

Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma

Öğr. Grv. Aysun KANBUR

Hitit Üniversitesi, MYO, İşletme Bölümü, ÇORUM

Blm. Uzm. Engin KANBUR

Hava Kuvvetleri Komutanlığı, 5'inci Ana Jet Üs Komutanlığı, AMASYA

ÖZET

Bu çalışmada, çalışanları motive eden faktörlerden biri olacağı varsayılan "Toplam Kalite Yönetimi"nin "motivasyon" üzerindeki etkisi incelenerek, mobilya sektörüne yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmış ve araştırmacılar tarafından geliştirilen anket formuyla toplanan veriler değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda "Toplam Kalite Yönetimi"nin sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinden sağlanan doyum üzerinde etkili olduğu bulunmuş, ancak ekonomik motivasyon faktörlerinden sağlanan doyum üzerinde aynı etkiye rastlanamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Toplam Kalite Yönetimi, Mobilya Sektörü.

The Impact of "Total Quality Management" on the Labours' Motivation: An Empirical Research in the Furniture Industry

ABSTRACT

In this study, the impact of "Total Quality Management" on "motivation" which is thought as one of the factors which motivate the organization workers, is examined with a survey conducted on the sector of furniture industry and data of the survey was collected by a questionnaire developed by the researchers. The results of the analysis demonstrated that "Total Quality Management" has an impact on satisfaction taken from social-psychological and organizational-managerial motivation factors but, there wasn't found same impact on satisfaction taken from economical motivation factors.

Key Words: Motivation, Total Quality Management, Furniture Industry.

I. GİRİŞ

Küresel rekabetin önemli bir öge olarak ön plana çıktığı 21. yüzyıl dünyasında toplumların vazgeçilmez kurumları işletmelerdir. İşletmelerin mal ve hizmet sunabilmesi için gerekli faktörlerin en vazgeçilmezi olarak nitelendirebileceğimiz ise "insan"dır. İnsan emeği işletmenin hem amacı hem de aracı olarak diğer üretim faktörleriyle entegre olmuştur. Bu nedenle çalışana iş ortamını ve çalışmayı sevdirek onu daha verimli çalışmaya yöneltmek yöneticilerin üzerinde durdukları en önemli beşeri konulardan biridir. Çalışandan bekleneni alabilmek için onu en iyi şekilde güdülemek (motive etmek) gerekmektedir. Motivasyon çalışanları işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlardır. Motivasyon sürecinde ise ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel birçok araç etkili olmaktadır. Diğer yandan memnun ve sadık müşteri kitlesi yaratmanın yolu da ancak mutlu

ve örgütün ilkelerini benimsemiş işgörenlerden geçmektedir. Bu nedenle örgütün değişim ve modernleşme hamlesinde makine ve teçhizatla görülen değişimle birlikte, işgörenlerin de en iyi şekilde değerlendirilerek yetki kullanan, sorumluluk alan, işine duyarlı insanlar konumunda olmaları gerekmektedir. Bu açıdan baktığımızda, son dönemlerde işletmelerde uygulanmaya başlanan ve çağdaş yönetim modellerinden biri olarak karşımıza çıkan Toplam Kalite Yönetimi de insan faktörünü esas alan, çalışanlarla karşılıklı güvene dayanan, iki yönlü iletişimi sağlayan, kararların demokratik bir şekilde alındığı bir sistem olarak motivasyon sürecinde etkili olmaktadır.

