabilmesi gibi programın ruhunun değil belirli biçimsel şartlarının karşılanması düzeyinde uygulanması ile kendi göstermektedir. Bazı durumlarda ise firmalar mevcut kalite programlarını değiştirme yoluna gitmektedir. Peki, etkileri böylesine büyük olan söz konusu şartlar neler olabilir? Başarı şartlarından önce başarısızlık sebeplerine bakmak belirli ölçülerde problemin anlaşılmasında yardımcı olabilir. Genel kabul görmüş başarısızlık nedenlerinin başında üst yönetimin destek vermemesi ve sorumluluk almaması yer almaktadır. Bunun yanı sıra; uzun ve kısa vadeli hedeflerin somut bir şekilde tanımlanmaması ve paylaşılmaması, yetersiz eğitimler yanında verilen eğitimlerin uygulanmaması, kalite programının ağır bir bürokrasiye sebep olması, ödül ve teşvik sistemlerinin hedeflerle uyumlu olmaması, veri toplama ve işleme de etkin araçların

kullanılamaması, vb. sayılabilir. Bir bakıma bu tuzaklara düşmemek için kalite programının oluşturulması aşamasında başarı faktörlerinin farkında olunması sistemin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Başarılı bir kalite programının hayata geçirilebilmesi için; Yönetimin rolü, kalite için planlama, iş gören potansiyelinin değerlendirilmesi, Kaynakların akılcı / etkin kullanımı, Teknolojik ve diğer süreçlerin yönetimi, iş gören tatmini, Müşteri tatmini, Toplumsal ve çevresel etkileri ile organizasyon faaliyetlerinin sonuçları gibi faktörler tanımlanmıştır.

Görülebileceği gibi bu faktörler farklı boyutlardan oluşsa da üzerinde uzlaşılan bir konu kalite programlarının başarısı için en önemli faktörün insan olduğudur. Üst yönetim, çalışanların potansiyelleri ve iş tatminleri ile müşteri memnuniyetinin yanında işletmenin paydaşlarına ve topluma etkileri kalite programlarının içerisinde neredeyse her kademedede ve aşamada insan ile iç içe olduğunu bize göstermektedir. Burada da özellikle işi hayata geçiren iş görenin rolü özellikle öne çıkmaktadır. Kalite uygulamalarının başlangıcından itibaren iş görenlerin kalite programlarındaki yaşamsal rolü görülmüş ve öncesinde yığın üretimi içerisinde aşırı uzmanlaşma içerisinde niteliksizleştirilmiş çalışanlar yerine eğitilmiş, sadece kendisine verilen görevleri prosedürler çerçevesinde yapmanın ötesinde sürekli iyileştirme çalışmalarının ve kalite çemberlerinin de doğal birer üyesi, kalite bilincine sahip, takım ruhunu benimsemiş nitelikli iş görenlerle çalışmaya başlanmıştır. Kalite programları oldukça vaatkâr olsalar da bir yandan da oldukça yoğun bir şekilde disiplin, düzen talep eden, iş süreçlerini sık ve detaylı bir şekilde ele alıp, belirli prosedürler kapsamında standartlaştırılmasını sağlamalıdır. Fakat bu standartlaşmanın 'en iyi' yolu bulma ve onu uygulamada dondurma anlamında değil sürekli daha iyiyi arama çabalarının standartlaştırılması şeklinde vurgulamasındadır. Bu tarz çok kapsamlı ve boyutlu programların başarılı bir şekilde tasarlanması, firmaya uyarlanması ve sonrasında uygulanması ise oldukça önemli bir çalışmanın konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu noktadan hareketle çalışmada; kalite programlarının uygulanmasında iş görenin oynadığı kritik role odaklanmakta, özellikle üst yönetimin iş görenlerle kurduğu iletişimin, oluşturduğu kalite sisteminde iş görenlere verdiği önemin ve bu bakış açısı hayata geçirmek için oluşturduğu sisteme ve kullandığı araçlarının etkilerine odaklanılacaktır. Bu etkilerin kalite yönetimin başarılı bir şekilde uygulanmasındaki rolü bir örnek olay çalışması ile incelenmeye çalışılacaktır.

Çalışmada öncelikle kalite yönetim sistemlerinde başarı faktörleri ele alınmıştır. Örgütlerde işletme türü ve o örgütün kapasitesine göre uygulanan yönetim biçimleri farklılıklar gösterse de bu çağda örgüt yönetiminin ana teması insan üzerinde (Budak, 1998), bireye yapılan yatırım ise örgütlerdeki çalışan bireylerin daha huzurlu bir ortamda çalışmalarına imkân sağlayacak psikolojik, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi

konusunda yoğunlaşmaktadır (Balci, 2000). Fakat işletmeleri başarısız ve başarılı yapan koşulların, iş görenler ile bu örgütlerde çalışan bireylerin beklentilerine verilen önemin bağlantılı olduğu çağdaş yönetim anlayışında vurgulanmaktadır (Serbest, 2000). Özellikle geçmişten günümüze işletmelerde çalışan iş görenlerin değeri örgütlerde daha iyi anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu çerçeveye göre çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. İş tatmini konusu üzerine örgütlerde çalışan iş görenlerin memnuniyeti ve bu memnuniyetin iş görenin performansına ve verimliliğe etkisi üzerine araştırmacıların ilgi alanı olmuştur. Bu ilgi alanı üzerine araştırmacılar birçok çalışma yapmış ve teori geliştirmiştir. Vroom'un "Beklenti teorisi", Adams'ın "ödül adaleti teorisi", Lawer ve Porter'in "beklenti teorisi", Lukce'nin "değer ayrılığı teorisi", Clelland'ın "başarı güdüsü kuramı", Alderfer'in "var olma ilişki-gelişme teorisi", Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi", Salancik ve Pfeffer'in "sosyal bilgi süreci ve genetik teorileri", Herzberg'in "çift faktör teorisi", Lawler'in "çok yönlü tatmin teorisi", motivasyon ve iş tatmini konularının temelini teşkil etmektedir. Bu araştırmacıların iş tatmini konusunda sayısız yaptıkları bu çalışmalarda, iş tatminin, bireyin işletmeye sağlayacağı katkıda önemli bir faktör olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Bu sebepten dolayı bir işletmede çalışan iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, aynı zamanda işletmedeki potansiyel problemlerin bulunmasında ve çalışanların verimliliği ile ilgili sorunların ortaya çıkarılmasında da bir geri bildirim sağlayacaktır (Feldman ve Arnold, 1983). Böylelikle işletmelerin kendi değerlerini bilimsel metotlar kullanarak ortaya çıkarması, örgütte çalışan yöneticilerin ham verilerden yanlış sonuçlar çıkarmalarına da engel olacaktır (Eren, 1998).

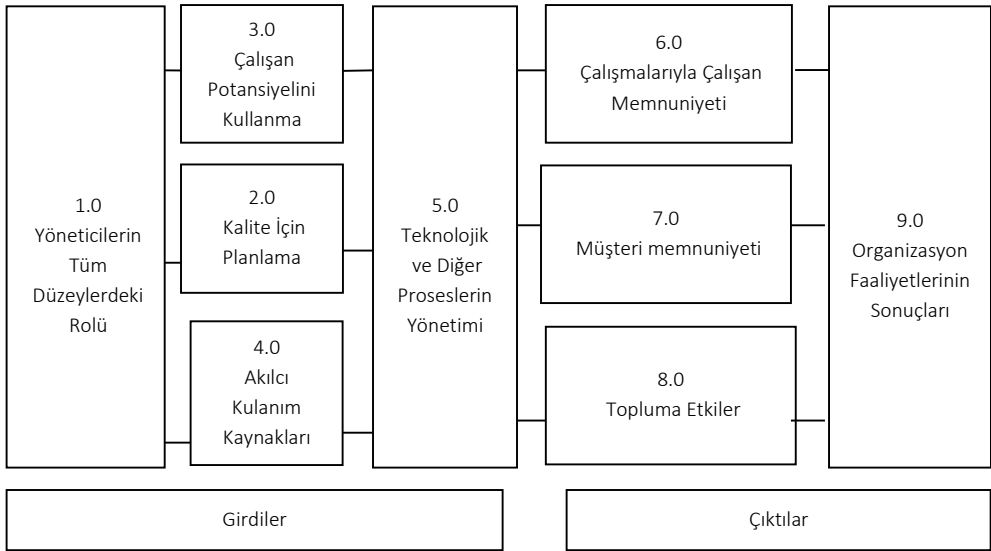
Diğer taraftan makineleşme oranı yüksek olan işletmelere göre makineleşme oranı fazla olmayan işletmelerde üretimin hata yapma ihtimali yüksek olmaktadır. Çünkü bu örgütlerde kullanılan mevcut makinelerin kontrolünün çalışan emeğine dayanması, müşteriye kaliteli ve standardı yüksek ürün üretilmesi imkânı sunmaktadır. Bir gıda üretim işletmesinde aynı iş gören tarafından üretilen ürün kalite bakımından farklılıklar gösterebilmektedir. İş görenlerin iş tatmini üretim sırasında taşıdığı duygu ve düşünceler, üretilen ürünün kalitesini etkilemektedir. Dolayısıyla gıda üreten işletmelerde çalışanların tatmini ile müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla örgütün başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Gıda sektörü içerisinde faaliyet gösteren örgüt türlerinden biri olan firmalar da emek – yoğun bir sektör olması ve bireyin topluma ürün üretmesi, iş görenlerin tutumlarının üretilen ürün ve sunum sürecini tamamlayıcı ve en önemli nihai kaliteyi belirleyici önemde olmasını gündeme getirir. Bu durum ise gıda sektöründe çalışan kişilerin tutum ifadelerinin ölçülmesini gerekli hale getirmektedir. Bu doğrultuda, araştırmada fabrikalarda ve gıda üretim işletmelerinde çalışanların iş tatmini düzeyi

araştırmaya atıf yapılarak, mevcut duruma ilişkin veriler toplanarak bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma işletme yöneticilerine ve literatüre katkıda bulunması amacı hedeflenmiştir.

Türkiye'deki kalite yönetimi geleneksel kalite kontrol sistemlerinin çok eski moda üretim kısımlarını yönetmede temel bir yönetim ilkesi olarak verilmiştir. 1980'lerde ISO 9000 gibi yeni kalite sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır ve yeni ortaya çıkan kalite sistemleri bir sürü Türk şirketlerinde uygulanmaya başlanmıştır.

