

**T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ İŞ  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

**Adnan EKER  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI**

**GEBZE**

**2012**

**T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME FAKÜLTESİ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ İŞ  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ  
Adnan EKER**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI**

**GEBZE  
2012**

## ÖZET

**TEZİN BAŞLIĞI:** TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

**TEZİ HAZIRLAYAN:** ADNAN EKER

Bu çalışmanın amacı Toplam Kalite Uygulamalarıyla (üst yönetim desteği, çalışanların önerileri, bilgi kullanımı, tedarikçilerle ilişkiler, iyileştirme vs) iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenerek, motivasyonu artırıcı Toplam Kalite Yönetimi faktörlerinin belirlenmesidir.

Çalışmada, hizmet sektöründe Tesis Yönetim Hizmetleri veren özel bir firmanın mavi yakalı çalışanlarına yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmış ve geliştirilen anket formu ile toplanan veriler değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler regresyon, korelasyon ve faktör analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda işgören motivasyonunu olumlu yönde etkileyen Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları belirlenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarından; Üst Yönetim Desteği, Çalışanların Önerileri, Bilgi Kullanımı'nın işgören motivasyonu üzerinde pozitif etki yarattığı görülmüştür.

## **SUMMARY**

**TITLE OF THESIS:** THE EFFECT OF “TOTAL QUALITY MANAGEMENT”  
ON THE LABOURS MOTIVATION

**AUTHOR:** ADNAN EKER

The purpose of this study is determining the motivation-enhancing factors by examining the relationship between Total Quality Management Applications (top management support, employee suggestions, the use of information, relationships between suppliers, improvement, etc.) and job motivation.

In the study, a special research survey has been applied on the service sector blue collar employees of a Facility Management Services Company, and the collected data has been evaluated.

The obtained data has been evaluated, by regression, correlation and factor analysis. According to analysis results, the motivation-enhancing Total Quality Management Applications has been determined, which are; Top management support, employee suggestions, use of data.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO DİZİNİ	vi
ŞEKİL DİZİNİ	vii
1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİYE YÖNETİMİ	4
2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Boyutları	7
2.2. Toplam Kalite Uygulamaları	13
2.2.1.Üst Yönetim Desteği	13
2.2.2.Çalışanların Önerileri	13
2.2.3.Bilgi Kullanımı	14
2.2.4.Tedarikçilerle İlişkiler	14
2.2.5.Sürekli İyileştirme	15
2.2.6.Müşteri Odaklılık	15
2.2.7.Güven	16
2.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon İlişkisi	16
3. MOTİVASYON	21
3.1. Motivasyon Teorileri	21
3.1.1.Kapsam Teorileri	22
3.1.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	22
3.1.1.2.Alderfer'in ERG Teorisi	23
3.1.1.3.McClelland İhtiyaçlar Teorisi	23
3.1.1.4.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	24
3.1.2.Süreç Teorileri	25
3.1.2.1.Vroom'un Beklenti Teorisi	25
3.1.2.2.Lawler-Porter Bekleyiş Değer Teorisi	26
3.1.2.3.Amaç Teorisi	27
3.1.2.4.Adams Eşitlik Teorisi	28
3.2. Motivasyon Araçları	29
3.2.1 Ekonomik Araçlar	29

3.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar	30
3.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	30
3.3. İş Motivasyonu	30
4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	32
4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Örnekler Hacminin Belirlenmesi	32
4.1.1.Araştırmanın Amacı	32
4.1.2.Araştırmanın Önemi	32
4.1.3.Araştırmanın Örneklem Hacmi	32
4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	33
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	34
4.4. İstatistiksel Analizler	34
4.4.1.Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri	34
4.4.2.Faktör Analizi	36
4.4.3.Korelasyon Analizi	39
4.4.4.Regresyon Analizi	41
5. SONUÇLAR ve DEĞERLENDİRME	42
5.1.Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler	44
6. KAYNAKÇA	45

**TABLO DİZİNİ**

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
1. Toplam Kalite Yönetimi Boyutları ve Öncüleri	12
2. Yaş Demografik Tablosu	34
3. Cinsiyet Demografik Tablosu Tablosu	35
4 Medeni Durum Demografik Tablosu	35
5. Eğitim Durumu Demografik Tablosu	35
6. Çalıştığı Birim Demografik Tablosu	36
7. Çalışma Süresi Demografik Tablosu	36
8. KMO ve Barlett Küresellik Testi	37
9. Faktör Dağılımı	38
10. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Güvenilirlik Değerleri	40
11. Regresyon Analizi	41

**ŒEKİL DİZİNİ**

<b>Œekil</b>	<b>Sayfa</b>
1. AraŒtırmanın Modeli	33
2.Hipotez Kabul Tablosu	42



**EKLER**

<b>Ek</b>	<b>Sayfa</b>
1. Araştırmada Mavi Yakalı İşgörene Uygulanan Anket	52
2. Özgeçmiş	55

# 1. 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 insandır. İnsan emeği işletmenin hem amacı hem de aracı olarak diğer üretim faktörleriyle entegre olmuştur. Bu nedenle çalışana iş ortamını ve çalışmayı sevdirecek onu daha verimli çalışmaya yönlendirmek yöneticilerin üzerinde durdukları en önemli beşeri konulardan biridir. Çalışandan bekleneni alabilmek için onu en iyi şekilde motive etmek gerekmektedir. Motivasyon çalışanları işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlardır.