Sonuçta işletme kültürünün gelecekteki başarısının anahtarı işgörenlerdir. Daha da önemlisi yenilenmeleri hem çok emek hem de yüksek maliyet gerektirdiğinden işgörenler en önemli sermaye unsurudur. İşgörenlerin başarısı ise motive olmuş biçimde çalışmalarına bağlıdır. Bu çalışmada da işgörenleri motive eden faktörler üzerinde durulmakta ve çağdaş yönetim modellerinden biri olarak işletmeler tarafından benimsenen Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin mavi yakalı işgörenlerin motivasyon faktörlerinden duydukları doyum üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ

Günümüzde “kalite” bireysel ve kurumsal başarının anahtarı olan temel bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bu anlayış, rastlantı sonucu ortaya çıkmış, gelip geçici bir moda ya da akım değildir. Hızla gelişen ve değişen teknoloji; toplumsal, ekonomik ve yönetsel değerler, küreselleşme ve zorlu rekabet koşullarında kalite kavramı giderek yaşamsal bir anlam ve değer kazanmıştır (Kalder, 2002:11). Kalite kavramının temelinde “insan” vardır. Ona verilen değer, duyulan güven, ihtiyaçlarının karşılanması, kendini en üst düzeyde gerçekleştirmesi ve mutluluğu; kısacası “kalite insanı” olması, kalite felsefesinin temel hedefini oluşturur.

Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir (Kovancı, 2003:3). Kalite, bir ürün veya hizmetin amaca ve isteklere uygun olmasıdır. Bir başka deyişle, ürün veya hizmetin müşteriye tatmin etmesi, müşteri isteklerini karşılamasıdır. Bir geliştirme mühendisi için kalitenin anlamı üstün tasarım, bir imalat mühendisi için ise belli bir tasarıma uygunluktur (Efil, 2003:153).

Toplam Kalite Yönetimi; 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran(1954), Feigenbaum(1956), Ishikawa(1962) ve Crosby'nin(1961) geliştirdiği yenilikçi yaklaşımlarla içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı yönetim anlayışıdır (Ulukanoğlu, 2000:54). TKY'de “Müşteri Odaklılığı”, “Müşteri Tatmini” ve “Müşteri Memnuniyeti” kavramları ön plandadır. TKY kısaca; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi

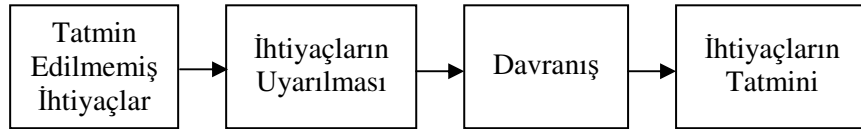
şeklinde tanımlanabilir. Toplam kalite yönetimi bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve %100 müşteri tatmini sağlamada benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır (Kalder, 2002:3).

Ülkemizdeki işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi felsefesi içerisinde etkili bir kalite yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini ve sürdürülebileceğini öngören bazı standartlar geliştirilmiştir. ISO 9000 Kalite Standartları Serisi olarak adlandırılan bu standartlar Toplam Kalite Yönetiminin temel disiplinlerini tanımlamakta ve mal veya hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması için işletmeler tarafından uyulması gereken prosedürleri belirtmektedir (Tekin, 2004:162). Bu standartlar 2000 yılında revizyona uğramıştır. ISO 9000 standartlarının gerek 1994 yılı versiyonunda, gerek 2000 yılı versiyonunda farklılıklar olsa da Toplam Kalite Yönetimi ISO standartları çerçevesinde temelde her birinin alt maddeleri de olan beş boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar (Efil, 2003:325);

- Kalite Yönetim Sistemleri
- Yönetimin Sorumluluğu
- Kaynakların Yönetimi
- Ürün Gerçekleştirme
- Ölçme, Analiz ve İyileştirme

III. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir ve Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçme olarak belirlenir. “Güdüleme”, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır: harekete geçirici, hareketi devam ettirici, hareketi veya davranışları olumlu yöne yönettiricidir (Eren, 2004:494). Motivasyon, insanları belirli bir amaca doğru devamlı olarak harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak ifade edilebilir (Ertürk, 2000:54). “Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyumu sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir” (Altınöz, 1999:10). Motivasyon; içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin yer aldığı bir olgu olarak karmaşık bir süreçtir ve en basit durumu şöyle açıklanabilir (Can, 1997:173):



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Çalışanları motive etmek tüm yöneticilerin ilgilenmek zorunda oldukları önemli bir konudur. Bu üstlenilmesi kolay bir sorumluluk değildir; çünkü, çalışanları motive eden unsurlar kişiden kişiye değişiklik gösterecektir (Pars ve Şive, 1996:11). Her şeyden önce yönetici motivasyon hakkında mutlak suretle bilgi sahibi olmak ve iyi bir motivasyon için gerekli ortamı sağlamakla sorumludur (Atay, 2000:56).