### Kalite Yönetiminin Kritik Başarı Faktörleri

Türkiye'nin eşsiz ekonomik dönüşümü ve sosyal yapıdaki farklılaşmalar, yönetimi, kaliteli eğitimi ve uygulamayı etkiledi. Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin yönetilmesi için gereken başarı faktörleri şöyledir (Kalder,2010): 1. Liderlik, 2. Kalite planlaması, 3. Çalışanların Gelişimi ve Memnuniyeti, 4. Kaynaklar, Teknoloji ve Süreçler v.s., 5. Müşteri memnuniyeti gerekmektedir.



Şekil 1. Ulusal kalite ödülü sekretaryası (Kalder,2010)

### Liderlik

Örgütlerde etkin bir liderlik ile kalite sistemin korunması, kalite sisteminin kurulması ve geliştirilmesi yöneticilerin çalışanlara önderlik etmesiyle sağlanabilir. Türkiye'de yöneticilerin çalışanlara örnek olması gerekmektedir.

### ***Kalite planlaması***

Türkiye’de kalite yönetimindeki stratejik planlama, sanayinin gelişmiş bölgelerin çoğunda başlamıştır. Rusya’da yapılan kalite planlaması araştırmasına göre sadece Doğu Avrupa ülkelerinin çoğunda kalite planlaması yapılmaya başlandığı görülmektedir. Günümüzde Rusya’daki kalite planlamasına göre ise değişikliklerle yüzleşerek çıkan sorunlara karşı çerçeveyi korumak ve yeni zorluklarla mücadele etmek, geleneksel kalite kontrol anlayışını çağdaş kalite anlayışıyla değiştirmek, hedefleri müşteri odaklı olarak belirlemek, işletmedeki tüm çalışanların kalite programlarına katkıda bulunmasını teşvik etmek, yenilik ve esneklik getirmek gibi amaçlar çerçevesinde kalite programını uygulamaktadır. Türkiye’de ise kalite planlaması yapılırken hedefler ve amaçlar tam net olarak belirlenmemektedir.

### ***Çalışanların gelişimi ve memnuniyeti***

Türkiye’de emek marketi verimsiz ülkede aktif olarak faaliyet gösteren pek çok işletme, işsizleri istihdam etme konusunda pek çok zorlukla karşılaşmaktadır. Şirketlerdeki çalışanların da çalıştıkları iş yerlerinde mutsuz oldukları görülmektedir. Türkiye’de çalışan işçilerden istenen genellikle az ücret ve çok iş anlayışına uymalarıdır.

### ***Kaynaklar***

Bazı ürünlere ülkesel bazda dışarıya bağlı olmamız bütün şirketleri olumsuz yönde etkilemekte ve bunun üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Türkiye’de teknoloji Avrupa ülkelerine nazaran biraz ağır ilerlemektedir. Bunun sebebi ise Avrupa ülkelerinin teknoloji transferi etmek istememeleridir. Türkiye son yıllarda bu soruna alternatif olarak hükümet destekli yerli üretime yönelmiş ve Avrupa ülkelerini kısındıracak şekilde teknolojik ilerlemede hızlı bir ivme kazanmıştır.

### ***Müşteri odaklılık***

Ürün kalitesi; Türkiye ekonomisinin başarısı üzerinde kritik etkiye sahip olabilir. Türkiye halen yüksek büyük market rekabet taleplerini ve müşteri istek veya taleplerini karşılamak için büyük çaba harcamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre Türk müşterilerinin ürünleri alırken yüksek kalite ve sofistike özelliklerden dolayı ithal malları tercih ettiği görülmüştür. Onun için Türk firmalarındaki yöneticiler kaliteye önem vermeli ve bu kaliteye önem verirken kurum kültürünün gelişmesini sağlamalıdır. Bir işletmede kurum kültürü gelişmezse kaliteli ürün ortamı oluşmaz.

## **Çalışanların İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatmini Locke kişinin iş durumuna karşı hissetmiş olduğu memnuniyet verici duygusal durum olarak açıklamaktadır (Locke, 1969). İş tatmini örgütte çalışan çalışanın duyduğu hoşnut, haz gibi olumlu duygulardan oluşmaktadır (Glisson ve Durick, 1988).

Günümüzde üstünde en çok durulan kavram iş tatminidir. Bunun nedeni örgütlerin işçi verimliliğinin ve performansının, örgüt başarısının çalışan verimliliğine bağlı olması iş tatmini ile gerçekleşmektedir. Poyraz ve Kama'nın yaptıkları çalışmalara göre iş tatmininin örgüt ve işçi açısından önemli sonuçları olduğu üzerine durmuşlardır (Poyraz ve Kama, 2008). İş tatmini, örgütlerde uyum yaratarak müşteri tatmin ve isteklerinin düzeyinin artmasına yol açmaktadır. Naktiyot ve Küçük 'ün Yaptığı araştırmalarda müşteri tatmininin örgüte çalışanların davranış ve tutum ilişkisi ile ilgili olduğunu net olarak görmüşlerdir (Naktiyot ve Küçük, 2003). Nitekim Akıncı (2002) iş tatmini örgütte yüksek seviyede çalışanların, iş tatmini düşük seviyede çalışanlara oranla daha fazla başarımla sağlama güdüsü olduğunu söylemiştir (Akıncı, 2002). Akıncı'ya göre; örgütteki çalışanların iş tatminin yüksek olmasını yöneticiler arzu ederler. Bundan dolayı örgütteki çalışanların iş tatminini sağlamak için yöneticiler olanak ve tecrübelerine imkân verir. Örgütte çalışanın yapıtı işe karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleriyle etkileşim içindedir. Bir faktör örgütteki çalışanın iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici neden olamaz. Çalışanın iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve kurumsal olarak ele alınabilir demıştır (Akıncı; 2002:2).

### ***Kişisel faktörler***

#### *Cinsiyet*

Günümüzde Baş (2002), Bilge (2006), Yel Boğa (2007)' de yaptıkları çeşitli araştırmalarda örgütlerdeki iş tatmini düzeyi ile örgütte çalışan iş görenlerin cinsiyetleri her hangi bir arasında farklılıklar olmadığı görmüşlerdir (Baş, 2002: 33; Bilge vd. 2006: 11; Yel boğa, 2007: 15). Bu duruma karşılık olarak " araştırmalarda iş tatmini konusunda cinsiyet faktörü etkili olduğu görülmüştür. Amerika Birleşik Devletlerinde seçilen 1100 kişi ve 80 üniversitede yapılan anket çalışmasında kadınların çalışan arkadaşlarından ve işlerinden memnun olurken, erkelerde ise kademe atlama, maaşlarda ve iç – dış denetim uygulamalarında memnun oldukları gözlenmiştir (Murat ve Çevik, 2008).

#### *Yaş*

Örgütlerde iş tatmini ile yaş faktörü birbiriyle ilişkilidir. Yapılan araştırmalarda yaşla birlikte iş tatminin arttığı görülürken, son yıllarda yapılan araştırmalarda yaş ile iş tatmini arasında "U" şeklinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle bir örgütte yeni işe



başlayan bir bireyin bir iş bulmasından veya yeni işe başlamasından dolayı iş tatmini düzeyinin daha yüksek olması beklenecektir. Ancak bu örgüte çalışan bireyin yıllar geçtikçe monotonluk yaşadıkça bu yüksek iş tatmini yerini bıkkınlığa bırakacak ve birey yıllar geçtikçe orta yaşlarında düşük iş tatminine sahip olacaktır.

### *Eğitim*

İş tatmini ile eğitim arasında ilişki net değildir. Örgütlerde yüksek eğitim seviyesinde olan çalışanların yaptıkları işlerinde tatminsizliğe düşebilmektedirler. Bazen de işletmelerde yüksek seviyelerde iş yaparak örgütsel ödüllere çalışanlar ulaşmaya çalışmaktadır. Ek olarak örgütlerde bireylerin eğitim durumlarına göre bir konum verilmeleri ve buna bağlı olarak ücretleri artmaları iş tatminini artırdığı görünmektedir. Bireylerin eğitim düzeyi yalnızca bilgi birikimi düzeylerini değil dünyayı farklı bir şekilde algılamasını sağlamakta algılayış biçimlerini de değiştirmektedir.

### *Çalışma Süresi*

Bilge (2006) çalışma süresi ile ilgili yaptığı çalışmalarda iş tatmini ile çalışma süresi düzeyi arasında bir farklılık gösterdiğini saptamıştır. Bu bulguya göre Bilge (2007) örgütlerde çalışma süresi fazla olan ve her geçen gün çalışmaya süresi artan çalışanları iş tatminleri de artırdığını söylemiştir (Bilge vd. 2006: 20, Bilge vd. 2007: 32). Buna karşılık olarak Bozkurt (2008) yaptığı araştırmalarda ise örgütte çalışma süresi ne kadar az olursa iş tatmin düzeyi ters ilişkili olarak artığı gözlemiştir (Bozkurt, 2008).

### ***Kurumsal faktörler***

#### *Yöneticiler*

Baron (1986) yaptığı araştırmada örgütlerdeki yöneticilerin çalışanları rencide etmediğinde, küçük düşürücü hareketlerde bulunmadığında, çalışanlara karşı saygılı olduğunda, örgütlerde iş tatmininin yüksek olduğunu gözlemiştir (Baron, 1986). Elçi'nin yaptığı araştırmalara göre ise; iş tatminini artırmak açısından yönetim tarzının iki boyutu önem kazanmaktadır. Bunlardan birincisi örgütteki çalışanların örgüt tarafından alınan kararlara katılması ve örgüt tarafından çalışanlarla iyi ilişkilerin geliştirilmesidir. İkinci boyut ise örgütte kararlara katılan çalışanların çalıştıkları işlerine, iş arkadaşlarına ve örgütün üst yönetimine karşı artı yönde duygularını besleyerek iş tatminlerini yükselttiklerini görülmektedir (Elçi, 2003).

#### *Çalışma ortamı*

Örgütlerde çalışanlar işini yaparken etkisinde bulunulan soğukluk, sıcaklık, nem, çevre faktörleri, bilgi, ergonomi gibi şartlar çalışanı etkiler bunlar sağlanmadığında örgütteki iş

tatmini düzeyleri düşmekte ve çalışanların çalışma koşulları güvensiz olması durumunda çalışanın iş tatmini gerçekleşmez.

#### *Ücret*

Örgütlerde ücret, ekonomi olarak bir motivasyon aracıdır. Ücret örgütlerde o işe bireyin giriş amacı ve işletmelere çalışanın bağlanmasıdır. Ücret ekonomik teşvik olmasına rağmen çalışanların statü kazanmasına, psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmesine yardımcı olur. Ücret örgütlerde eşit bir şekilde ödenmiyorsa çalışanlar açısından iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Bu da işletmeye olumsuz etki yapar.

