

TKY İÇİNDE ÖZDEĞERLEME KAVRAMI ve ÇALIŞANLARIN TATMİNİNİ BELİRLEYİCİ UNSURLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hakan KİTAPÇI

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Dr.

Abstract: Self-assessment, an effective quality management means, is a very important quality measurement method which deals with the quality performance of the organization. Self-assessment is the systematic and comprehensive review of the activities and outcomes of the organization concerning the quality goals.

Employee satisfaction is one of the self-assessment criteria. The purpose of this article is to analyze which variables are influential on employee satisfaction. An employee satisfaction analysis has been conducted in the GOSB. In this analysis, significance of the factors that effected the employee satisfaction has been demonstrated by a regression model

I.GİRİŞ

Toplam kalite yönetimi işletmeler açısından son yıllarda önemi giderek artan bir yönetim tarzı haline gelmiştir. İşletmeleri zorlayan bir gelişim aracı olduğu kadar aynı zamanda bir yaşam felsefesidir.

İşletmelerde TKY'nin başarısını etkileyen bir çok kritik faktör vardır. Bu faktörler müşteriye odaklanma, süreç iyileştirme, top yekun katılım, sürekli iyileştirme. Bu faktörlerin özellikleri ve ölçümleri yöneticilerin kaliteyi daha iyi anlamalarına, aynı zamanda işletmede kaliteye karşı beklentilerin ve kalite yönetimindeki önceliklerin belirlenmesinde yardımcı olur.

Kaliteyle ilgili tüm bu unsurlar örgütün belirlediği kalite hedefleriyle bütünleşik olarak gerçekleştirilir. Bu hedefler belirli dönemlerde gözden geçirilir. Bu gözden geçirme işlemi öz-değerleme olarak adlandırılmaktadır. Öz-değerlemede kabul görmüş kriterlere kullanılmaktadır. Çalışanların tatmini TKY başarısını etkileyen faktörlerden biri olmasına karşın öz-değerlemede yer alan önemli kriterlerden birisidir. TKY'nin çalışanlara aktarılması işletmenin TKY performansı açısından çok önemlidir. TKY performansı çalışanların algılarına, katılımlarına ve tatminleriyle ilişkilidir. İşletmenin TKY performansının artırılması çalışanların sisteme daha iyi adapte olmalarına bağlıdır.

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İÇİNDE ÖZ DEĞERLEMENİN ÖNEMİ

Toplam kalite yönetimi anlayışının günümüze kadar geçirdiği evreleri üç aşamada tanımlamak mümkündür. Bu aşamalar birinci, ikinci ve üçüncü kuşak toplam kalite yaklaşımlarıdır [1].

Birinci kuşak toplam kalite anlayışı yaklaşımı: Bu yaklaşım işletmedeki faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesine odaklanmaktadır. İyileştirme çalışmaları üretimde meydana gelen atıkların önlenmesi ve düşük kaliteye sebep olan nedenlerin bulunup ortadan kaldırılmasına yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar tüm çalışanları içine almaktadır. Yapılan çalışmalarla operasyonel faaliyetlerin performanslarının iyileştirilmesi amaçlanır. Bir çok işletme toplam kalite anlayışının adaptasyonunda bu aşamada yer almaktadır.

İkinci kuşak toplam kalite anlayışı yaklaşımı: Bu yaklaşım işletmede sürekli iyileştirme çalışmalarına ve işletmeyi rekabette dayanıklı hale getirmeye odaklıdır. Bu iki durum işletmenin kapasitesini ve proseslerini yönlendirir. Süreç yönetimi ve hedeflerle yönetim ikinci kuşak anlayışa yönetsel boyut katmaktadır. Toplam kalite anlayışıyla yönetilen işletmelerin yaklaşık %5 ile %10' u bu aşamada yer almaktadır.

Üçüncü kuşak toplam kalite anlayışı yaklaşımı: Bu yaklaşımda toplam kalite anlayışı artık olgunluk safhasına ulaşmıştır. Bu aşamaya ulaşan firmalarda toplam kalite anlayışı hedeflerle yönetim gibi anlaşılır. Bu çerçevede toplam kalite, işlerin yapılmasında daha etkili bir yol olarak ve daha girişimci bir yönetim tarzı olarak kullanılır. Bu yaklaşımda işletmenin rekabet üstünlüğünün faaliyet performansını iyileştirme düzeyine bağlı olmaktadır. İyileştirme eğilimi hata ve başarı faktörlerinin birbirinden çok iyi ayırt edilerek belirlenmesinde kendini göstermektedir.