IV. MOTİVASYONU ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

İşletmelerin amaçlarına ulaşması ve başarılı olması için öncelikle çalışanların bu yönde motive edilmesi gerekmektedir. Motivasyon araştırmalarında insanların farklı faktörlerle motive edildiği gerçeği vurgulanmaktadır (Taylor, 2007:931). Diğer bir ifadeyle, çalışanları motive eden faktörler farklı ihtiyaçlara veya farklı kişilik yapılarına sahip olmaları gibi nedenlerle değişebilir. Dolayısıyla bir işgörenin motive edici bulunduğu bir şeyi diğeri motive edici bulmayabilir. Bu nedenle işgörenleri motive eden faktörlerin neler olduğunun incelenmesi gerekmektedir. İşletmeyi yönetenlerin başarısı, yönettikleri örgütte işgörenlerin, ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politikanın izlenmesine bağlıdır. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen motivasyonu özendirici araçlar ekonomik araçlar, sosyo-psikolojik araçlar ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:147).

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeninin esas ekonomik temele dayanmaktadır. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü etken yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak düzeyde yeterli ücret kazanmaktır. İşgörenin, korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğunda yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyon faktörleri içerisinde **ekonomik** özendirme araçlarının oldukça etkili olacağı söylenebilir (Ertürk, 2000:73). Ekonomik motivasyon araçlarını; ücret, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül şeklinde sıralamak mümkündür.

Motivasyon araçları içerisinde **sosyo-psikolojik** araçların önemi oldukça büyüktür. Çoğu işletmelerde pek dikkate alınmayan bu tür araçlar son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır. Motivasyon konusunda geliştirilen bir modelde, çalışanların sadece ücret aldıkları için değil çalışmaktan hoşlandıkları için işlerini sevdiği ortaya konmakta ve çalışanların kendileri hakkında daha iyi düşünceleri için içgüdüsel olarak motive edilmeleri gerektiği belirtilmektedir (Defgaauw & Dur, 2003:2-3). İşletme sahiplerine yönelik yapılan bir motivasyon araştırmasında ise, finansal olmayan motivasyonu özendirici araçlarla ve özellikle manevi açıdan motive edilmiş işletme sahiplerinin daha kaliteli ürün üretme çabası içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Morton & Podolny, 2002:453-454). Ayrıca, manevi açıdan motive edilen çalışanların daha işbirlikçi davranış göstereceği ve işten kaytarma gibi problemlerin azalacağı belirtilebilir (Brekke & Nyborg, 2004:1). Sosyo-psikolojik motivasyon araçları;

çalışmada bağımsızlık, dürüstlük, adaletli olma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, takdir edilme ve sosyal uğraşlar şeklinde sıralanabilir.

Motivasyonu özendirici araçlar olarak; ekonomik ve sosyo-psikolojik motivasyon araçları dışında, **örgütsel-yönetmel** bazı motivasyon araçlarından da yararlanılabilir. Bir örgütte çalışan ile örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri olacaktır. Çalışanlar bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını almayı beklerken örgüt ise, amaçlarına ulaşmak için çalışandan etkin ve verimli biçimde faaliyetleri yürütmesini bekleyecektir (Çiçek, 2005:46). Her çalışanın örgütten beklentisinin sahip olduğu kültürel değerler, değişen ihtiyaçları ve sahip olduğu kişilik yapısı gibi nedenlerden dolayı farklı olacağı söylenebilir. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için çeşitli örgütsel-yönetmel araçlar da kullanmaktadır. Bunlar; amaç birliği, kararlara katılma, yetki ve sorumluluk, eğitim ve yükselme, iş genişletme, iş rotasyonu, iletişim, özel günlerde işgöreni hatırlama, sendikalaşma, esnek çalışma saatleri, fiziki çalışma şartları ve müzik eşliğinde çalışma şeklinde sıralanabilir.