#### *İşin kendisi*

Çoban (2004) örgütlerde çalışanların beklentisini ve iş tatminini, çalışanın ihtiyaçlarını, motivasyonunu artıran diğer bir konu ise işin kendisidir demiştir (Çoban, 2004).Çoban'ın görüşüne karşı olarak Güney (2011) yaptığı araştırmalara göre bireyler örgütlerdeki çalışma ortamına biyolojik olarak hem bedensel hem de yetenekleri ile birlikte girerler. Böyle bir durum ise bireylerin örgütlerdeki çalışma yaşamlarını farklı kılmaktadır. Bir örgütte çalışma isteği o örgütün verdiği sadece maaşla ilgili değildir. Örgütlerdeki bir iş bireyin beklenti ve isteklerinin üstüne çıktığında kişinin örgütteki işi hakkında olumlu düşüncelere sahip olur. Olumlu düşünceler bireydeki iş tatmin düzeyini artırır demiştir (Güney, 2011).

#### *Çalışma arkadaşları*

Bozkurt (2008) örgüt içindeki çalışanın çalışma arkadaşları bireyin hayat felsefesine sahip çalışan grubuyla çalışması bireyde iş tatminini artırır demiştir. Bozkurt yaptığı çalışmalara göre; örgütlerde çalışanların elde ettikleri maaşları iş tatminini artırmaz. Örgütlerde çalışan bireyin iş ortamında bulunan diğer bireylerle olan uyumu iş tatminini artırır. İşletmedeki yönetimin iş ortamındaki sosyal ilişkileri geliştirmeye yönelik yaptığı çalışmalar örgütteki iş görenlerin iş tatmini pozitif yönde artırır diye bir sonuç çıkarmıştır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

#### *Yükselme olanağı*

Son yıllarda yapılan araştırmalarda iş tatmini ile yükselme imkânlarını sağlayan terfiinin zamanında yapılmasının iş tatminine olumlu etki yarattığı tespit edilmiştir Örgütlerde terfi almayı hak eden bireyin terfi etmemesi ve örgütte terfiyi hak etmeyen insanların terfi ettirilmesi iş tatminlerinin azalmasına ve bireyin devamsızlık yaptığı gözlenmektedir.

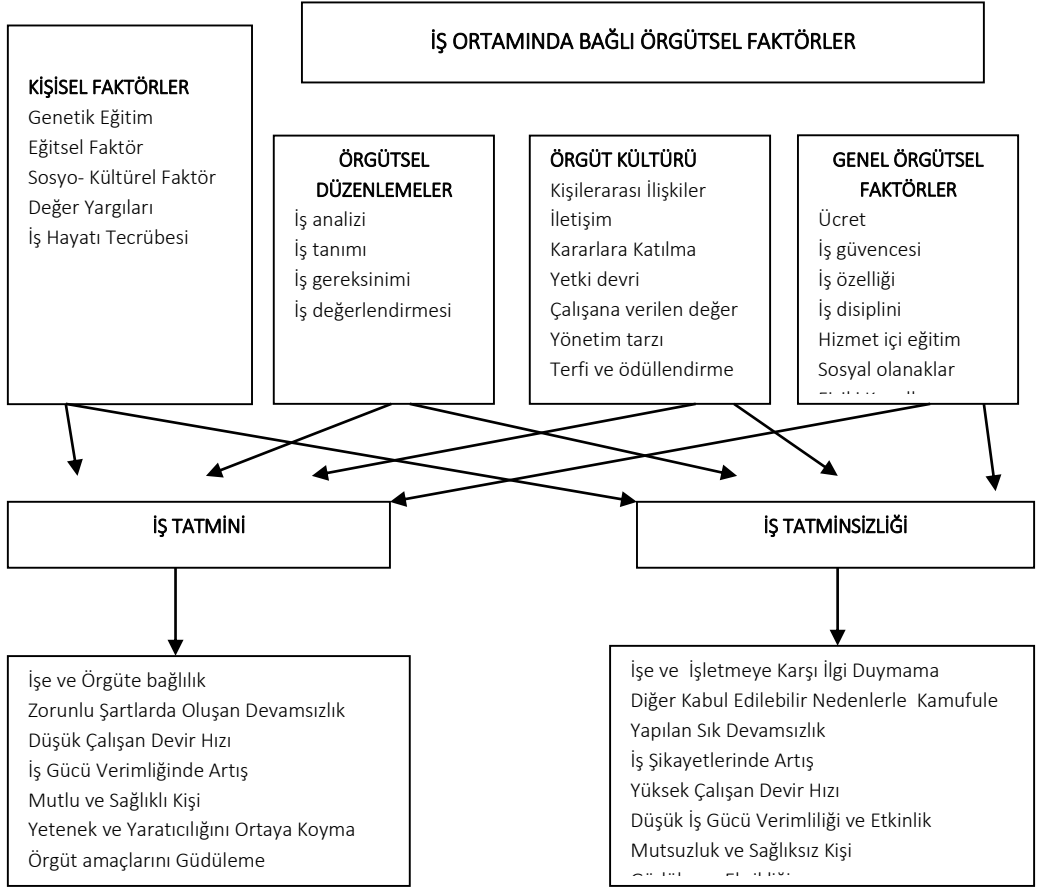
### İş Tatminini Kapsayan Teoriler

İş tatmini kapsayan teorilerde inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar iş tatmini amaç veya süreç olarak incelemektedir. Bunlardan bazıları Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, İki Etmen Teorisi (Frederick Herzberg), Vroom'un Beklenti Kuramı, Amaç Kuramı (Locke) gibi kuramlardır. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi motivasyon teorileri içinde en çok bilinenidir ve beş temel ihtiyaç vardır. Bunlar Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, değer ihtiyaçları, ait olma ihtiyaçları, güvenlik ihtiyaçları ve fizyolojik ihtiyaçlar olarak tanımlamaktadır. Frederick Herzberg bireylerin doyumunu iki faktörde olduğunu söylemiştir. Bu iki farklı faktör çalışanların iş tatminini tetikleyen etkenler ile tatminsizliğe neden olan önleyici etkenlerdir olarak tanımlamaktadır (Aamodt, 2000). Vroom ise bireylerin doyumunu "Beklenti Teorisinde" açıklamaya çalışmıştır. Vroom beklenti teorisini üç ihtimale dayandırmaktadır. Bu ihtimallerden birincisi : "örgütlerde bir davranışın meydana çıkmasına sebep olan etkenlerin, kişinin bireysel özellikleri ve çevre koşullarının etkisi", ikinci ihtimal : " her kişinin diğer kişilerden farklı gaye, istek ve ihtiyaçlara sahip olduğu ve kişinin her zaman bir gaye olarak güttüğü ödül yapıları ( maddi ve maddi olmayan) bakımından da diğerlerinden farklı olması" ve Üçünü ihtimal ise, " bireylerin gayeleri mükâfatlara kendilerini ulaştıracak farklı davranış boyutları arasında algılara göre seçim yapması" olarak tanımlamaktadır (Eren, 2001). Locke ise geliştirdiği amaç teorisine göre bireylerin kendileri için belirlediği gayeler, onların kendilerini güdüleme derecelerini de belirlemektedir (Koçel, 2011). Lower ve Porter'a göre bireyin motivasyon olabilme aşaması Valens ve bekleme tarafından etkilenir. Fakat Lower ve Porter bireyin yüksek performansı bireyin yüksek bir şekilde çabalaması otomatik olarak gösterilmez diye tanımlamaktadır. Burada araya iki parametre girmektedir. Bunlardan birincisi bireyin sahip olması gereken becer ve bilgiye sahip olması ve ikincisi ek parametre ise, bireyin kendisi için algıladığı ilgi ve roldür demıştır (Koçel, 2011).

### İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Çalışanların iş doyumunun sonuçları, çalışanların psikolojisi ve fiziksel sağlığını, işletmenin çalışma ortamını ve verimliliğini, örgüt ve toplumun huzurunu, çalışanın ekonomik olarak gelişmesini etkilemesi açısından önem arz etmektedir. Modern yönetim anlayışına göre, işletmelerin başarısı ve gösterdiği üstün seviye performansı, işletmenin sahip olduğu pazardaki payı, işletmenin devlete ödediği vergi, gibi maddi ve parasal verilere değil örgütlerde bireylerin boyutu ile ölçülmelidir (Erdoğan, 1997). İş doyumunu kişisel ve kurumsal sonuçlar açısından olumsuz ya da olumlu etkileri vardır. İşletme yöneticileri, işletmenin istenilen amaçlara ve hedeflere önemli bir etki yaratan iş doyumunu ve onu

etkileyen etkenleri ortaya çıkarmak için iş doyumun itinayı göstermeleri onlar açısından ve işletmeleri açısından önemli olduğunu dikkate almalılardır (Akıncı, 2002).



Şekil 2. İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi (Akıncı,2002)

### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın gayesi literatür çalışması sonucu elde edilecek bilimsel verilerle Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde özgün bir çalışma ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren ismini açıklanmasını istemeyen Şirket 1 Gıda A.Ş.'ne ait kalite ile ilgili veriler alınmıştır. Ek olarak Firmadan ayrılanlardan, şuan o örgütte çalışanlardan ve Şirket 1 Gıda A.Ş. yönetimiyle birebir derinlemesine röportajlar yapılmıştır. Şirket 1 Gıda A.Ş.'de yeni uygulanan kalite programında yönetimsel olarak örgütün hatalarını belirlemek,

çalışanların iş doyumunu sağlamamalarını ve burada kaliteye etkilerini belirlemek amacıyla literatüre bağlı olarak çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmanın diğer çalışmalara katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu sektörde böyle bir çalışma yapılmadığından bu çalışmanın önemi artmaktadır.