Üçüncü kuşak kalite anlayışıyla birlikte işletmeler müşteri odaklı hale gelmişlerdir. Hızla değişen zaman uluslararası rekabeti daha da şiddetli hale getirmekte ve

işletmeleri daha başarılı olamaya zorlamaktadır. Rekabet, teknik uzmanlık ve uygun üretim bilgisi yanında mükemmel ürün kalitesini de gerektirmektedir [2]. Bunu hedefleyen işletmeler sürekli olarak performanslarını iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Çünkü rakipleri de sürekli olarak kendilerini iyileştirmektedir. Başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin belirli dönemlerde kendilerini göz geçirmeleri gerekmektedir. İşletmeler için hayatta kalmak giderek zorlaşmaktadır. Rakipler incelenmeli ve genel trend yakalanmaya çalışılmalıdır. Etkili bir trend hiç beklenmeyen bir değere ulaşarak yakalanabilir. Doğal olarak bu değerler sert rekabet ortamında kendini gösterir. Pazara hızlı cevap verme, maliyetleri düşürme, kaliteyi çok iyi özümsemek ve doğru ve zamanında teslim etkili birer trend belirleyici olmaktadır [1]. Pazara hızlı cevap verme, maliyetlerin düşürülmesi, kalite ve doğru ve zamanında teslim kritik rekabet faktörleridir. İşletmenin bu faktörleri etkili bir biçimde değerlendirebilmesi için toplam kalite performansını ortaya koyması gerekmektedir. Bunu da etkili kalite araçlarıyla gerçekleştirmek mümkündür. Bu araçlar yetkilendirme, benchmarking, re-organizasyon [3] ve öz değerlendirme [4].

Etkili araçlardan olan öz değerlendirme işletmenin kalite performansını ortaya koyması bakımından çok önemlidir. Kalite politikaları ve amaçları üst yönetimce belirlenir. Stratejik ve operasyonel yönetim çerçevesinde tüm işletme fonksiyonları için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ortaya konur. Bu hedefler yöneticileri, çalışanları ve takımları içine alır. Hedeflerin ortaya konmasında klasik yönetim anlayışlarının ayrı bir önemi olmasına karşın öz değerlendirme de ayrı bir yer tutmaktadır. İşletmede hedeflerin belirlenmesi ve değerlendirme işleminin temelinde yer alan öz değerlendirme şu şekilde karakterize edilebilir [5]:

- Çok boyutlu hedef sisteme dayalı bir araçtır (Deming ödülü, Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü gibi).
- Örgütün kendi kendine uygulayabildiği bir değerlendirme metodudur.
- Stratejik ve operasyonel yönetim için temel teşkil eder.
- Benchmarking için gerekli bir unsurdur.

Öz değerlendirme işletmede düzenli stratejik yada operasyonel planlama süreci için bir başlangıç noktasıdır. Sürekli iyileştirmeyi de beraberinde getirir [5].

III. ÖZ-DEĞERLEMENİN GELİŞİMİ ve KAPSAMI

Öz değerlendirme bir ölçüm tekniğidir. Kalite ödülü çerçevesinde ilk defa Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da geliştirilmiştir. Kullanılan bu teknikle örgütün sağlık ve performansı gözlemlenmekte ve bu işe öz değerlendirme adı verilmektedir. Örgütsel öz değerlendirmenin

önemi ve rolü açıkça Conti (1993) tarafından belirtilmiştir. Conti "değerlemenin önemli olabilmesi için yönetimce ele alınması gerektiğini ve yönetimin görevinin diğer çalışanlarla konuşmak ve onları dinlemek" olduğunu vurgulamıştır. Öz değerlendirme konusunda önde gelen çalışmalar Malcolm Baldrige kalite ödülü (ABD) ve Avrupa kalite ödülüdür [6]. MBNQA ve EQA'da yer alan ödül kriterleriyle işletmeler iyileştirmeye yönelik potansiyellerini ortaya koymaktadırlar. Modellerde yer alan kriterler standarttır ve işletmeye kalite konusunda sergilediği performansı ölçme fırsatı tanır. Bu standartlaşma işletmeyi performansını diğer işletmelerle kıyaslama imkânı verir [7].