Motivasyonu özendirici araçların işgörenlerin yüksek iş performanslarına ulaşmak için kendilerinin motivasyonunu sağlayacağı söylenebilir (Callahan ve diğerleri, 2003:2516). İşgörenler için hangi şartlarda hangi motivasyon araçlarını kullanması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip olan yöneticinin örgütsel bütünleşmeyi sağlama ve çalışanların performansını artırma şansı da yükselmektedir (Eroğlu, 1996:257).

V. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

A. Araştırmanın Amacı ve Örnekleme Hacminin Belirlenmesi

Bu araştırmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimini uygulayarak faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerde TKY felsefesinin mavi yakalı işgörenlerin motivasyon faktörlerinden duydukları doyum üzerindeki etkisini incelemek ve TKY ile motivasyon arasındaki neden-sonuç ilişkisini tespit etmeye çalışmaktır. Bununla birlikte çalışmada işgören motivasyonunu etkileyen faktörler de ortaya konulmaktadır.

Araştırmanın ana kütlesini Bursa İli'nde mobilya sektöründe TKY felsefesini uygulayarak faaliyetlerini sürdürmekte olan bir üretim işletmesindeki mavi yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Bu nedenle söz konusu işletme çalışanlarına toplam 250 adet araştırma anketi uygulanmaya çalışılmış ancak %94,8 yanıtlanma oranıyla 237 anket araştırma kapsamına alınmıştır. 237 anketten 9'u ise yanıtlardaki eksiklikler yüzünden çalışmaya dahil edilmemiştir. Böylece çalışmada son olarak verilerin analizleri için örnekleme hacmi olarak 228 kullanılabilir anket kalmıştır.

B. Araştırmada Kullanılan Anket Formu ve Güvenilirlik Testi

Araştırmada mavi yakalı işgören motivasyonunu belirlemek üzere yapılan anket çalışması, araştırmanın türünü ortaya koymaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda araştırmacılar tarafından iki bölümden oluşan bir anket formu

geliştirilmiştir. Birinci bölümde, ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise beş ölçekli likert tipi 26 adet soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki soruların ilk 12 tanesi işgörenlerin motivasyonunu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış olup motivasyonu oluşturan faktörlere göre soruların dağılımı şöyledir; ekonomik faktörler, sosyo-psikolojik faktörler, örgütsel-yönetimsel faktörler. İkinci bölümdeki soruların diğerleri ise (son 14 soru) işletmedeki TKY uygulamalarına yönelik olarak hazırlanmış olup TKY'nin ISO 9001:2000'e göre adımları ele alınarak 5 grupta değerlendirilmiştir. Bunlar; kalite yönetim sistemleri, yönetimin sorumluluğu, kaynakların yönetimi, ürün gerçekleştirme(süreç yönetimi), ölçme, analiz ve iyileştirme.

Araştırmada değişkenlerin güvenilirliğinin saptanmasında, literatürdeki benzer çalışmalar da göz önünde bulundurularak Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Araştırmada %85,98 olarak çıkan alfa katsayısı kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde değere sahiptir.

