

# YÖNETİCİLERİN İŞ TATMİNİNİN İŞLETMENİN TKY PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

*Hakan Kitapçı*

*Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Dr.*

*Abstract: Meeting the quality expectations of customers and managers, perception of these expectations is possible only with valid improvements in the quality performance of a firm. Aim of this study is to investigate the effect of managers job satisfaction on the performance of Total Quality Management (TQM). An empirical study has been conducted on 23 quality certificated firm at Gebze Organized Industrial Park (GOIP). The relationship between two variables, namely the performance of the firm's TQM and manager's job satisfaction, is questioned, and suggestions are made for improving the firm's TQM performance.*

## I. GİRİŞ

Toplam kalite yönetimi işletmelerde çalışanların top yekün katılımı ile birlikte işletme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesini, müşterilerin kalite beklentilerinin karşılanmasını hedefleyen bir yönetim tarzıdır. Müşteri odaklıdır. Dolayısıyla müşterilerin kalite beklentilerinin belirlenmesi ve algılanması işletme açısından oldukça önemlidir. Müşterilerin kalite beklentilerinin karşılanması ve bu beklentilerin algılanması işletmenin kalite performansında nitelikli iyileştirmelerle mümkündür. Çünkü rekabet, teknik uzmanlık, iyi üretim bilgisi yanında mükemmel ürün ya da hizmet kalitesini de gerektirmektedir. Kalite bu anlamda pazara hızlı cevap verme, doğru ve zamanında teslim, maliyetlerin düşürülmesi gibi kritik rekabet faktörleri arasında yer almaktadır. Kalitenin bir rekabet aracı olarak kullanılması işletmenin TKY performansına bağlıdır. TKY performansını etkileyen bir çok faktör vardır. Bu çalışmada yöneticilerin tatmininin işletmenin TKY performansına olan etkisi incelenecektir.

## II. ÇALIŞANLARIN TATMİNİ

İş tatmini örgüt üyeleri tarafından taşınan özel bir davranış altkütmesi olup, işleri boyunca sahip oldukları olumlu tavırlardır [4]. İş tatmininin farklı boyutlarıyla ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Locke, iş tatminin değerlendirilmesinde kullanılan boyutları ortaya koymuştur. Bu boyutlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma

şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve çalışanın yöneticileri ile ilişkileridir [3]. Spencer ve Steers, düşük performans gösteren hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada işe devamsızlıkla iş tatmini arasında oldukça kuvvetli olumsuz bir ilişki bulmuşlardır [7]. İş tatmininin ölçülmesinde bir çok ölçek kullanılmasına karşın bu ölçeklerden iki tanesi daha çok göze çarpmaktadır. İlki iş tanımlayıcı indeks (JDI) diğeri ise insan yüzü iş tatmini ölçeğidir. Sıklıkla kullanılan iş tanımlayıcı indeks Smith ve yardımcıları tarafından geliştirilmiştir. Bu indeks iş tatminini; işin kendisi, çalışanın bağlı olduğu yöneticisi, ücret, terfi ve iş arkadaşları olmak üzere beş boyutla ölçmektedir [4].

Toplam kalite çalışmalarının bir sonucu olarak, yeni kalite, politika, yeni örgüt yapısı, yeni faaliyet süreçleri ortaya çıkmakta ve sergilenen performans yeni yöntemlerle değerlendirilmektedir. Bu durum çalışanların işlerini ve tatminlerini etkilemektedir. TKY çalışanların çalışma koşullarını iyileştirerek iş tatminlerini etkilemektedir [2]. Lam (1995), TKY'de çalışanların tatmini konusunda iş tanımlayıcı indekse göre yaptığı çalışmada; çalışanların iş tatminlerini, üstleriyle olan ilişkilerin ve iş arkadaşlarının olumlu olarak etkilediğini, işin kendisinin olumsuz olarak etkilediğini, ücret ve terfinin ise etkilemediğini bulmuştur [2]. TKY'nin işletmelerde etkin bir biçimde uygulanabilmesi çalışanların, tatminine, toplam kalite faaliyetlerine katılımına ve toplam kaliteyi algılamalarına bağlıdır.