## Yöntem

Tekirdağ ilinde 1986 yılından beri üretim faaliyetinde bulunan Şirket 1 Gıda A.Ş. TPM – WCM iki farklı kalite modeli uygulanmaktadır ve bu iki kalite modeli incelenmektedir. Şirket 1 işletmesinde bu iki modelin çalışanlar ve firma üzerindeki etkileri raporlanmaktadır. Bu çalışmada işten ayrılan mavi yaka 10 kişi ve halen çalışan 10 kişi ve beyaz yaka 5 kişi (1kişi insan kaynakları yöneticisi, 1 kişi iş güvenlik yöneticisi, 1 kişi kalite yöneticisi, 1 kişi departmanların yöneticisi, 1 kişi bölüm yöneticisi) toplam 25 kişiden oluşan odak grup görüşmesi yapılmıştır. Veriler röportör aracılığıyla hem yazılı hem sesli olarak kayıt altına alınmıştır. Bireylerle yapılan her bir görüşme 40- 50 dakika arasında sürmüştür. Uygulanan odak grup görüşmesinde soru ve yanıtı dayalı olarak genelden özele elli sekiz soru yöneltilmiştir. Bireylere sorulan soruların sohbet ve günlük kullanıma uygun olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Odak grup çalışması uygulanan katılımcıların U oturma düzeninde oturmaları sağlanmıştır ve katılımcıların önüne birer kalem konulmuştur. Araştırmada giriş kısmında katılan katılımcılara yapılan bu araştırmanın gayesi net bir şekilde açıklanmış ve bu araştırmaya katılan katılımcıların kendilerini tanıtmalarıyla görüşmelere başlanmıştır. Çalışmaya katılan grup işten ayrılan mavi yaka çalışanları, halen çalışan mavi yaka çalışanları ve beyaz yaka çalışanlarından oluşan maksimum çeşitlilik örneklenmesi yapılmıştır.

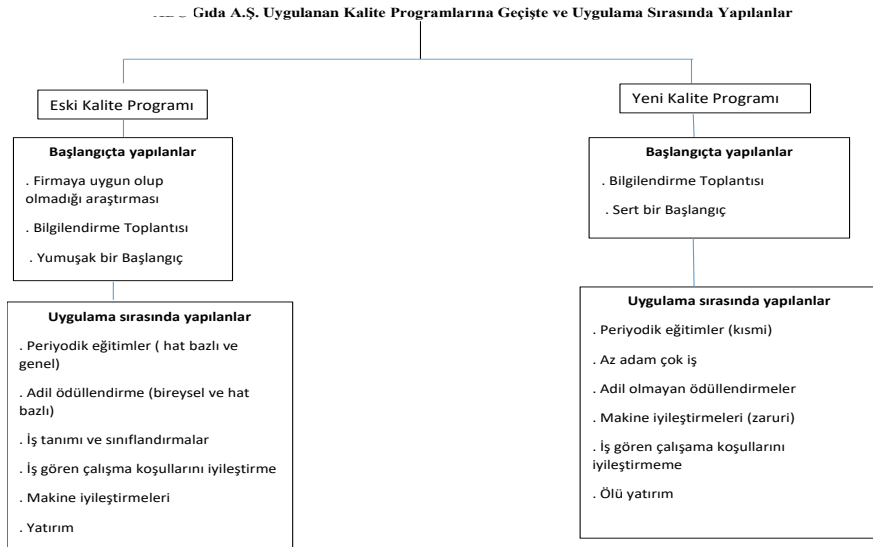
Focus (odak ) grup çalışmaları nitel veri toplamada önemli bir yere sahiptir. Nitel araştırma yöntem ve desenleri içerisinde çerçevesi ve sınırları net olarak belirlenmiş bir konuya odaklanmış ve katılımcı birey grubuyla yapılan görüşme ve tartışma yöntemi odak grup görüşmesi olarak tanımlanır (Stewart ve Shamdasani, 1990; Kitzinger, 1994, 1995; Krueger, 1994; Gibbs, 1997; Bowling, 2002). Odak grup görüşmeleri bireylerin düşüncelerinin öğrenme yöntemidir. Odak grup görüşmelerine en az altı veya sekiz bireyin katılımından oluşması gerekmektedir. Odak grup çalışmasında araştırmayı yapan kişi, kişilerle bireysel yöntemi kullanıldığında ulaşılabilecek olan sayıda bireysel katılımcıyı yaptığı araştırmaya dâhil edebilmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler de açık uçlu ve yorum getirilecek sorular sorulmalıdır. Katılımcılara sorulan sorular da günlük hayata uygun ve yalın bir dil kullanılmalıdır (Creswell, 1998).

### Verilerin Toplanması

Çalışmaya ait veriler Tekirdağ'daki Şirket 1 A.Ş.'ye ait kalite yönetimi departmanı, bölüm departmanı, iş-güvenlik departmanı, bilgi işlem departmanı yönetimi ve iş görenlerinden alınmış olup olgusal olarak saf ve net veri niteliği taşımaktadır. Ayrıca verilerin elde edilmesi sırasında doküman analizi yapılmıştır. Ek olarak örgütten ayrılan 10 kişi ve örgütte aktif olarak çalışan 10 kişi ve yönetimden 5 kişi ile birbirlerinden bağımsız olarak derinlemesine röportajlar yapılmıştır.

### Verilerin Analizi

Şirket 1 gıda fabrikası TPM kalite programını ömrünü tamamladığı için sonlandırarak ve maliyet odaklı WCM kalite yönetimine geçiş yapmıştır. Sonuç olarak örgütün üst yönetiminin yaptığı hatalar ile sorunlar ortaya çıkmıştır. Örgütten ayrılan 10 kişi, örgütte aktif olarak çalışan 10 kişi ve yönetimden 5 kişi ile yapılan derinlemesine röportajlara göre hepsi aynı cevabı vermiş bulunmaktadır.



Şekil 3. Şirket 1'de uygulanan kalite programlarına geçişte ve uygulama sırasında yapılanlar (Şirket 1 A.Ş.)

TPM kalite programına geçiş yaparken Şirket 1 ilk olarak bu programın bu şirkete uygun olup olmadığının belirlenmesi için departmanlara hatta hatlara kadar araştırma ve analizler yapmıştır. Şirket 1, TPM kalite programına geçişte o örgütte çalışan en alttaki işçiden başlayarak bütün çalışanlara bilgilendirme toplantıları ve eğitimleri yapmıştır. Bu kalite programını uygularken bireysel bazda ödüllendirme yapılmamış ve hat bazında

ödüllendirme yapılmıştır. Şirket 1 kalite programını hayata geçirirken hat bazında bütün çalışanlara eğitim vermiş ve bilgilendirme yapmıştır. Süreçlerde iyileştirme yapılmış ve herkesin iş/görev tanımı ile iş sınıflandırması yapılmıştır. Sınıflandırması yapılan çalışanlara verilen skalanın karşılığı olan iş tanımını altındaki veya üstündeki işlerde çalıştırılması yasaklanmıştır. İşletme içinde oluşturulan komiteler tarafından yapılan analizler neticesine göre yatırım kararları verilmiştir.

Tablo 1. Şirketi 1’de TPM kalite programı boyunca operatörlere eğitim verildikten sonra operatör eğitim düzeyi (Şirket 1)

Oluşum Operatör Etkinlik Düzeyi								
Rev No.1 Rev.Tarihi	Perfectör			Oluşum				Robot
	MPU Operas	Booster Pompa Bakımı	4-6 Silindir Dönüşümü	Gramaj Ayarı	Dolum Kefeleri Ayarı	Çıkış Konvöyörü Ayarı	Kapak Makinası Ayarı	Ürün Değişimi
A Kişisi	4	4	4	4	4	4	4	4
B Kişisi	4	4	4	4	4	4	4	4
C Kişisi	4	4	4	4	4	4	4	4
D Kişisi	3	3	3	3	3	3	3	3
E Kişisi	3	3	3	3	3	3	3	3
F Kişisi	3	3	3	3	3	3	3	3
G Kişisi	2	2	2	2	2	2	2	2
J Kişisi	2	2	2	2	2	2	2	2
I Kişisi	2	2	2	2	2	2	2	2
	4	Uzman+Eğitebilir						
	3	Uzman						
	2	Uzman nezaretinde yapabilir						
	1	Eğitim aldı						

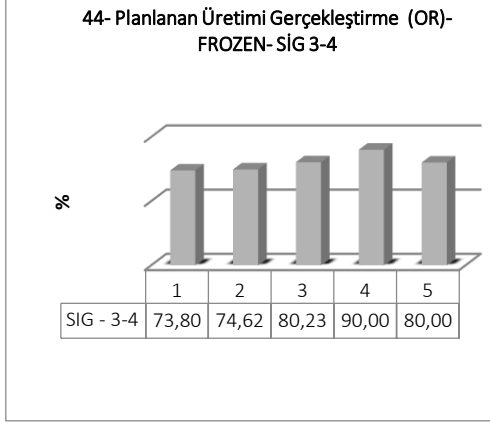
Tablo 2. Şirket 1 TPM'e geçtikten sonra bir yılda gerçekleştirilen eğitimler (Şirket 1)

Verilen Eğitimin Adı	Eğitime Katılacak Kişiler	Eğitimi Veren Kurum	Eğitim Süresi	Eğitim Güncelleme Periyodu	2018	2019
Genel Kural ve Talimatlar	Tüm Personel	İç Kaynaklı Eğitim	3 saat	3 ay	+	+
Hijyen	Tüm Personel	İç ve Dış Kaynaklı Eğitim	3 saat	3 ay	+	+
Kalite Sistemi Doküman Kontrol (KSDK)	KGP(Kalite Güvence Personeli)	İç Kaynaklı Eğitim	3 saat	6 ay	+	+
Tertip Düzen Eğitimi	Tüm Personel	İç Kaynaklı Eğitim	40dk.	1 ay	+	+
Tek Nokta Eğitimi	Makine operatörleri ne	İç Kaynaklı Eğitim	2 saat	1 ay	+	+
5S Prensipli Eğitimi	Tüm Personel	İç ve Dış Kaynaklı Eğitim	1 gün	Düzenli olarak veriliyor	+	+
TKY (Toplam Kalite Yönetimi)	Tüm Personel	İç ve Dış Kaynaklı Eğitim	1 gün	Düzenli olarak veriliyor	+	+
İstatistiksel Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi	KGP(Kalite Güvence Personeli)	İç ve Dış Kaynaklı Eğitim	2 gün	Düzenli olarak veriliyor	+	+

Şirket 1'in tablo 2'deki verilerini incelediğinde ise bir hattın ilgili yıllarda eğitime kaç kere girdiği ilgili bilgiler bu tabloda verilmiştir. Bu tabloya göre çalışanların performansını artırmak için oluşturulan komiteler sayesinde bir hatta eğitimi eksik olan operatörlerin eğitimlerini tamamlamak için eğitimler programları düzenlenmiştir ve bu eğitimlere bütün operatörlerin katılımları sağlanmıştır. İş tanımlarına uygun olarak işe yerleştirilen operatörlere uygulanan eğitim ile yıllar bazında üretilen ürün çıktı oranlarının artırılması sağlanmıştır.