C. Araştırmanın Problemi, Sınırları, Varsayımları, Hipotezleri

Araştırmanın temel problemi; mavi yakalı işgören motivasyonunu etkileyeceği varsayılan TKY felsefesi ile motivasyon arasındaki neden-sonuç ilişkisini değerlendirerek, TKY'nin mavi yakalı işgörenlerin motivasyon faktörlerinden duydukları doyum üzerindeki etkisinin incelenmesini sağlamaktır. Araştırmanın sınırını işgören motivasyonunun Bursa İli'nde mobilya sektöründe TKY felsefesini uygulayarak faaliyetlerini sürdüren bir işletmede değerlendirilmesi ve anket sorularını yanıtlayan gönüllülerin bu işletmede çalışıyor olması oluşturmaktadır. İşletmenin TKY felsefesine ilişkin sahip olduğu çeşitli belgeler de TKY'nin işletmede uygulandığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca anket uygulaması mavi yakalı işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiş ve anket formu araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Bunun dışında araştırmaya ilişkin herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır. Araştırmada yer alan temel varsayıma göre, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin; ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu etkiyi değerlendirmek üzere adım adım regresyon modelinden yararlanılmış ve her bir motivasyon faktörü üzerindeki etki için farklı regresyon denklemi kurularak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Bunlar;

Hipotez 1: *TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.*

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 1})$$

Hipotez 2: *TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan sosyo- psikolojik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.*

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 2})$$

Hipotez 3: *TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel-yönetimsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.*

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 3})$$

Oluşturulan regresyon modellerinde işgören motivasyonunda ekonomik faktörlerden duyulan doyum 1. denklemdeki(Y_1), sosyo-psikolojik faktörlerden duyulan doyum 2. denklemdeki(Y_2) ve örgütsel-yönetimsel faktörlerden duyulan doyum ise 3. denklemdeki(Y_3) bağımlı değişkendir. ϵ rassal hata terimini ve β_0 modeldeki sabit değeri, β_1, \dots, β_n değerleri ise bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkeni açıklama derecesini göstermektedir. TKY uygulamalarından oluşan bağımsız tahmin değişkenleri ise şunlardır; X_1 =Kalite Yönetim Sistemleri, X_2 =Yönetimin Sorumluluğu, X_3 =Kaynakların Yönetimi, X_4 =Ürün Gerçekleştirme (Süreç Yönetimi) ve X_5 = Ölçme, Analiz ve İyileştirme.

D. İstatistiksel Analizler

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11,5 for Windows adlı istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde sırasıyla; frekans analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmış ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait veriler incelendiğinde (Tablo 1); işgörenlerin % 40,8'inin(93) 28-33 yaş aralığında olduğu; %39,9'unun(91) lise, %34,2'sinin(78) ortaokul ve %22,4'ünün(51) ilkokul mezunu oldukları; % 50'sinin(114) 4-6 yıl, %39,9'unun(91) 0-3 yıl arası kıdeme sahip oldukları ve %82,9'unun(189) evli, %17,1'inin(39) bekar olduğu görülmektedir. Araştırmanın uygulandığı işletmede mavi yakalı işgörenler arasında bayan çalışmadığı için araştırma anketinde cinsiyete yönelik soruya yer verilmemiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%	Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%
Yaşınız:			İşyerinde Çalışma Süreniz:		
16 – 21 yaş arası	11	4,8	0 – 3 yıl arası	91	39,9
22 – 27 yaş arası	60	24,3	4 – 6 yıl arası	114	50,0
28 – 33 yaş arası	93	40,8	7 – 10 yıl arası	23	10,1
34 – 39 yaş arası	49	21,5	11 – 15 yıl arası	--	--
40 yaş ve üzeri	15	6,6	16 yıl ve üzeri	--	--
Eğitiminiz:			Medeni Durumunuz:		
İlkokul	51	22,4	Evli	189	82,9
Ortaokul	78	34,2	Bekar	39	17,1
Lise	91	39,9			
Yüksekokul	3	1,3			
Fakülte	5	2,2			
Toplam	228	100	Toplam	228	100

2. Korelasyon Analizi

Araştırmada, regresyon analiziyle motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ve TKY boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkisini irdelemeden önce, ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve her bir boyutu oluşturan bileşenler arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 2'deki sonuçlar değerlendirildiğinde; sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Ancak ekonomik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyona rastlanmamıştır.