## III. İŞLETMENİN TKY PERFORMANSINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER

TKY'nin başarısını ve performansını etkileyen faktörler bir çok çalışmayla ortaya konmuştur. Bu faktörler, müşteriye odaklanma, süreçlerin iyileştirilmesi, topyekün katılım ve sürekli iyileştirme [1]. Saraph ve arkadaşları etkili bir kalite yönetimi için örgütte bulunması gereken 120 tane faktör tanımlamışlardır. Yönetimin liderliği, kalite bölümünün rolü, eğitim, ürün ya da hizmet tasarımı, tedarikçi kalite yönetimi, süreç yönetimi, çalışanların ilişkileri başta gelen faktörlerdir

[6]. Porter ve Parker'da yaptıkları çalışmada kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için muhtemel kritik faktörleri şöyle tanımlamışlardır [5];

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.

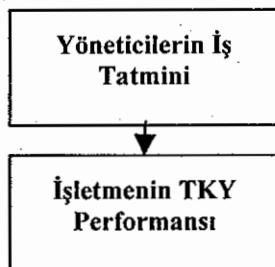
7-Süreç yönetimi ve sistemler: Kalite yönetimi stratejilerinden birisi de süreç yönetimidir. Kalite sisteminin dokümantasyonu, kalite stratejisinin bir parçasıdır ve örgütü süreçlerle yönetime imkân tanır.

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

#### IV. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin iş tatmininin işletmenin TKY performansına olan etkisinin incelenmesidir.

#### V. ARAŞTIRMANIN MODELİ



#### VI. ÖRNEKLEM ve VERİ TOPLAMA

Bu çalışmanın verileri Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde (GOSB) yer alan işletmelerden toplanmıştır. GOSB içinde yer alan kalite belgeli firmalar örnekleme oluşturmuştur. GOSB koordinatörlüğünce bildirilen 23 kalite belgeli firma üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Ankete 121 yönetici cevap vermiştir. Kullanılan anket, **Eczacıbaşı Banyo Küvet** firmasında ön testten geçirilmiştir.

#### VII. VERİ TOPLAMA ARACININ OLUŞTURULMASI

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerin iş tatminini ifade eden sorular, ikinci bölümde, işletmenin TKY performansını ifade eden sorular, üçüncü bölümde ise yöneticilerin demografik özellikleri yansıtan sorular yer almaktadır.

#### VIII. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Anketle elde edilen veriler SPSS 8.0 programıyla çözümlenmiş değişkenler çalışanlar üzerinde test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, frekans dökümü, güvenilirlik testleri ve regresyon modeli çalışmaları yapılmıştır.

#### A. YÖNETİCİLERE AİT ÖRNEKLEM BULGULARI

Yöneticiler 121 ankete cevap vermişlerdir. Üst kademeyi müdür, müdür yardımcısı, orta kademeyi, şef, mühendis, uzman kapsamaktadır. Anketlere verilen cevaplar sonucu elde edilen bulgular şöyledir.

Tablo.1: Yöneticinin Kademesi

Yöneticinin Kademesi	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %
Üst Kademe Yöneticiler	17	2,4	16,3
Orta Kademe Yöneticiler	87	12,3	83,7
Cevapsız	17	2,4	
Toplam	121	100,0	100,0

Yöneticilerin %16,3'ünü üst düzey yöneticiler, %83,7'sini orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo.2: Yaş Durumu

		Yöneticinin Kademesi		Toplam	
		Üst kademe	Orta kademe		
Yaş	18-24	Frekans	19	19	
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	22,4%	19,0%	
	25-44	Frekans	13	64	77
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	86,7	75,3%	77,0%
	45+	Frekans	2	2	4
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	13,3%	2,4%	4,0%
Toplam	Frekans	15	85	100	
	Yöneticinin Kademesi içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	

Üst düzey yöneticilerin %86,7'si orta düzey yaş grubunda bulunmaktadır. Orta düzey yöneticilerin %75,3'ü orta düzey yaş grubunda bulunurken %22,4'ü alt düzey yaş grubunda bulunmaktadır.

Tablo.3: Eğitim Durumu

		Yöneticinin Kademesi		Toplam	
		Üst kademe	Orta kademe		
Eğitim	İlkokul	Frekans	7	7	
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	8,2%	6,9%	
Ortaöğretim	Ortaöğretim	Frekans	30	30	
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	35,3%	29,7%	
Üniversite	Üniversite	Frekans	11	46	57
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	68,8%	54,1%	56,4%
Yüksek	Yüksek	Frekans	4	2	6
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	25,0%	2,4%	5,9%
Doktora	Doktora	Frekans	1	1	
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	6,3%	1,0%	
Toplam	Toplam	Frekans	16	85	101
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%

Üst kademe yöneticilerin % 68,8'i üniversite, % 25'i yüksek lisans diplomasına sahiptir. Orta düzey yöneticilerin % 54,1'i üniversite, % 35,3'ü orta öğretim diplomasına sahiptir.