Tablo 3. Şirket 1’de TPM programını uygularken ilk iki yıl gerçekleşen SIG 3-4 hattının durumu (ABC Şirketi)

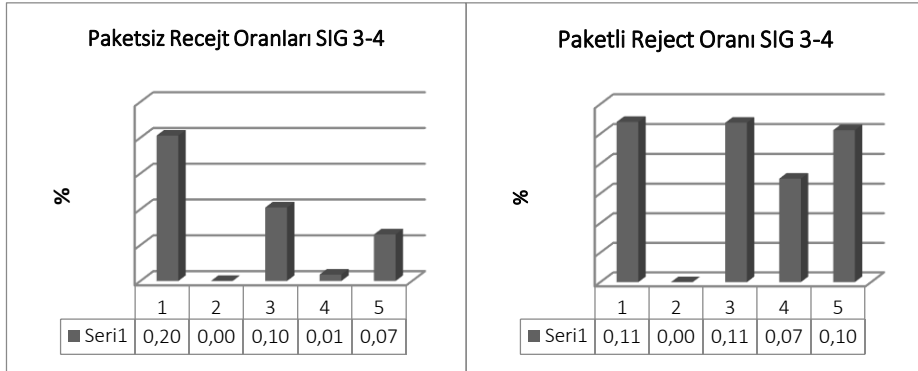


Şekil 4. Şirket 1’de TPM programını uygularken beş yıllık gerçekleşen SIG 3-4 hattında üretimi gerçekleştirme oranları (ABC Şirketi)

Durum	1 . Yıl	2. Yıl
Oe Kayıpları	34,5	32,9
Mtbc (Min)	19,7	21,8
Mtpf (H)	19,5	18,8
Uyumsuzluk Sayısı /Yıl	0,2	0,18
Müşteri /Tüketici Şikayeti (Üretim Kaynaklı)	0,008	0,07
Giveaway (%)	45	48
İş Kazası(Ay)	41	
Gürültü Seviyesi	84	81

Yukarıdaki tabloda çalışanların iş doyumunu yüksek olduğu eski kalite yönetimi programında makinelerdeki küçük duruş oranları, piyasaya gidecek olan ürünlerde hata oranları vb. düştüğü görülmektedir. Ek olarak yöneticilerden verilen nicel bilgilere göre eski kalite programında 2 stepi başarıyla bitiren hatlarda çalışanlara o zamanın maaşıyla birer maaş ikramiye verilmiştir. İnsan kaynaklarından alınan verilere göre işçilerin iş tatmin düzeyleri gözlenerek o yıllarda işe devamsızlık düzeylerinde bir önceki yıla göre %80 oranında azalma görülmüştür. Uygulanan TPM kalite programına paralel olarak ilk yılda işten ayrılanların sayısı 56 kişi iken ikinci yılında kalite programının giderek hatlarda yaygınlaştığı yıllarda 46 ve dördüncü yılında 2 kişiye düştüğü tespit edilmiştir. Kalite programının sonlandığı yılda ise sadece emekli olanlar işten ayrılmıştır. Kısaca TPM kalite programının başladığı yıldan sonlandığı yıla kadar iş gücü devir hızı giderek azalmıştır. TPM kalite programını uygularken çalışanların çalışma alanlarında birçok iyileştirme yapıldığı görülmüştür. Örneğin teneke hattında teneke istif eden robot yok iken çalışanlar çok uzun süreler mesailere kalmak zorundadırlar. Bu da çalışanın belli bir zaman sonunda psikolojisini etkilemekte ve bununla beraber çalışanlar üretilen ürünlerde kaliteye önem vermeme gibi eğilim göstermektedir. Bir istifleme robotu olmadığına Şirket 1’in müşterilerden gelen kalite bazlı aylık şikâyet oranı 26 iken robot geldiğinde çalışanın çalışma ortamında iyileştirme yapıldıktan sonra müşteriden gelen kalite bazlı aylık şikâyet oranı 5’e kadar düşmüştür ve üst yönetim olarak çalışanların çalışma koşullarını

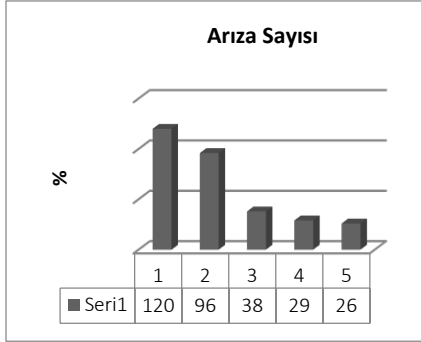
iyileştirmeye TPM kalite programında çok önem vermiştir. Ayrıca firma bireylerin ihtiyaç ve isteklerini örgüt olarak karşılamaya özen göstermiştir. Şirket 1’de TPM kalite programını uygulanmadan önce bireyler arası çatışma yaşadığı için örgütten atılanların sayısı 12 iken, TPM kalite programının uygulanmaya başlamasından sonraki ilk yıl 7 kişi, ikinci yılında 5 kişi ve son yılında bu sayı 1 kişi olmuştur. TPM Kalite programında yapılan yerinde yatırım ile margarin departmanına alınan geri kazanım makinesi ile geri kazanımda bir vardiyada çalışan işçi sayısı 10 iken makine geldikten sonra 2 kişiye kadar düşmüştür ve diğer çalışanların yetkinlikleri artırılarak yükselme şansı vermiştir. Bu işlemten sonra ihtiyaç fazlası iş gören ise diğer makinelerde değerlendirilmiştir. Geri kazanımda çalışan çalışanların iş değerlendirme kılavuzu yeniden yazmış ve 2 kademe daha yetkinlikleri artırılarak iş tatminlerini artırmıştır. Bunun sonucu olarak geri kazanıma giden yağların oranında giderek düşüşler yaşanmıştır ve bununla ilgili grafikler aşağıdadır.



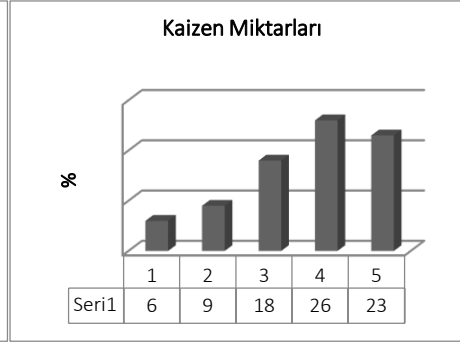
Şekil 5. Şirket 1’de TPM programını uygularken beş yıllık gerçekleşen paketsiz rejejt oranı (Şirket 1)

Şekil 6. Şirket 1’de TPM programını uygularken beş yıllık gerçekleşen paketli rejejt oranı (Şirket 1)

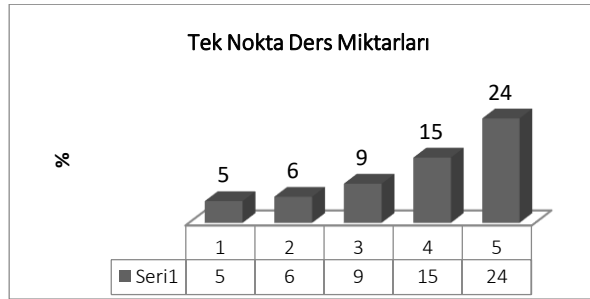
Şirket 1’in uyguladığı etkin politikalar sayesinde operatörlerin sunduğu kaizenlere hızlı cevap verebilmek için komite oluşturmuş ve verilen önerileri hızlı bir şekilde değerlendirilip iyileştirme yapılacak yerlerde onarımlar yapmıştır. Şirket 1 bu sayede çalışanın üzerindeki iş yükünü biraz daha azaltmıştır ve makine arızası kaynaklı duruşların oranları hızla düşürmüştür. Ayrıca makine kaynaklı oluşan kalite hatalarını gidermiştir. Sonuç olarak makinelerin performanslarını Şirket 1 artırmıştır ve müşteriye yetiştirilemeyen tonaj bazlı üretimler makine performansı artınca müşterinin istediği miktarda ürünün makineler rahat yapar hale gelmiştir. Bu konuyla ilgili grafikler aşağıdadır.



Şekil 7. Şirket 1’de TPM programını uygularken beş yıllık gerçekleşen makine arıza oranları (Şirket 1)



Şekil 8. Şirket 1’de TPM programını uygularken beş yıllık gerçekleşen kaizen miktarı oranları (Şirket 1)

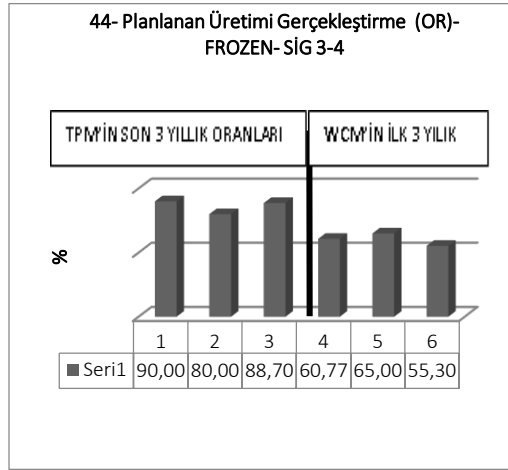


Şekil 8. Şirket 1’de TPM programını uygularken beş yıllık gerçekleşen tek nokta ders oranları (Şirket 1)

Yönetimden alınan veriler doğrultusunda makinede ve hatta çalışan çalışanlarla yaptığımız röportajlardan elde ettiğimiz verilere göre TPM kalite programının Şirket 1’in kültürüne uygun olduğunu ve o yıllarda bu gıda işletmesinde çalışan bireylerin Şirket 1’de çalışmaktan zevk aldıklarını tespit ettik. Bu gıda firmasında bireylerin çalışırken çalışma koşullarının iyi olduklarını ve her zaman daha da iyiyeye götürecek çalışma koşullarının yöneticiler tarafından sağlanmaya çalışıldığı ve zamanında eğitim verildiğini düşündükleri çalışanlar tarafından açıkça belirtildi. Bu bilgilerin benzerine diğer departmanlarda çalışan kişilerle de derinlemesine yapılan röportajlar sonucunda ulaşılmıştır. Ek olarak çalışanlar, yöneticilere ve çalıştıkları arkadaşlarına güven duyduklarını yapılan röportajlarda belirttiler.