Tablo 2. Gruplara İlişkin Korelasyon Matrisi

		MOTİVASYON FAKTÖRLERİ			TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AŞAMALARI				
		Ek. Fakt.	Sos- psiko. Fakt.	Örg- Yön. Fakt.	Kalite Yön. Sist.	Yön. Sor.	Kayn. Yön.	Ürün Gerç.	Ölçme, Analiz, İyileşt.
MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Ekonomik faktörler	1							
	Sosyo- psikolojik faktörler	0,218 * (0,001)	1						
	Örgütsel ve yönetsel faktörler	0,292 * (0,000)	0,475 * (0,000)	1					
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AŞAMALARI	Kalite yönetim sistemleri	- 0,048 (0,471)	0,282 * (0,000)	0,427 * (0,000)	1				
	Yönetimin sorumluluğu	0,023 (0,724)	0,330 * (0,000)	0,336 * (0,000)	0,459 * (0,000)	1			
	Kaynakların yönetimi	0,087 (0,192)	0,355 * (0,000)	0,357 * (0,000)	0,279 * (0,000)	0,534 * (0,000)	1		
	Ürün gerçekleştirme	- 0,040 (0,550)	0,319 * (0,000)	0,237 * (0,000)	0,252 * (0,000)	0,300 * (0,000)	0,359 * (0,000)	1	
Ölçme, analiz ve iyileştirme	0,088 (0,187)	0,413 * (0,000)	0,368 * (0,000)	0,279 * (0,000)	0,342 * (0,000)	0,440 * (0,000)	0,487 * (0,000)	1	

* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

3. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında incelenen neden-sonuç ilişkilerini değerlendirmek üzere kurulan hipotezlerin testi amacıyla adım adım ilerleyerek çoklu regresyon (stepwise linear regression) modeli oluşturulmuştur. Böylece hangi bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkeni daha çok açıkladığı incelenerek modelin ilerlemesi sağlanmıştır. Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Hipotez 1 İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez 1: TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.						
Model	R ²	F	Anlamlılık (Sig.)	Katsayılar		
				Değişkenler	Beta	(Sig.)
1	,028	1,257	,284 ^a	Kalite Yönetim Sistemleri	-,081	,284
				Yönetimin Sorumluluğu	,002	,981
				Kaynakların Yönetimi	,095	,256
				Ürün Gerçekleştirme (Süreç Yönetimi)	-,114	,143
				Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,123	,129

Araştırmanın birinci hipotezi için; adım adım uygulanan regresyon modelinin anlamsızlığı nedeniyle doğrudan bir çoklu regresyon modeli (Tablo 3) oluşturulmuş ve yine modelin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olmadığı” görülmektedir. İşletmelerin temel amaçlarından biri de müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Müşteri tatmini denildiğinde artık sadece işletmenin ürününü sattığı dış müşterileri değil, iç müşterileri de akla gelmektedir. TKY felsefesi gibi stratejik yönetim uygulamaları ise insan odaklı yaklaşımlarla iç müşteriler olarak belirtilen işgörenlerin motivasyonuna da önem vermektedir. İşgörenlerin tatmin edilmesinde ekonomik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum düzeyinin önemli ölçüde etkili olacağı söylenebilir. İşgörenler yaptıkları işin karşılığının aldıkları ücret düzeyine yansımaları beklerler. Bu işletmedeki uygulama sonucuna bakıldığında ise, TKY felsefesi etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine rağmen bu bölümde eksiklik olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Hipotez 2 İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez 2 : TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan sosyo-psikolojik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.						
Model	R ²	F	Anlamlılık (Sig.)	Katsayılar		
				Değişkenler	Beta	(Sig.)
1	,171	46,515	,000(a)	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,413	,000
2	,211	30,084	,000(b)	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,340	,000
				Yönetimin Sorumluluğu	,214	,001

Araştırmanın ikinci hipotezi için; adım adım regresyon modeli sonucunda anlamlı olan iki adımlı bir model ortaya çıkmıştır. Birinci modelde bağımlı değişken olan sosyo-psikolojik faktörlerden duyulan doyumun açıklayan en önemli bağımsız değişkenin TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutu olduğu görülmektedir. İkinci modelde ise TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutuna "yönetimin sorumluluğu" boyutu da eklenmiştir. Bu sonuçlara göre; "TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan sosyo-psikolojik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu" görülmektedir.