Toplam kalite yönetimi içinde önemli bir yere sahip olan öz değerlendirme; işletmenin iş mükemmelliği çerçevesinde faaliyetlerinin ve bu faaliyetler ile ilgili sonuçların düzenli, sistematik ve kapsamlı bir biçimde gözden geçirilmesidir [8]. Öz değerlendirmenin başarılı olabilmesi bir çok faktöre bağlıdır. Elde edilen tecrübeler göre öz değerlendirme prosesinde şu üç elemanın mutlaka bulunması gerekmektedir [9]:

$$\text{Öz değerlendirme} = \text{Model} + \text{Ölçüm} + \text{Yönetim}$$

Bu üç temel elemanı açıklayacak olursak, *Model*; Örgütün gelişmesinde kullanılan değerlendirme elemanıdır. Yapılan çalışmalarda düzenlenen ödüllerin cazip olması ve uygulamada kolay olması sebebiyle bir çok işletme kalite iyileştirme çalışmalarında model kullanmaktadır [10]. Başlıca değerlendirme modelleri MBNQA, EQA ve DQA 'dır. Adı verilen modellerden her hangi birini kullanan örgütler elde ettikleri sonuçları diğer işletmelerle karşılaştırabilmektedirler. Kıyaslama için temel noktalar belirlenebilmektedir. *Ölçüm*; Ölçümle, kullanılan model ya da değerlendirme aracında yer alan her bir kriter örgütün nasıl bir performans gösterdiği sorgulanır. Ölçüm bize elle tutulur sonuçlar verir ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine yardımcı olur. İleride yapılacak iyileştirme çalışmalarındaki öncelikli konular belirlenir. *Yönetim*; Öz değerlendirme yönetiminin rolü, öz değerlendirme için kullanılacak modelin seçilmesi, iletişim için altyapı ve planların hazırlanması ve öz değerlendirme sonuçlarının ortaya konmasını kapsar. Üst yönetimin değerlendirme prosesinin sorumluluğunu alması gerekmektedir.

Conti'ye göre Öz değerlendirme yönetim için belirli dönemlerde ulaşılan sonuçların, proseslerin ve sistemle ilgili faktörlerin gözlemlenmesini içeren bir seri kontrol göstergesidir. Öz değerlendirme işletmede, İhtiyaç duyulduğunda, TKY kültürü oluşturulmak istendiğinde, ulaşılan sonuçlardan hareketle iyileştirme çalışmalarının planlanmasında gerçekleştirilir. İşletmenin beklenen performansı kullanılması düşünülen model ve ölçütlere göre değerlendirilir ve iyileştirmeye ihtiyaç duyulan konular belirlenir. Bu tarz değerlemeye iyileştirme esaslı değerlendirme adı verilmektedir [11].

İyileştirme esaslı öz-değerleme modeli, sistemle ilgili faktörler, prosesler ve sonuçlardan oluşur. Daha önce belirttiğimiz gibi model bir kontrol göstergesidir. Burada yapılan ölçümler değerlendirme olarak gerçekleşir. Uzmanlar tarafından yapılan görüşmeler ve anketlerle bir yargıya ulaşılır. Ve bu yargılar tasarlanan değerlendirme modeli ya da davranış kalıplarıyla açık bir biçimde tanımlanır. Yönetim burada doğru modelin ve gerekli performans ölçütünün kullanımına izin vermelidir. Modelin sol tarafı bir çok faktörü içine alır ve bu faktörler normal ölçüm sistemleri tarafından ihmal edilir. Bu faktörlerden bazıları gözle görülmez ve elle tutulmaz. Örneğin; liderlik, işletmenin sahip olduğu değer ve işletme kültürü, çalışanların motivasyonu ve bağlılıklarıdır. Ancak bu özellikler işletmeyi farklı kılan ve diğerlerinden ayıran özelliklerdir. Bu özelliklerin iyileştirilebilmesi için ölçülmesi gerekmektedir. Ölçülemeyen hiç bir şey yönetilemez ve iyileştirilemez [12]. Öz-değerleme işletmeye, işletmeyi tanımlayan özelliklerini belirlemede, bu özelliklerini düzenli olarak gözlemlemede yardımcı olur. Öz-değerleme prosesi göz önüne alındığında söz edilen faktörlerin incelenmesi uzun zaman alır. Esas nokta öz-değerlemenin yönetime iyileştirme konusunda doğru bir rehber olmasıdır [11].

Conti'ye göre öz-değerleme yaklaşımının özellikleri şunlardır [11];

1-Öz-değerleme, işletmenin sadece müşteriyi tatmin eden ürün ve hizmetini değil aynı zamanda misyonunu da kapsayan bir modeldir.

2-İyileştirme için işletmeyi harekete geçirir.

3-Sonuçlara dayalıdır. Sonuçlarla işletmenin hedefleri arasındaki ya da işletmenin hedeflenen ve şimdiki performansı arasındaki farklılık iyileştirme çalışmasının esas nedenini oluşturur.

4-Teşhise ve prosese dayalı bir yaklaşımdır.

Öz-değerleme sürecinin uygulanmasıyla kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek plânlarını gözden geçirirler.