Yedi yıl sonra Şirket 1 TPM Kalite programının ömrünü tamamladığını düşünerek WCM kalite programına geçiş yapmıştır. Gıda fabrikasının yeni kalite programı koordinatörü ve üst yönetimden elde edilen bilgilere göre; firma yeni kalite programına geçerken dış

kaynaklı bir araştırma firmasından bu programın firmanın kültürüne uyumlu olup olmadığını sadece fabrikanın yönetsel bazlı araştırmıştır. Yapılan araştırmanın neticesinde firma maliyet odaklı WCM kalite programını uygulamaya karar verdiği tespit edilmiştir. Şirket 1 WCM kalite programına geçişte sadece beyaz yakalara ve işçi kısmında belirli kişilere bilgilendirme toplantısı ve eğitimler vermiştir. Şirket 1 departmanlarda çalışan işçi kısmına TPM kalite programın ömrünü tamamladığını artık bu kalite programıyla yola devam edilemeyeceği ve yeni kalite programına geçiş yapılacağı konusunda bilgi vermiştir. Bu geçişin sert bir şekilde olunmayacağı sadece yumuşak bir şekilde gerçekleşeceği çalışanlara söylemiştir. Fakat WCM kalite programına merkez ofisten gelen talimatla Şirket 1 sert bir şekilde geçiş yapmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda Şirket 1 ilk adım olarak departmanlar da işçi azaltılmasına ve herkes her yerde çalışacak mantalitesi güderek “a” makinesinde çalışan çalışanı hiçbir eğitim almadan “b” makinesinde çalıştırmıştır. Bunun sonucu olarak iş görenlerde bir tepki olarak huzursuzluk doğurduğu ve kendi aralarında çatışmalar yaşamaya başladıkları tespit edilmiştir. Bu çatışmaların sonucunda iş görenlerin yöneticilere karşı güvenini azaltmıştır. Son olarak bir Sig hattında iş tatmini sağlanmadığında kalite odaklı problemlerin arttığı gözlemlenmiştir (Şekil 9, Tablo 4).

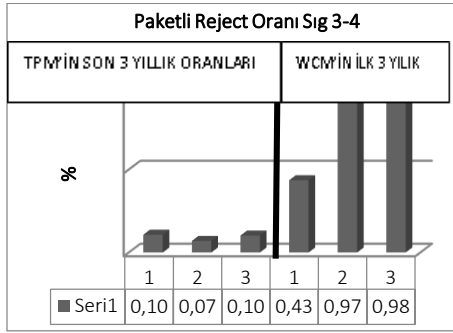


Şekil 9. Şirket 1'de WCM programını uygularken yıllık gerçekleşen üretim, oranları (Sig Hattı 3-4) (Şirket 1)

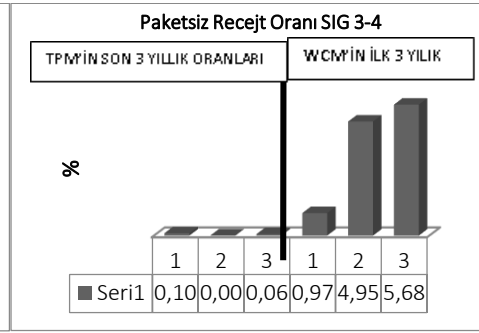
Tablo 4. Şirket 1'de WCM programını uygularken yıllık gerçekleşen üretim, oranları (Şirket 1) oranlar

Durumlar	1. Yıl	2. Yıl
Oe Kayıpları	50,6	70,2
Mtbc (Min)	19,7	16,5
Mtpf (H)	19,5	18,5
Uyumsuzluk Sayısı /Yıl	8,7	11,7
Müşteri /Tüketici Şikayeti (Üretim Kaynaklı)	13,5	20,27
Giveaway (%)	45	48
İş Kazası(Ay)	50	60
Gürültü Seviyesi	85	90

Sıg hattında TPM kalite programının uygulandığı zaman diliminde 11 kişi çalışırken bu hatta çalışanlar başka hatta çalışmayı; sadece bu hatta çalışmaktadır. WCM programında Şirket 1 makinede iyileştirme yapmadan önce burada çalışan sayısını 6 kişiye düşürmüştür ve makine hızlarını 100 devirden 140 devre çıkartıldığı tespit edilmiştir. Buda çalışanların motivasyonu düşürmüştür. Şirket 1 buradan aldığı 5 kişiyi hiçbir eğitim almadan diğer hatlara adapte etmeye çalıştığı tespit edilmiştir. Firmada çalışan azaltmanın sonucu olarak çalışanlarda işe ve işletmeye ilgi duymama ve mutsuzluk ortaya çıkmıştır. Ekonomik yansıması ise paket hatlarında paketli reject miktarları ile paketsiz reject miktarlarında eski kalite programına göre % 70 veya % 80 oranında artışlar ortaya çıkmıştır.



Şekil 10. Şirket 1'de WCM programını uygularken ilk üç yıl gerçekleşen paketli reject oranları (Şirket 1)



Şekil 11. Şirket 1'de WCM programını uygularken ilk üç yıl gerçekleşen paketsiz reject oranları (Şirket 1)

Fabrikada üst yönetimin ve üretim müdürünün uygulattığı az işçi çok iş politikası ile emisyonunda çalışan birey sayısı vardiyada 2 işçi iken 1 çalışan bireye düşürülmüştür. Emisyon hattında çalışan 1 kişiye hem geri kazanım hem de malzeme, temizlik ve düzenleme işleri yüklenmiştir. Yapılan bu yanlış politika sonucunda çöpe giden yağ oranları grafik 8-9'da gösterildiği gibi hızlı bir şekilde yükselişe geçtiği tespit edilmiştir. Maliyet odaklı uygulamanın bütün departmandaki hatlara uygulanması çalışan iş şikayetlerinde artış, yüksek çalışan devir hızına, düşük iş gücü verimliliği ve etkinliğine sebep olmuştur. Şirket 1'in artık x departmanında değerlendirecek iş gören bulamadığından dolayı geri kazanım eritme makinesinin iptal etmiş ve bu makinenin hurdaya çıkarılması sonucunda geri kazanım miktarında artışlar yaşanmıştır. Yaşanan artışlar işletmeyi maliyet artışı olarak etkilemiştir.

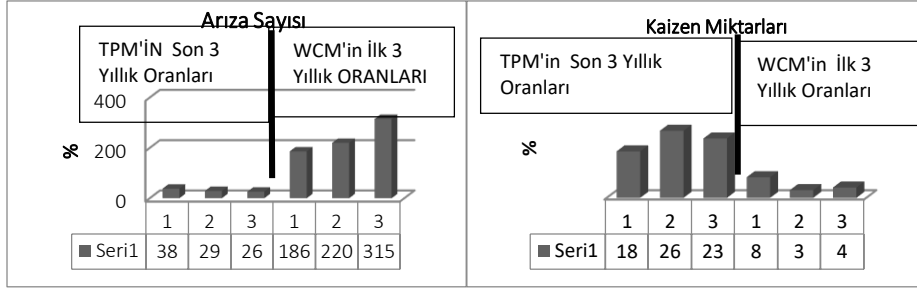
Tablo 5 . Şirket 1’de WCM programını uygularken SIG 3-4 hattının eğitim durumu (Şirket 1)

Oluşum Operatör Etkinlik Düzeyi								
Rev No.1 Rev. Tarihi	Perfectör			Oluşum				Robot
	MPU Operas .	Booster Pompa Bakımı	4-6 Silindir Dönüşümü	Gramaj Ayarı	Dolum Kefeleri Ayarı	Çıkış Konvöyörü Ayarı	Kapak Makinası Ayarı	Ürün Değişimi
A Kişisi	4	4	4	4	4	4	4	4
B Kişisi	4	4	4	4	4	4	4	4
C Kişisi	4	4	4	4	4	4	4	4
D Kişisi	3	3	3	2	2	3	3	3
E Kişisi	3	3	3	2	2	1	3	3
F Kişisi	2	2	2	2	2	1	0	1
G Kişisi	2	2	2	2	2	2	0	2
J Kişisi	0	0	0	0	0	0	0	0
I Kişisi	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	Uzman+Eğitebilir						
	3	Uzman				0	Eğitim ihtiyacı	
	2	Uzman nezaretinde yapabilir						
	1	Eğitim aldı						

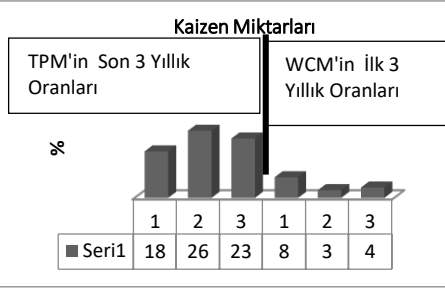
Tablo 6 . Şirket 1’de TPM ve WCM programını uygularken SIG 3-4 hattının bir yılda aldığı eğitimlerin karşılaştırılması (Şirket 1)

Verilen Eğitimin Adı	Eğitime Katılacak Kişiler	Eğitimi Veren Kurum	Eğitim Süresi	Eğitim Güncelleme Periyodu	2018	2019
Genel Kural ve Talimatlar	Tüm Personel	İç Kaynaklı Eğitim	3 saat	3 ay	+	+
Hijyen	Tüm Personel	İç ve Dış Kaynaklı Eğitim	3 saat	3 ay	+	
Kalite Sistemi Doküman Kontrol (KSDK)	KGP(Kalite Güvence Personeli)	İç Kaynaklı Eğitim	3 saat	6 ay	+	+
Tertip Düzen Eğitimi	Tüm Personel	İç Kaynaklı Eğitim	40dk.	1 ay	+	
Tek Nokta Eğitimi	Makine operatörlerine	İç Kaynaklı Eğitim	2 saat	1 ay	+	+
5S Prensipli Eğitimi	Tüm Personel	İç ve Dış Kaynaklı Eğitim	1 gün	Düzenli olarak verilmiyor	+	
TKY (Toplam Kalite Yönetimi)	Tüm Personel	İç ve Dış Kaynaklı Eğitim	1 gün	Düzenli olarak verilmiyor	+	
İstatistiksel Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi	KGP(Kalite Güvence Personeli)	İç ve Dış Kaynaklı Eğitim	2 gün	Düzenli olarak verilmiyor	+	+

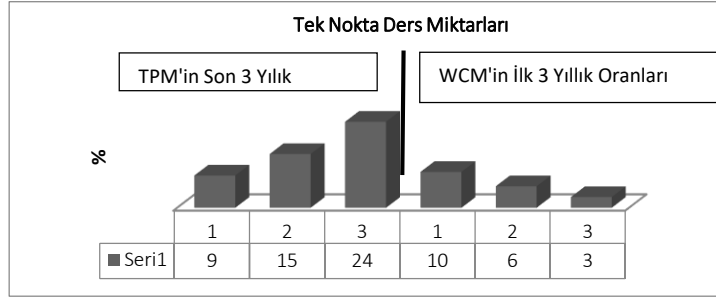
Şirket 1 çalışanlara yeni kalite programı uygularken eğitim oranlarında kısıtlamaya gitmiş ve çalışanlardan başarı beklemiştir. Departman müdüründen elde edilen bilgiler doğrultusunda Şirket 1 başarıları ödüllendirirken cimri davranmış ve normalde bir başarı varsa bireysel olarak ödüllendirmemesi gerekirken ödüllendirmiştir. Bu da çalışanlarda güdüleme eksikliği yaratmıştır. Ayrıca Şirket 1 WCM kalite programına göre 3 aylık periyotlarda yapması gereken ödüllendirmeleri ise yılda bir kez olarak uygulamıştır. Ayrıca bu gibi etkenler çalışan performansını negatif olarak etkilemiştir ve operatörlerin makinelerini iyileştirmek için kaizen ve hata kartı asmaları gereken oranlar yüksek olması gerekirken firma iş gören güvenini kaybettiğinden dolayı bu oranlarda hızlıca düşüş yaşandığı gözlenmiştir.