TKY felsefesi "ölçmeden kontrol edemezsiniz, kontrol etmeden de yönetemezsiniz." görüşüyle yönetim açısından ölçme, analiz ve iyileştirme faaliyetlerinin önemine dikkat çekmektedir. Ünlü kalite gurusu Deming'in PUKÖ döngüsüyle faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler, süreçleri önce planlamakta ve uygulamakta sonra ise kontrol edip, gerekli önlemleri alarak iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. TKY felsefesindeki bu kontrol ve iyileştirme çabalarından sağlanan geri bildirim işgörenlerin de motive olmasını sağlayabilir. Kontrol aşamasında işi neden yaptıklarını kavrayan ve iyileştirme ile daha rahat ortamlarda çalışabilen işgörenler sosyo-psikolojik açıdan motive olmuş bir şekilde çalışabilirler. Ayrıca işgörenlerin yönetimin sorumluluğu ile birlikte tüm bu ölçme, analiz ve iyileştirme faaliyetlerine katılımı, TKY felsefesindeki "TKY herkesin işidir." görüşünü uygulamaya geçirerek, işgörenlerin sosyo-psikolojik açıdan motive olmasını da sağlayabilir.

Tablo 5. Hipotez 3 İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez 3 : TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel- yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.						
Model	R ²	F	Anlamlılık (Sig.)	Katsayılar		
				Değişkenler	Beta	(Sig.)
1	,183	50,479	,000(a)	Kalite Yönetim Sistemleri	,427	,000
2	,250	37,431	,000(b)	Kalite Yönetim Sistemleri	,352	,000
				Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,270	,000
3	,183	28,276	,000(c)	Kalite Yönetim Sistemleri	,322	,000
				Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,199	,002
				Kaynakların Yönetimi	,179	,006

Araştırmanın üçüncü hipotezi için ise; adım adım regresyon modeli sonucunda anlamlı olan üç adımlı bir model ortaya çıkmıştır. Birinci modelde bağımlı değişken olan örgütsel-yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan en önemli bağımsız değişken olarak TKY'nin "kalite yönetim sistemleri" boyutu görülmektedir. İkinci modelde buna TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutu eklenmiştir. Üçüncü modelde ise bu iki TKY boyutuna "kaynakların yönetimi" boyutu eklenmiştir. Dolayısıyla; "TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel-yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu" görülmektedir.

Yönetimde bir düşünce devrimi olarak nitelendirilen TKY'de ihtiyaç duyulan stratejilerin temelinde yönetimin konuyu sahiplenmesi yatmaktadır. Yönetim amaçlar ve değerler saptayarak organizasyonu buna yönlendirmeli; bu amaç ve değerlere ulaşılabilmesi için gerekli koordinasyonu sağlamalı ve organizasyona önderlik etmelidir. Araştırma hipotezi 3 sonucunda, TKY'nin "kalite yönetim sistemleri" boyutunun örgütsel-yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu en çok açıklayan TKY boyutu olması bunu desteklemektedir. İşletmede "kalite yönetim sistemleri" çerçevesinde işlem ve talimatlara kadar gerekli tüm dokümantasyon sağlandıktan ve sistem uygulanmaya başladıktan sonra önemli olan aşama ise uygulamanın etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi için hedeflerle birlikte bu hedeflere ulaşmadaki başarı derecesini belirleyecek somut ölçütler koyarak etkin bir planlama ve iletişim sistemi kurup, başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesinin sağlanmasıdır. Örgütsel-yönetsel faktörlerden duyulan

doyumunu ikinci olarak açıklayan TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutu da bunu desteklemektedir. "Kaynakların yönetimi" boyutu ise, işletmenin mal veya hizmet üretim sürecinde gerekli kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasıyla işgörenlerin daha motive olmuş şekilde çalışmasını sağlayacaktır.