IV. ÖZ-DEĞERLEME YAPILMASININ NEDENLERİ

Toplam Kalite Yönetiminin başarısını etkileyen bir çok faktör vardır. Bu faktörler müşteriye odaklanma, proseslerin iyileştirilmesi, top yekün bağlılık ve sürekli iyileştirme (Tablo.1) [13].

Tablo.1. Temel Faktörler

Müşteriye odaklanma:	-Ürün ya da hizmetteki hata, kusur ve başarısızlık. -Müşteri şikâyetleri. -Teslimatın istenilen yerde ve zamanında olması. -Tedarikçilerle ilişkiler.
Süreç iyileştirme:	-Hatalı, kusurlu ya da arızalı ürün ya da hizmet sayısı. -Üretim zamanı. -Kalite maliyetleri. -Proses iyileştirme takımları ve kalite toplantıları.
Top yekün katılım:	-Çalışanların kalite takımlarına katılımı. -Çalışanların tatmini. -İşçi devir oranı. -Bölümler arası biçimsel iletişim ve bilginin paylaşımı. -Takım ya da kalite esaslı ölçümler.
Sürekli iyileştirme:	-Yönetimin liderliği ve sorumluluğu. -Etkin karar alma. -Açık örgüt kültürü.

Hatalı ürün ya da hizmet sayısının azaltılması, üretilen ürün ya da hizmetin teslim sürelerinin kısaltılması, müşteri şikâyetlerinin azaltılması, tedarikçilerle uzun ve güvenli ilişkiler kurulması, üretim zamanının azaltılması, kalite maliyetlerinin düşürülmesi, kalite iyileştirme takımlarının ve kalite toplantılarının sayısının çoğaltılması, kalite takımlarına çalışanların daha fazla sayıda katılımının sağlanması, çalışan tatmininin artırılması, çalışan devir oranının düşürülmesi, bölümler arası biçimsel iletişimin artırılması, yönetimin liderliği ve sorumluluğu benimsemesi, gerçeklere dayalı karar alma, örgüt kültürünün daha açık hale getirilmesi, kârlılığın artırılması, Pazar payının artırılması, çalışan başına düşen satış miktarının artırılması ve müşteri memnuniyetinin artırılması öz-değerleme yapılmasının önemli sebeplerindendir.

Wiele ve arkadaşları öz-değerleme yapılmasının nedenlerini şöyle sıralamışlardır [14];

1-İşletmenin iyileştirme için fırsatları yakalaması.

2-Toplam kalite yönetiminde, işletme yönetimine EQA ve MBNQA kriterleri yardımıyla bir bakış açısı kazandırma.

3-İyileştirme proseslerinin yönetilmesi.

4-Kalite iyileştirme proseslerine motivasyon katma.

5-İşletme yönetimi.

Zaremba ve Crew, Royal Mail'de yaptıkları öz-değerleme ile çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artırılmasını amaçlamışlardır. İşletmede her bir birim için öz-değerleme prosesi geliştirilmiş ve iyileştirmenin başarılı olabilmesi için çalışanların çalıştıkları alanı çok iyi anlayabilecekleri şekilde tasarlanmıştır [8].

Freer ve Jackson, hizmet kalitesinin artırılması için hizmet alanlarındaki değişimi yönetmek amacıyla bir sağlık işletmesinde öz-değerleme çalışması yapmışlardır [15].

Literatürde Saraph ve arkadaşları (1989), etkili bir kalite yönetimi için örgütte bulunması gereken 120 tane faktör tanımlamışlardır. Tabloda 2'de toplam kalite yönetiminde bulunması gereken kritik faktörler gösterilmiştir [16].

Kritik faktörlerin özellikleri ve ölçümleri yöneticilerin toplam kaliteyi daha iyi anlamalarına imkân tanır. Aynı zamanda işletmede kaliteye karşı olan beklentileri de değerlendirebilmektedirler. Örgütün farklı örgütlerle ya da bölümlerin diğer bölümlerle karşılaştırılması, kalite yönetimindeki öncelikleri ortaya koymada yardımcı olmaktadır [16].

Porter ve Parker'da kalite yönetimini başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için muhtemel kritik faktörleri şöyle tanımlamışlardır [17];

1-Zorunlu yönetim davranışları: Açık liderlik ve vizyon gereklidir. Üst yönetim TKY'ye katılımını ve yükümlülüğünü açıkça göstermelidir.

2-TKY için strateji oluşturulması: Belirli TKY hedefleri ve gerekli diğer unsurlar örgüt için mutlaka belirlenmelidir. TKY etkinlikleri örgütün faaliyet planlarında yer almalı ve sürekli iyileştirme düşüncesi oluşturulmalıdır.