Şekil 12. Şirket 1'de WCM programını uygularken gerçekleşen arıza sayıları oranları (Şirket 1)



Şekil 13. Şirket 1'de WCM programını uygularken gerçekleşen kaizen miktarları oranları (Şirket 1)



Şekil 14. Şirket 1'de WCM programını uygularken gerçekleşen tek nokta dersi oranları (Şirket 1)

Şirket 1 makinede çalışanların hafta sonu ve hafta içi temizlik için ayırdıkları saatleri düşürmek için yeni sistemler bulmamıştır ve bunu önemsememiştir. Bu sorun makinelerin erken kapanmasına sebep olmuştur ve sonuç olarak makinenin her durduğu saat maliyet olduğundan dolayı Şirket 1 maliyet odaklı bir kalite programı yürütmesine rağmen uyguladığı temizlik politikasında kalite programına ters düşmüştür. Bir diğer konuda Şirket 1'de her ay yapılan komite toplantılarında makinelerde çalışan sayısı azalttıktan sonra her geçen gün çalışanların rapor alma oranında ilk yılda % 70 olarak ve işe devamsızlık oranında % 80 artışı olduğu ve artmaya devam ettiği gözlemlenmiştir. Bununla beraber Şirket 1'de uyarı alanların sayısının yeni kalite programın uygulandığı ilk yıla göre üçüncü yılında % 90 oranında artışı gözlemlenmiştir. Şirket 1'de insan kaynaklarından edinilen bilgiler doğrultusunda bölüm içinde çatışma oranına bağlı olarak 15 kişi uyarı aldığı ve 6 kişi işine son verildiği tespit edilmiştir. Şirket 1 yanlış uygulamalar sonucu yapmış olduğu yatırımlardan beklediği verimi alamamıştır ve Şirket 1'in bu ölü yatırımlardan zararı 800.000 Euro 'dur. WCM kalite yönetim sisteminin uygulanma durumuna ait farklı departmanlar da çalışan iş görenler, kalite yönetim sorumlusu ve üst yönetim ile yapılan



görüşmeler sonucu WCM uygulamasının başarısız olmasına neden olan şu noktalar belirlenmiştir:

1. WCM kalite yönetimine geçişte bilgilendirme net olarak yapılmamıştır.
2. İş tanımının altında bireyi küçük düşürücü yerlerde çalıştırılma yapılmıştır.
3. Ödüllendirme sisteminin hatalı olduğu halde Şirket 1 tarafından uygulanmıştır.
4. Üst ve orta yöneticilerin baskıları her zaman artırdığı gözlenmiştir.
5. Üst ve orta yönetici bireyleri görmezden gelmiştir.
6. Yeni kalite yönetim sistemine radikal şekilde geçiş yapılmıştır.
7. Yöneticilerin verdiği sözleri tutmamaları neticesinde iş görenlerde yöneticilere güven duygusu kaybolmuştur.
8. İş gören azaltılan ve işçi eksiltelen yerlerde diğer çalışanlar üzerine daha fazla iş yüklenmesi yapılmıştır ve bu durumun çalışan maaşına yansımamıştır.
9. Çalışma ortamı kötüleşmiştir.
10. Çalışanlara terfi fırsatı verilmemiştir.
11. İş görenlere öneri yapma fırsatı verilmiş ama uygulama imkanı tanınmamıştır.
12. Örgüt içi tartışma..vb. noktalar bulunmaktadır.

Bu gıda firması WCM kalite programına geçtiği ilk yılının mart ayında müşterilerden gelen kalite odaklı şikâyet sayısı oranı her geçen yıla göre % 60'lık oranla artığından, müşterilerin yaşanan kalite ile ilgili problemlerden dolayı firmanın ürettiği ürünü tercih etmemektedir. Ek olarak firmanın ürettiği ürünün piyasa fiyatı diğer firmalar göre % 5 oranında yüksek olması ve en önemli etken olarak çalışanların iş tatminini sağlayamadığından dolayı yeni kalite programını sonlandırmıştır. Bununla beraber çalışanlar iş doyumunu bu firmada bulamadıklarından 41 kişi işten ayrılmıştır. Bu kalifiye 41 kişinin ayrılması firmaya büyük zarar vermiştir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Sonuç olarak örnek aldığımız Şirket 1'in kalite yönetim sisteminin özünü anlamadan, kalite yönetimi hakkında üst yönetim dışında hiç kimseye eğitim vermeden, sadece maliyet amaçlı uygulanması Şirket 1'in ekonomik yönden zarar görmesine neden olmuştur. Yönetim sistemlerinden kalite kaynaklı oluşan sonuçları kısaca listeler halinde yazarsak; bir hatta iş görenlerin eğitim yetersizliği ve şirkete güvensizliği yüzünden üretilecek olan ürün üretilmesi sırasında müşteri beklentilerini karşılamayacak kriterde ürün

üretmesinde %80 oranında artışlar olmuştur. Her geçen gün artan oranlarda tecrübeli iş görenlerin iş tatminsizliği yüzünden ayrılması, yeni gelecek iş görenlerin eğitimlerinin yetersiz olması, işe gelmeme oranlarının % 80 oranında artması sonucunu doğurmuştur. İş görenler arasında oluşan iletişim bozukluğu kaynaklı tartışmalardan ve fikir ayrılıkları yüzünden % 90 oranında iş görenler üst yönetim tarafından uyarı almıştır. Firmanın verimliliğini artırmaya yönelik yapmış olduğu yatırım parası 800.000 Euro'dur. Son olarak % 60 oranında firma müşteri beklentilerine cevap verememesinden kaynaklı hatlarda; yönetim sistemlerinde iyileştirme amaçlı yatırım yapmasına rağmen hatalı teknik ve yöntemler kullanılmasından dolayı ölü yatırım oluşmuştur. Yapılan yatırım ekonomik yönden kalite yönetim süreci olarak oluşan beklentiye cevap verememiştir ve firmanın ekonomik yönden zarar görmesine neden olmuştur. TKY sistemini ilk defa uygulayacak ve yeni kalite yönetimini uygulayacak firmalar kalite yönetimin anlamını, hedeflerini ve araçlarını; firmanın mevcut yapısını dikkate alarak analiz etmelidir. Kalite yönetim sisteminin maliyetlerinden kısma veya iş gören sayısını azaltma olmadığını firmaların anlaması büyük önem arz etmektedir. Kalite yönetim sistemi sadece iyileştirme ve sıfır hata ile üretim değildir. Kalite yönetim sistemi müşteri beklentilerine cevap vermektir, kalite yönetim sisteminde hedef sürekli iyileştirme ve geliştirmedir, Tky sisteminde iş görenlerin işe ve örgüte bağlılıkları artırılmalıdır. İş görenlerin zorunlu şartlarda oluşan devamsızlık şartlarını minimum seviyede tutmalıdır. Kalite yönetim sistemi iş gücü verimliğinde artışın sağlanmasında beklentilere cevap verecek yardımcı yöntemler bulmaktır. İş gören yetenek ve yaratıcılığının ortaya çıkarılmasını sağlamaktır. İş görenleri örgüt amaçlarına uygun çalışmaları için güdülemektir. Özetle çalışanların iş tatmin düzeyinin artmasını sağlamaktır. Firmaların Şirket 1'in yaptığı hatalara düşmemesi için kalite yönetim programını uygulamadan önce örgüt kültürüne uygun olup- olmadığını araştırmalıdır. Bir firma kalite yönetimini uygulamadan önce bütün iş görenlere eğitim vermeli, iş görenlere baskı yapmamalı, iş görenlerin iş tanımını net bir şekilde yapmalı, adil ödüllendirme yapmak için net kriterler oluşturmalı, iş görenlerin çalışma ortamını sürekli iyileştirici programlar oluşturmalı, yeni kalite programlarına devinimsel değil evrimsel geçişi tercih etmeli, iş görenlere yapabileceği kadar iş yüklemeli ve iş görenleri iş kriterleri dışında diğer işlerde çalıştırmamalıdır. Kısaca iş görenlerin iş tatmin düzeyini yüksek tutacak politikalar ile toplam kalite uygulamalarının birbiriyle ahenk içinde uygulanması iş gören performansını artıracak ve oluşacak olan ekonomik yönden zararı azaltacaktır. Sonuç olarak iş gören verimliliği artacaktır.

### Makalenin Araştırma ve Etik Beyanı Bilgileri

Yazar Çıkar Çatışması Beyanı	Araştırmaya konu olan durum ve olgular ile yazar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.
Yazar Katkı Oranı Beyanı	Araştırmayı oluşturan bölümler tarafımda yazılmıştır
Etik Kurul Onay Belgesi	Araştırma verilerinin sunumunda, bilimsel etikle örtüşmeyen herhangi bir eylem söz konusu değildir.

### Kaynakça

- Akinci, Zeki. (2002). "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama Çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2 (4) 1-25.
- Baron, R. A.(1986). Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side of Work.(Second Edition).Boston: Allyn And Bacon Inc.
- Baş, T. (2002). *Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi*. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*. 17 (2): 19-37
- Bayat, B. (2008). *Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri: Seçme Yazılar II. ed*. Ankara: Alter Yayınları.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu, H., (2007). *Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 32: 32-41.
- Bozkurt, İ. ve Bozkurt, Ö. (2008). *İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9 (1): 1-18.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Elçi, E. M. (2003). *Etik İklimin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmit.
- Erdoğan, İlhan. (1991). *İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. ( 5. Basım ). İstanbul: Beta Yayınları.