VI. SONUÇ

Günümüz bilgi toplumunda insan sermayesinin önemli hale gelmesiyle birlikte bir örgütte çalışanların motivasyonuna duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada da işletmelerde motivasyonun önemi üzerinde durulmaktadır. Literatürdeki benzer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada; yeni stratejik yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi'nin işgören motivasyonu üzerinde etkili olacağı varsayımı mobilya sektöründeki bir işletmede yapılan uygulama ile değerlendirilmiştir.

Çalışmanın uygulama bölümünde yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; TKY'nin sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu ancak ekonomik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuç korelasyon analizi ile de desteklenmektedir.

İşletmelerde örgütsel etkinliğin sürekli olarak optimal düzeyde tutulmasında yaşamsal bir fonksiyon yüklenen kavramlardan biri de "motivasyon" olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyonun örgütsel etkinliğin optimizasyonunda gerekli katkıyı sağlayabilmesi ise ancak ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinden sağlanan doyumun artırılması ile olacaktır. Bu kapsamda gerçekleştirilen uygulamalarda TKY olarak adlandırılan yeni yönetim felsefesinin etkisi olduğu yapılan araştırmanın sonuçlarında da görülmektedir. Araştırmanın uygulandığı işletmede yönetimin; TKY'nin sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğunun bilinciyle hareket ederek, çalışanları işletmenin amaçlarına yönlendirdiği ifade edilebilir. Ancak, günümüzde işletmeler için mükemmelliğe ulaşmanın yolu olarak belirtilen TKY'nin bu işletmedeki uygulama sürecinde ekonomik yönden işgören motivasyonunda eksik kaldığı görülmektedir.

Araştırma bulguları doğrultusunda, TKY felsefesini uygulayan işletmelerin, motivasyonun; sadece sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel faktörlerine değil ekonomik faktörlerine de gereken özeni göstermesi gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- ALTINÖZ, Ü., Kıvanç (1999), “İşletmelerde Motivasyon ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulaması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATAY, Osman (2000), “Üretim Örgütlerinde Motivasyon Teorileri ve Verimliliğe Etkisi”, **Standard**, Yıl:39, Sayı:467, 55-58.
- BREKKE, A., Kjell ve NYBORG, Karina (2004), “Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility as Labor Market Screening”, **Memorandum**, Department of Economic University of Oslo, No:25.
- CALLAHAN, J., Scully, BROWNLIE, Amy L., BRTEK, Mary D. ve TOSI, Henry L. (2003), “Examining the Unique Effects of Multiple Motivational Sources on Task Performance”, **Journal of Applied Social Psychology**, Volume:33, No:12, 2515-2535.
- CAN, Halil (1997), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ÇİÇEK, Dursun (2005), Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEFGAAUW, Josse ve DUR, Robert (2004), “Incentives and Workers’ Motivation in The Public Sector”, **Cessifo Working Paper**, No:1223, Category 1, Public Finance, 1-28.
- EFİL, İsmail (2003), **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Yönetimi**, Genişletilmiş 5. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- EREN, Eren (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- EROĞLU, Feyzullah (2000), **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayınları.
- ERTÜRK, Müjdat (2000), “Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KALDER (2002), **Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, İstanbul: Kalder Yayınları.
- KOVANCI, Ahmet (2003), **Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- MORTON, M., Scot, Fiona ve PODOLNY, M., Joel (2002), “Love or Money ? The Effect of Owner Motivation in The California Wine Industry”, **The Journal of Industrial Economics**, Volume:L, No:4, 431-456.
- PARS, Füsün ve ŞİVE, O. Çağım (1996), “İş Yerinde Motivasyon: Ödüllendirme Biçimleri”, **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl:1, Sayı:2, 10-13.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (2003), **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset.
- TAYLOR, Jeannette (2007), “The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi- Dimensional Analysis”, **Public Administration**, Volume:85, No:4, 931-959.
- TEKİN, Mahmut (2004). **Toplam Kalite Yönetimi**, Yenilenmiş 3. Baskı, Ankara.
- ULUKANOĞLU, Ceren (2000), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 53-64.