3-TKY için organizasyon:TKY potansiyel işgücünden tam faydalanmak için bir yapıya ihtiyaç duyar. Takımlar, katılım ve kalite iyileştirme için gerekli gücü sağlar.

4-TKY için iletişim: İletişim kalite için daha yüksek bir duyarlılık sağlar.

5-Eğitim ve geliştirme: Eğitim ve geliştirme tüm çalışanları kapsamalıdır.

6-Çalışanların katılımı: TKY sürecinde katılım, programın başarısı için belirleyicidir.

7-Süreç yönetimi ve sistemler: Kalite yönetimi stratejilerinden birisi de süreç yönetimidir. Kalite

sisteminin dokümantasyonu, kalite stratejisinin bir parçasıdır ve örgütü süreçlerle yönetime imkân tanır.

8-Kalite teknolojileri: İstatistiksel kalite kontrol, kalite maliyetlerinin belirlenmesi, benchmarking gibi kalite teknolojileri problemlerin çözümü ve fırsatların belirlenmesin için bir takım teknikler geliştirir.

Tablo.2. Toplam Kalite Yönetiminde Kritik Faktörler

KRİTİK FAKTÖR	KRİTİK FAKTÖRÜN AÇIKLAMASI
Yönetimin liderliği ve kalite politikası	Bölüm müdürlerinin ve genel müdürün kalite sorumluluğunu kabul etmesi. Üst yönetimin kaliteye yönelik değerlendirilmesi. Kalite çalışmalarına üst yönetimin katılımı. Kalite hedeflerinin açık olması. Kapsamlı kalite planlama.
Kalite bölümünün rolü	Kalite bölümünün yeterli olması. Teşhis için kalite ekiplerinin kullanılması. Diğer bölümlerle kalite bölümü arasındaki koordinasyon. Kalite bölümünün etkinliği.
Eğitim	İstatistik eğitiminin verilmesi. Tüm çalışanların ticaret ve kaliteye yönelik eğitimlerinin sağlanması.
Ürün/hizmet tasarımı	Tasarıma tüm bölümlerin katılması. Ürün özelliklerinin belirgin olması. Kalitenin vurgulanması.
Tedarikçi kalite yönetimi	Az sayıda tedarikçiyle çalışmanın önemi. Tedarikçi ve müşteri arasında sağlam ilişki. Tedarikçi kalite kontrolü. Ürün gelişmede tedarikçi yardımı.
Süreç yönetimi	Süreç sınırlarının ve amaçlarının belirgin olması. Çok fazla denetim yapılması. İstatistiksel süreç kontrolün kullanılması. Kişinin kendisinin denetim yapması.
Kalite ile ilgili veriler ve raporlama	Kalite maliyetleri bilgisinin kullanılması. Kaliteyle ilgili verilerin problemlerin çözümü için çalışanlara ve yöneticilere geri bildirilmesi. Çalışanların ve yöneticilerin kaliteye göre performanslarının değerlendirilmesi. Kalite ile ilgili verilerin güvenilirliği.
Çalışanların ilişkileri	Çalışanların katılımının gerçekleştirilmesi ve kalite çemberleri. Kalite ile ilgili kararlara çalışanların katılımı. Kalite için çalışanların sorumluluğu. Tüm çalışanların kaliteye karşı duyarlı olması.

V. ARAŞTIRMA

İşletmeler öz değerlendirme ile belirli dönemlerde kalite performanslarını ortaya koyarlar. Sergilenen kalite performansı öz-değerleme içinde birtakım kriterlere göre gözden geçirilir. Bu kriterlerden bir tanesi çalışanların tatminidir. TKY'nin etkin bir biçimde ortaya konması çalışanların TKY'yi tam olarak algılayabilmelerine, katılımlarına ve tatminlerine bağlı olmaktadır. Toplam kalitenin çalışanlara aktarılma süreci örgüt gelişiminde önemli bir yer tutar. Kalite çalışmaları çalışanlarca çok iyi algılandığı takdirde sisteme daha iyi adapte olabilecekler ve işletmenin kalite performansı daha iyi hale gelecektir.

V.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı işletmenin kalite performansını etkileyen ve öz-değerleme kriterlerinden biri olan çalışanların tatmini faktörünün incelenmesidir. Bu amaçla çalışanların iş tatminlerini oluşturan değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

V.2. Araştırmanın Yeri

Gebze Organize Sanayi Bölgesi taşıdığı bir çok avantajdan dolayı işletmeler için önemli bir saha özelliği taşımaktadır. Özellikle İstanbul'a yakın olması hem pazara hem de yetişmiş işgücüne erişimi kolaylaştırmaktadır. Yeterli enerji, iletişim ve su altyapısı bölgeyi daha cazip kılmaktadır. GOSB'un sunduğu bu hizmetler gelişmiş ülkelerdeki endüstri parkları düzeyindedir.