Tablo.4: İşe ve İş Yerine Karşı Tutum (Faktör 1)

(μ ; σ)	Kesinlikle Hayır		Hayır		Kararsızım		Evet		Kesinlikle Evet	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
İş yerimdeki görevimden mutluluk duyuyorum (4,0 ; 0,7)			5	4,1	11	9,1	75	62,0	29	24,0
Bu işletmede çalışmaktan gurur duyuyorum (4,0 ; 0,7)			2	1,7	21	17,4	66	54,5	29	24,0
İşimi çok rahat bir şekilde yapmaktayım (3,8 ; 0,8)	2	1,7	7	5,8	22	18,2	70	57,9	20	16,5

Üst ve orta düzey yöneticilerin işe ve iş yerine karşı olan tutumlarını gösteren ifadelerle yüksek oranda olumlu olarak katılmışlardır. Yaptıkları işten mutluluk duydukları, çalıştıkları yerden gurur duydukları ve işlerini rahat bir şekilde yaptıkları ifade edilebilir.

Yöneticilerce TKY performansını oluşturan ifadelerden TKY'ye yönelik eğitim, kalite çemberleri, yetkilendirme, yönetimde şeffaflık, çalışanların yönetime

katılması, çalışanların kalite takımlarına katılma durumları, çalışanların tatmin düzeyi ve bilgi paylaşımı faktörlerinin orta düzeyde, yönetimin TKY konusundaki liderliği, TKY felsefesinin benimsenmesi, kalitenin yerleştirilmesi, kalitenin iyileştirilmesi, TKY'ye ilişkin politika ve stratejiler, müşteri memnuniyeti, şirkete bağlılık ve ürün kalitesinin rakiplere göre daha iyi düzeyde olduğu belirtilmiştir.

**Tablo.5: İşletmenin TKY Performansı (Faktör 2)**

(μ ; σ)	Çok kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok iyi	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
TKY'ye yönelik eğitim (3,3 ; 1,1)	4	3,3	14	11,6	32	26,4	46	38,0	5	4,1
Kalite çemberleri (3,9 ; 0,8)	5	4,1	18	14,9	26	21,5	44	36,4	1	0,8
Yönetimin TKY konusundaki liderliği (3,4 ; 0,9)	5	4,1	9	7,4	27	22,3	49	40,5	9	7,4
TKY felsefesinin benimsenmesi (3,4 ; 0,9)	4	3,3	12	9,9	27	22,3	47	38,8	10	8,3
Kalitenin yerleştirilmesi (3,7 ; 0,7)	1	0,8	2	1,7	30	24,8	58	47,9	11	9,1
Kalitenin iyileştirilmesi (3,7 ; 0,6)	1	0,8	1	0,8	28	23,1	65	53,7	8	6,6
TKY'ye ilişkin politika ve stratejiler (3,5 ; 0,8)	4	3,3	7	5,8	29	24,0	50	41,3	10	8,3
Yetkilendirme (3,3 ; 0,8)	2	1,7	16	13,2	35	28,9	43	35,5	4	3,3
Yönetimde şeffaflık (3,9 ; 0,8)	4	3,3	10	8,3	31	25,6	49	40,5	6	4,9
Müşteri memnuniyeti (3,8 ; 0,7)	1	0,8	4	3,3	15	12,4	63	52,1	15	12,4
Çalışanların yönetime katılımı (3,2 ; 0,8)	3	2,5	18	14,9	42	34,7	33	27,3	6	5,0
Çalışanların kalite takımlarına katılım oranı (3,2 ; 0,8)	3	2,5	16	13,2	36	29,8	39	32,2	3	2,5
Çalışanların tatmin düzeyi (3,1 ; 0,7)	-	-	19	15,7	50	41,3	28	23,1	1	0,8
Şirkete bağlılık (3,5 ; 0,8)	-	-	13	10,7	25	20,7	53	43,8	9	7,4
Ürün kalitesi (4,0 ; 0,5)	-	-	-	-	11	9,1	72	59,5	17	14,0
Bilgi paylaşımı (3,3 ; 0,8)	1	0,8	15	12,4	36	29,8	44	36,4	7	5,8