- Glisson, C. M. ve M. Durick (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 33: 61- 81.
- Koçel, T. (2011) . *İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayın
- Koçel, T. (2002). Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4: 16-17
- Locke, E., A. (1969). What is Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4: 309- 336.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003) . İş gören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İş gören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17 (1-2): 225-243.
- Poyraz, K., Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13 (2): 143-164.

# Dissatisfaction of Total Quality Applications on Employees

## Extended Summary

Total Quality Management approach has entered the business life by spreading to all companies step by step after the industrial revolution. While transitioning to the TPM quality program, Company 1 first conducted research and analysis to departments and even lines to determine whether this program was suitable for this company. Company 1 held briefings and trainings for all employees, starting with the lowest worker working in that organization, during the transition to the TPM quality program. While implementing this quality program, no individual rewards were made, and line based rewards were made. While implementing the Company 1 quality program, the company provided training and briefing to all employees on a line basis. Improvements were made in the processes and job classification was made with the job/task definition of everyone. It is prohibited to be employed in jobs below or above the job description corresponding to the scale given to the classified employees. Investment decisions were made according to the results of the analyzes made by the committees formed within the enterprise.

In addition, according to the quantitative information given by the managers, the employees of the lines who successfully completed 2 steps in the old quality program were given a salary bonus with the salary of that time. According to the data obtained from the human resources, the job satisfaction levels of the employees were observed and the absenteeism level of those years decreased by 80% compared to the previous year. Parallel to the TPM quality program implemented, the number of people who quit their jobs in the first year was 56, while it was 46 in the second year when the quality program became more widespread in the lines, and the number of those who quit their job in the third year decreased to 2. In the fourth year, in the year the quality program ended, only retirees left the business. In short, the workforce turnover rate gradually decreased from the year the TPM quality program started to the year it ended. While the TPM quality program was being implemented, it was observed that many improvements were made in the working areas of the employees. For example, while there are no robot stacking boxes in the can line, employees have to work overtime for very long periods.

This affects the psychology of the employee after a certain period of time, and along with this, employees tend not to care about the quality of the products produced. If Company 1

did not have a stacking robot, the monthly quality-based complaint from the customer decreased to 26, and when the robot came, the monthly quality-based complaint rate from the customer decreased to 5 after the improvement in the company's working environment. As employees and senior management, TPM attaches great importance to improving the working conditions of the employees in the quality program. Before the implementation of the TPM quality program in company 1, the number of dismissed from the organization due to interpersonal conflicts was 12, while the number of dismissed from the organization was 7 in the first year, 5 people in the second year and 1 person in the last year after the implementation of the TPM quality program. While the number of workers working in shifts in recycling was 10, with the recycling machine taken to the margarine department with the on-site investment made in the TPM Quality program, the number of workers working in shifts decreased to 2 after the machine arrived, and the other one was given. It gives employees a chance to rise by increasing their competencies. After this process, the surplus workers were evaluated in other machines. The job evaluation guideline of the employees working in recovery was rewritten and their job satisfaction was increased by increasing their competencies for 2 more levels. Company 1, has formed a committee in order to respond quickly to the kaizen presented by the operators, thanks to the effective policies it has implemented, and the suggestions given are evaluated quickly and repairs are made where improvements can be made. In this way, Company 1 has reduced the workload on the employee a little more, and the rates of downtime due to machine failure have decreased rapidly. It also eliminated the quality errors caused by the machine. As a result, Company 1 increased the performance of the machines and when the tonnage-based productions that could not be delivered to the customer increased, the machines became comfortable to produce the amount of products requested by the customer.

In line with the data we received from the management, we determined that the TPM quality program was in accordance with the culture of Company 1, and the individuals working in this food business in those years enjoyed working at Company 1, It was clearly stated by the employees in this food company that the working conditions of the individuals were good while they were working, and that they always thought that the working conditions that would lead to better ones were provided by the managers and that they were given timely training. Similar information was obtained as a result of in-depth interviews with people working in other departments. In addition, employees stated in interviews that they trust managers and their colleagues.

Seven years later, Company 1 thought that the TPM Quality program had completed its life, and switched to the WCM quality program. According to the information obtained from the new quality program coordinator of the food factory and the top management; While the company was transitioning to the new quality program, it was investigated only on the

managerial basis of the factory from an outsourced research firm whether this program is compatible with the company's culture. As a result of the research, it was determined that the company decided to implement the cost-oriented WCM quality program. Company 1 gave information meetings and trainings only to white collars and certain people in the workers' section during the transition to the WCM quality program. Company 1 informed the employees working in the departments that the TPM quality program has completed its life, that it can no longer continue with this quality program and that a transition to the new quality program will be made. He told the employees that this transition would not be hard, but only soft. However, Company 1 made a drastic transition to the WCM quality program with the instruction from the head office. In line with the data obtained, Company 1, as a first step, has employed the employee working in machine "a" on machine "b" without any training, with the mentality to reduce workers in departments and everyone will work everywhere. As a result of this, it has been determined that the employees cause uneasiness as a reaction and they start to have conflicts among themselves. As a result of these conflicts, the trust of the employees towards the managers decreased.

In the time period of the TPM quality program on the SIG line, 11 people work while those who work on this line work only on this line. In the WCM program, Company 1 reduced the number of employees to 6 people before making improvements to the machine, and it was determined that the machine speeds were increased from 100 to 140 cycles. This has reduced the motivation of the employees. It has been determined that Company 1 tried to adapt the 5 people it took from here to other lines without any training. As a result of the reduction in employees in the company, the lack of interest and unhappiness in the work and the business has emerged in the employees. On the other hand, the economic reflection of it was an increase of 70% or 80% compared to the old quality program in the amount of reject with packages and in the amount of unpackaged rejects in the package lines.

With the less worker more job policy enforced by the top management and the production manager at the factory, the number of individuals working in emissions has been reduced from 2 workers to 1 working individual per shift. 1 person working in the emission line was assigned both recycling and material, cleaning and arranging works. As a result of this wrong policy, the application of the cost-oriented application to the lines in the whole department has led to an increase in employee job complaints, high employee turnover, low labor productivity and efficiency. Since Company 1 could no longer find an employee to evaluate in the x department, the recovery melting machine was canceled and as a result of the scrapping of this machine, the amount of recovery increased. The increases experienced affected the business as a cost increase.

While Company 1 implemented the new quality program to the employees, it limited the training rates and expected success from the employees. In line with the information

obtained from the department manager, Company 1 was stingy when rewarding successes, and normally rewarded a success when it should not have been individually rewarded. This has created a lack of motivation in employees. In addition, Company 1 applied the rewards that should be made in 3-month periods according to the WCM quality program once a year. In addition, such factors had a negative impact on employee performance, and while the rates at which operators had to hang kaizen and error cards in order to improve their machines should be high, it was observed that these rates decreased rapidly because the company lost. Company 1 could not get the expected yield from the investments it made as a result of wrong practices and the loss of Company 1 from these dead investments is 800,000 Euros.

### **Purpose and Significance**

The aim of the research is to reveal an original study as a result of examining the relationship between Total Quality Management practices and job satisfaction with the scientific data to be obtained as a result of the literature study. For this purpose, data related to the quality of Company 1 A.Ş., which operates in Tekirdağ and does not want its name to be disclosed, were obtained. In addition, those who left the company, those who are currently working in that organization and Company 1 Gıda A.Ş. In-depth interviews were conducted with the management. In Company 1 Gıda A.Ş., studies have been carried out depending on the literature in order to determine the administrative errors of the organization in the newly implemented quality program, to determine the employees' job satisfaction and their effects on quality here. It is thought that this study will contribute to other studies. In addition, the importance of this study is increasing since such a study has not been carried out in this sector.

### **Method**

Company 1 Gıda A.Ş. has been operating in Tekirdağ since 1986. TPM – WCM two different quality models are applied and these two quality models are examined. In Company 1, the effects of these two models on employees and the company are reported. In this study, the focus consisted of 10 blue-collar employees, 10 people still working, and 5 white-collar employees (1 person human resources manager, 1 person job security manager, 1 person quality manager, 1 person department manager, 1 person department manager), a total of 25 people. group interview was conducted. The data were recorded both in writing and verbally through the interviewer. Each interview with individuals lasted between 40-50 minutes. Fifty-eight questions were asked from general to specific, based on questions and answers in the focus group interview. You are informed about people. While doing the focus group work, sitting in a U seating arrangement is created and a pencil is put in each. It is introduced in this way to begin with the introduction to the research.



## Findings

As a result, the Company 1, which we take as an example, without understanding the essence of the quality management system, without providing training to anyone other than the top management about quality management, only for cost purposes caused Company 1 to suffer economically. If we briefly list the results resulting from the quality of the management systems; In addition, there has been an increase of 80% in product production, which is the criterion that will not meet customer expectations during the production of the product to be produced due to the lack of education of the employees and the distrust of the company. Increasing rates of experienced employees leaving due to job dissatisfaction, insufficient training of new employees, and absenteeism rates have increased by 80%, 90% of the employees were warned by the senior management because of the discussions and differences of opinion arising from the communication disorder among the employees. The investment money made by the company to increase its efficiency is 800,000 Euros. improvement in management systems, dead investment has occurred due to the use of faulty techniques and methods. The investment made could not respond to the expectation that emerged as a quality management process economically and caused the company to suffer economically. Firms that will implement the TPM system for the first time and implement the new quality management will understand the meaning, objectives and tools of quality management; should be analyzed by taking into account the current structure of the company. It is important for companies to understand that the quality management system does not reduce the costs or reduce the number of employees. Quality management system is not only improvement and production with zero error. The quality management system is to respond to customer expectations, the goal in the quality management system is continuous improvement and development, the loyalty of the employees to the job and the organization should be increased in the TKY system. Employees should keep the absenteeism conditions, which occur under mandatory conditions, at a minimum level. The quality management system is to find helpful methods that will meet the expectations in increasing the productivity of the workforce. It is to ensure that the employee's talent and creativity are revealed. It is to motivate employees to work in accordance with the objectives of the organization. In summary, it is to increase the job satisfaction level of the employees.

## Discussion and Conclusions

In order not to make the mistakes made by Company 1, companies should research whether it is suitable for the organizational culture before applying the quality management program. Before implementing quality management, a company should train all employees, not put pressure on employees, make clear job descriptions of employees, establish clear criteria for fair rewards, create programs to continuously improve the working environment of employees, make an evolutionary transition to new quality programs rather than

dynamically. should prefer, load the employees as much as they can and should not employ the employees in other jobs other than the job criteria. In short, the implementation of policies that will keep the job satisfaction of the employees high and the total quality practices in harmony with each other will increase the performance of the employee and reduce the economic damage that will occur. As a result, employee productivity will increase.