Bölgenin sağladığı bu avantajların yanı sıra burada yer alan firmaların yaşadıkları yoğun rekabet işletmeleri kalite konusunda daha duyarlı hale getirmiştir. TKY'nin uygulanması konusunda bu bölgede yapılacak çalışmanın daha faydalı olacağı şüphesizdir.

V.3. Örneklem Kitlesi ve Veri Toplama

GOSB içinde yer alan kalite belgeli firmalar örneklem kitlemizi oluşturmuştur. GOSB koordinatörlüğünce bildirilen 23 kalite belgeli firma üzerinde çalışma yapılmıştır.

Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Kullanılan anket **Eczacıbaşı Banyo Küvet** firmasında ön testten geçirilerek bazı düzeltmeler yapılmış daha sonra uygulanmıştır. Bu çalışmada dağıtılan 3000 ankete toplam 708 kişi cevap vermiştir. Anketlerin 587'si çalışanlarca, 121'üst ve orta düzey yöneticilerce cevaplandırılmıştır.

V.4. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Anket yöneticilere (üst ve orta düzey yöneticiler) ve çalışanlara yönelik iki farklı şekilde hazırlanmıştır.

Çalışanların ve yöneticilerin iş tatminlerini oluşturan faktörler için Conti'nin 1997 baskılı Organizational Self-assessment isimli kitabından yararlanılmıştır.

V.5. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler SPSS 8.0 programıyla incelenmiş değişkenler çalışanlar ve yöneticiler üzerinde test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, faktör analizi, güvenilirlik testleri, regresyon modeli çalışmaları yapılmıştır.

Faktör Analizi

Anketlerin ilk bölümünü oluşturan iş tatmininin unsurlarını oluşturan sorular ortak sorulardır. Direct Oblimin yöntemi ile rotasyon yapılmıştır. Açıklanan toplam varyans, Pattern matris, faktör korelasyon ve güvenilirlik tabloları aşağıda verilmiştir.

Tablo.3. Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Başlangıç Öz Değerleri		Yüklenen faktörlerin karelerinin toplamlarının yayılımı			Rotasyon toplamları	
	Toplam	Var. %	Küm. %	Toplam	Var %	Küm %	Toplam
1	6,392	35,511	35,511	5,769	32,051	32,051	4,575
2	1,513	8,407	43,918	1,162	6,457	38,507	1,774
3	1,287	7,151	51,069	1,031	5,727	44,235	3,485
4	1,268	6,488	57,557	0,809	4,493	48,727	3,047
5	0,961	5,340	62,897	0,464	2,580	51,307	1,358
6	0,850	4,720	67,617	0,470	2,613	53,920	3,714

Altı faktöre yayılan rotasyon toplam varyansın % 67,6'sını açıklamaktadır.

Tablo.4. Pattern Matrisi

	Faktör					
	1	2	3	4	5	6
Soru 01	*	*	*	*	*	0,752
Soru 05	0,657	*	*	*	*	*
Soru 06	0,596	*	*	-0,242	-0,187	*
Soru 07	0,623	*	*	*	-0,180	0,108
Soru 12	0,165	*	*	-0,137	*	0,497
Soru 15	0,520	*	*	*	0,221	0,248
Soru 18	0,491	*	-0,160	-0,150	0,164	*
Soru 21	0,115	*	-0,134	*	*	0,416
Soru 23	0,486	*	-0,251	*	-0,189	*
Soru 24	0,515	*	*	*	*	*
Soru 03	*	*	-0,154	*	-0,543	0,158
Soru 08	0,223	*	-0,251	-0,145	-0,302	*
Soru 19	*	*	-0,867	*	*	*
Soru 20	*	*	-0,806	*	-0,118	0,121
Soru 09	*	*	*	-0,584	*	0,137
Soru 10	*	*	*	-0,927	*	*
Soru 25	*	-0,470	*	*	*	*
Soru 26	*	-0,974	*	*	*	*

* değerleri oldukça küçük değerler olup tabloda verilmemiştir.