**B. Veri Analizinde Kullanılan Faktörlerin Güvenilirlik Tablosu****Tablo.6: Veri Analizinde Kullanılan Faktörlerin Güvenilirliği**

Ort.	Std. S.	Faktörler	Alfa Güvenilirlik Katsayısı
3,22	0,66	Faktör 1	0,83
3,58	0,71	Faktör 2	0,72

Faktörleri oluşturan sorular likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Faktörlerin güvenilirlik analizinde alfa güvenilirlik testi kullanılmıştır. Alfa değeri 0.7 ile 0.9 arasında olmalıdır [8]. Faktör 1'in alfa katsayısı 0.83, Faktör 2'nin alfa katsayısı 0.72'dir. Bu değerler kabul edilebilir değerler olup aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve faktörlerin güvenilir olduğu söylenebilir.

**C. Yöneticilerin İş Tatminlerinin İşletmenin TKY Performansına Etkisi**

Yöneticilerin iş tatminleriyle işletmenin TKY performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kurulan regresyon modelinde iş tatmini bağımsız değişken, işletmenin TKY performansı bağımlı değişken olarak alınmıştır.

R <sup>2</sup>	F	Sig. (P)
,371	8,836	,004

Model	β <sub>0</sub>	Sig. (P)
İş tatmini	,317	,004

Modelde, iş tatmininin işletmenin TKY performansını açıklama oranı % 37,1'dir. Yöneticilerin iş tatminleriyle işletmenin TKY performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $P < 0.05$ ).

## IX. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Faktörlerin frekans dökümü sonuçlarına göre yöneticilerin işe ve iş yerine karşı olan tutumları ve işletmenin TKY performansı ortaya konmuştur. Buna göre yöneticilerin iş yerindeki görevlerinden mutluluk duydukları, yer aldıkları işletmede çalışmaktan gurur duydukları, işlerini çok rahat bir biçimde yaptıkları söylenebilir. İşletmenin TKY performansını ifade eden sorularda ise ürün kalitesi; kalite çemberleri, kalitenin yerleştirilmesi, TKY'e ilişkin politika ve stratejiler, yönetimde şeffaflık, müşteri memnuniyeti ve şirkete bağlılık ön plana çıkmaktadır.

İş tatmini ve işletmenin TKY performansı iki faktör altında toplanmıştır. Yöneticilerin işlerinden tatmin oldukları ve işletmenin TKY performansının iyi olduğu söylenebilir. Faktörlerin alfa güvenilirlik katsayıları faktör 1 için 0,83, faktör 2 için 0,72'dir. Faktörleri oluşturan sorular içsel tutarlılığa ve güvenilirliğe sahiptir.

Yöneticilerin iş tatminleriyle işletmenin TKY performansı arasındaki ilişki regresyon modelinde incelenmiştir. Model anlamlı olup yöneticilerin tatmininin işletmenin TKY performansını açıklama oranı 0.37'dir. Yapılan çalışmanın sonucunda yöneticilerin iş tatmininin işletmenin TKY performansını etkilediği görülmüştür. İşletmelerde yöneticilerin iş tatminleri iyileştirilerek TKY performansı dolayısıyla müşteri tatminini, örgütsel performansı, süreçlerin iyileştirilmesi ve top yekûn katılım artırılabilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] AHMADI, Mohammad; HELMS, Marilyn M., "Is Your TQM Program Successful? A Self-Assessment Tool For Managers", *The TQM Magazine*, Vol: 7, Issue: 2, 1995.
- [2] LAM, S. K. Simon, "Quality Management And Job Satisfaction", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:12, No:4, 1995.
- [3] LOCKE, E.A., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, 1976.
- [4] McCORMICK, Ernest J.; ILGEN, Daniel, *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall Inc., 1987.
- [5] PORTER, L.J.; PARKER, A.J., "Total Quality Management-The Critical Success Factors", *Total Quality Management*, Vol: 4, No. 1, 1993.
- [6] QUAZI, Hesam A.; JEMANGIN, Julia; KIT, Low Wai; KIAN, Chin Lee, "Critical Factors In Quality Management And Guidelines For Self-Assessment: The Case Of Singapore", *Total Quality Management*, Vol: 9, No. 1, 1998.
- [7] SPENCER, D.G.; STEERS, R. M., "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction Turnover Relationship", *Journal of Applied Psychology*, 66, 1981.
- [8] VAN de VAN, A.; FERRY, D., *Measuring and Assessing Organization*, Wiley, New York, 1979.