Elde edilen faktörlerin ifade ettiği boyutlar şöyledir:

Faktör 1: Çalışma koşulları

Faktör 2: Çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri

Faktör 3: Çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri

Faktör 4: İşletmenin verdiği eğitim

Faktör 5: Katılımcı yönetim

Faktör 6: İşe ve iş yerine karşı tutum (iş tatmini)

Faktör 7 : Ücret

Tablo.5. Faktör Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6
1	1,000	,161 **	,462 **	,456 **	,568 **	,594 **
2	,161 **	1,000	,224 **	,183 **	,187 **	,236 **
3	,462 **	,224 **	1,00	,284 **	,538 **	,434 **
4	,456 **	,183 **	,284 **	1,00	,431 **	,448 **
5	,568 **	,187 **	,583 **	,431 **	1,00	,491 **
6	,594 **	,236 **	,434 **	,448 **	,491 **	1,00

Bu matriste regresyon modelinde kullanılan faktörlerin korelasyonları verilmiştir (**: anlamlılık düzeyi 0.01'dir).

Veri analizinde kullanılan faktörlerin güvenilirlik tablosu ortalama ve standart sapmaları:

Ort.	Std. S.	Faktörler	Alfa Güvenilirlik Katsayısı	Pearson Korelasyonu
3,68	0,65	Faktör 1	0,82	-
4,06	0,56	Faktör 2	-	0,442**
3,66	1,00	Faktör 3	-	0,716**
3,56	0,86	Faktör 4	-	0,573**
3,43	0,85	Faktör 5	-	0,494**
3,95	0,62	Faktör 6	0,70	-
2,65	0,84	Faktör 7	-	0,402**

Faktör 1'in alfa güvenilirlik katsayısı 0.82, Faktör 6'nın alfa güvenilirlik katsayısı 0.70 dir.

Faktör 2'yi oluşturan 25. ve 26. sorular arasında 0.442'lik, Faktör 3'ü oluşturan 19. ve 20. sorular arasında 0.716 'lık, Faktör 4'ü oluşturan 9. ve 10. sorular arasında 0.573 'lük, Faktör 5'i oluşturan 3. ve 8. sorular arasında 0.494 'lük , Faktör 7'i oluşturan 2. ve 22. sorular arasında 0.402 'lik bir ilişki tespit edilmiştir.

Tabloda görülen ** ifadesi 0,01 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Çalışanlar İş Tatmini Modeli

Çalışanlar genel modeli ile ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

R ²	F	Sig.
,465	68,323	,000

Model	β ₀	Sig.
Çalışma koşulları	,331	,000
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	,087	,013
Yöneticileriyle olan ilişkiler	,117	,007
İşletmenin vermiş olduğu eğitim	,158	,000
Katılımcı yönetim	,032	,496
Ücret	,231	,000

Modelin anlamlılığını gösteren F değerinin oldukça yüksek ve buna bağlı olarak da çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yöneticileriyle olan ilişkiler, işletmenin vermiş olduğu eğitim ve ücret faktörlerinin P değerleri de anlamlıdır (P< 0.05).

Modelin bağımlı değişkeni ile iş tatmininin unsurlarını açıklama gücünü gösteren R² değeri 0,465'tir.

Modelde katılımcı yönetim değişkeni dışındaki tüm değişkenler anlamlıdır. İş tatminini katılımcı yönetim dışındaki diğer değişkenlerin tümü etkilemektedir.

Yöneticiler İş Tatmini Modeli

Yöneticiler genel modeli ile ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

R ²	F	Sig.
,718	20,758	,000

Model	β ₀	Sig.
Çalışma koşulları	,317	,000
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	-,062	,379
Yöneticileriyle olan ilişkiler	,234	,003
İşletmenin vermiş olduğu eğitim	-,022	,753
Katılımcı yönetim	,282	,000
Ücret	,277	,001

Modelin anlamlılığını gösteren F değerinin oldukça yüksek ve buna bağlı olarak da, çalışma koşulları, yöneticileriyle olan ilişkiler, katılımcı yönetim ve ücret faktörlerinin P değeri de anlamlıdır (P< 0.05).

Modelin bağımlı değişkeni ile iş tatmininin unsurlarını açıklama gücünü gösteren R² değeri 0,718'dir.

Modelde iş tatminini oluşturan değişkenlerden yöneticilerle olan ilişkiler, çalışma koşulları, katılımcı yönetim ve ücretle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İş arkadaşlarıyla ilişkiler ve işletmenin vermiş olduğu eğitim değişkenleri ile anlamlı bir ilişki yoktur.

VI. SONUÇ

Yapılan uygulama çalışmasında öz-değerleme kriterlerinden biri olan çalışanların tatmini değerlendirilmesine yönelik olarak çalışanların tatminini belirleyici unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışanların iş tatminlerini oluşturan değişkenler belirlenmiş ve çalışanların tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışanların tatminini oluşturan değişkenlerle bir regresyon modeli kurulmuştur. Modelle çalışanların ve yöneticilerin iş tatminlerini hangi değişkenlerin etkilediği ve etki dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurulan modelde, çalışanların ve yöneticilerin iş tatminlerini oluşturan değişkenlerin anlamlılıkları ortaya konmuş ve anlamlı olan değişkenlerin etki dereceleri belirlenmiştir. Çalışanlar için kurulan modelde çalışanların iş tatmininde; çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, yöneticileriyle olan ilişkiler, işletmenin vermiş olduğu eğitim ve ücret değişkenleri anlamlı bulunmuştur. Yöneticiler için kurulan modelde yöneticilerin iş tatmininde çalışma koşulları, üstleriyle olan ilişkiler, katılımcı yönetim ve ücret değişkenleri anlamlı bulunmuştur. Bu değişkenlerin çalışanların iş tatminleri içindeki payı %46, yöneticilerin iş tatminleri içindeki payı %71'dir. Değişkenlerin iş tatminini açıklama oranları yeterli düzeydedir. Öz-değerleme kriterlerinden biri olan ve işletmede TKY'nin başarısını etkileyen faktörlerden çalışanların tatmini konusunda yapılacak çalışmalarda yukarıda anlamlılığı gösterilen değişkenlerin kullanılması faydalı olabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Merli, Giorgio., "The Third Generation Total Quality Approach", **The TQM Magazine**, Vol: 8, Issue: 6, 1996, s.1,4.
- [2] Zink, Klaus J.; Wolfrang Voss, "Quality in Germany-An Overview", **The TQM Magazine**, Vol: 10, Issue: 6, 1998, s.1.
- [3] Luthans, Fred., **Organizational Behavior**, 7th Ed., McGraw Hill, 1997, s.22.
- [4] Finn, Mark; Porter Leslie J., "TQM Self-assessment in the UK", **The TQM Magazine**, Vol: 6, Issue: 4, 1994, s.24.
- [5] Zink, K.J.; A. Schmidt, "Practice and Implementation of Self-assessment", **International Journal of Quality**, Vol: 3, Issue: 2, 1998, ss.2-3.
- [6] Zairi, Mohamed; David Sinclair, "Business Process Re-engineering and Process Management: A Survey of Current Practice and Future Trends in Integrated Management", **Business Process Re-engineering & Management Journal**, Vol: 1, Issue: 1, 1995, s.6.
- [7] Gadd, Ken W., "Business Self-assessment: A Strategic Tool for Building Process Robustness and Achieving Integrated Management", **Business Process Re-engineering & Management Journal**, Vol: 1, Issue: 3, 1995, ss.2-3.
- [8] Zaremba, Denise, Tim Crew, "Increasing Involvement in Self-assessment: The Royal Mail Approach", **The TQM Magazine**, Vol: 7, Issue: 2, 1995, s.1,2; Ahmadi, Mohammad; Marilyn M. Helms, "Is Your TQM Program Successful? A Self-assessment Tool for Managers", **The TQM Magazine**, Vol: 7, Issue: 2, 1995, s.2.
- [9] Hillman, G. Peter., "Making Self-assessment Successful", **The TQM Magazine**, Vol: 6, Issue: 3, 1994, s.1.
- [10] Longbottom, David., "Self-assessment: Game over?", **Total Quality Management**, Vol: 9, No: 4-5, 1998, s.4.
- [11] Conti, Tito, **Organizational Self-Assessment**, Chapman & Hall, Ivrea 1997, ss.38-39,45.
- [12] Oakland, John, **Total Quality Management**, 2nd Ed., Heineman, Oxford, 1994.
- [13] Ahmadi, Mohammad; Helms, Marilyn M., "Is Your TQM Program Successful? A Self-assessment Tool for Managers", **The TQM Magazine**, Vol: 7, Issue: 2, 1995, s.2.
- [14] Wiele, A.; Williams, A.R.T.; Dale, B.G.; Carter, G.; Kolb, F., "Self-assessment A Study of Progress in Europe's Leading Organizations in Quality Management Practices", **International Journal of Quality**, Vol: 13, Issue:1, 1996, s.3.
- [15] Freer, Jan., Sue Jackson, "Using the Business Excellence Model to Effectively Manage Change within Clinical Support Services", **Health Manpower Management**, Vol: 24, Issue: 2, 1998, s.1.
- [16] Quazi, Hesan A.; Julia Jemangin; Low Wai Kit; Chin Lee Kian, "Critical Factors in Quality Management and Guidelines for Self-assessment: The Case of Singapore", **Total Quality Management**, Vol: 9, No. 1, 1998, ss.37,38.
- [17] Porter, L.J.; Parker, A.J., "Total Quality Management- The Critical Success Factors", **Total Quality Management**, Vol: 4, No. 1, 1993, ss.13-14.