Çalışanların motive edilmesini sağlamak ve başarı şanslarını yükseltici yöntemleri geliştirmek, yönetim sistemlerinin önde gelen amaçlarından biridir. Günümüzde bunları başarılı bir şekilde sürdürebilen yönetim sistemi ise, her zaman insan faktörünü ön planda tutan ve onu geliştirmeyi amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi sistemidir. Toplam Kalite Yönetimi sistemi bir anlamda kısmî özerklik vermek suretiyle çalışanların inisiyatiflerini kullanabilmelerini sağlayarak yaratıcılık yönlerinin harekete geçirilmesini hızlandırmaktadır. Ürün kalitesinin geliştirilmesinde en etkili araçlardan biri de çalışanların yüksek düzeyde motive edilmelerini sağlamaktır. Yine, karar almada ve işyerinin düzenlenmesinde çalışanların katılımının sağlanması, ekip çalışması atmosferinin oluşturulması, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu yoluyla işgörelere işi bir bütün olarak görmeleri için bir genel bakış açısının kazandırılması ve ergonomik koşulların hazırlanması akla ilk gelen motivasyonu artırıcı unsurlardır. Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel ögenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğin de “motivasyon” olduğu görülmektedir.

İşletme kültürünün gelecekteki başarısının anahtarı işgörelerdir. Daha da önemlisi yenilenmeleri hem çok emek hem de yüksek maliyet gerektirdiğinden işgörelenler en önemli sermaye unsurudur. İşgörelenlerin başarısı ise motive olmuş biçimde çalışmalarına bağlıdır. Bu çalışmada işgörelenleri motive eden faktörler üzerinde durulmakta ve çağdaş yönetim modellerinden biri olarak işletmeler

tarafından benimsenen Toplam Kalite Yönetimini oluşturan faktörler ile mavi yakalı işgörenlerin motivasyon ögeleri arasındaki ilişki saptanılarak, motivasyonu artırıcı Toplam kalite yönetimi faktörleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

Yapılan literatür taramasında, Toplam Kalite Yönetimi ve İşgören motivasyonu ile ilgili çalışmalara rastlanmış olmasına rağmen bu çalışmalardan hiçbirinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İşgören Motivasyonu arasındaki ilişkiyi bire bir inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın yapılmasındaki amaç, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İşgören Motivasyonu arasındaki ilişkinin belirlenerek işgöreni motivasyonunu olumlu etkileyen Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının belirlenerek literatürdeki bu eksikliğin giderilmesidir.

Çalışmanın 2 başlık numaralı kısmında Toplam Kalite Yönetimi'nden bahsedilmiştir. İlk olarak Toplam Kalite Yönetimi hakkında genel bir bilgi verilerek, sonrasında Toplam Kalite Yönetimin alt başlıklarından 2.1. numaralı başlıkta Toplam Kalite Yönetimi Boyutları'ndan bahsedilmiş ve Toplam Kalite Yönetimi öncüleri ve öncülerin üzerinde durduğu boyutlardan bahsedilmiştir. 2.2. numaralı başlıkta Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları'ndan bahsedilmiş ve alt başlıklar halinde her bir uygulama hakkında kısa bilgilendirme yapılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi'nin son alt olan 2.3. numaralı başlıkta ise Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon arasındaki ilişkiden genel olarak bahsedilmiştir.

3 numaralı başlıkta Motivasyon üzerinde durulurken, 3.1. numaralı alt başlıkta Motivasyon teorileri incelenmiş ve 3.1.1. numaralı başlıkta Kapsam Teorileri'nden bahsedilmiş ve alt başlıklar halinde Kapsam Teorileri hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Aynı şekilde 3.1.2. numaralı başlıkta Süreç Teorileri'nden bahsedilmiş ve alt başlıklar halinde Süreç Teorileri hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Motivasyon başlığının son alt başlığı olan 3.3 numaralı alt başlıkta da İş Motivasyonu hakkında bilgi verilmiştir.

4 numaralı başlıkta Araştırmanın Metodolojisi üzerinde durulmuş, elde ettiğimiz verilere ait Frekans Analizleri, Faktör Analizleri, Korelasyon Analizleri ve Regresyon Analizleri incelenmiştir.

Son olarak 5 numaralı başlıkta elde ettiğimiz sonuçlar hakkında değerlendirmeler yapılmış, elde ettiğimiz sonuçlar doğrultusunda yöneticilere önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca çalışmanın kısıtlarından bahsedilmiştir.

## 2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1950'li ve 60'lı yıllarda, Philip Crosby, Edward Demings, Arnord Feigebaum, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa başta olmak üzere çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar, ortaya atılan fikirler ve küreselleşme süreci kalite konusunun tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesine neden olmuştur.

Günümüzde yüksek rekabet gücüne sahip ve başarılı çalışan işletmeler, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan, bunun sonucu olarak da insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan işletmelerdir. Özellikle son yıllarda yönetim alanında önemli gelişmeler olmuş ve birçok yönetici bunun farkına varmıştır. Bu değişimlerin en önemlisi Toplam Kalite Yönetimi'dir (Zand, 1995; s.52). Toplam Kalite Yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişimi desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir. Başka bir deyişle, Toplam Kalite Yönetimi, hem bir yönetim düşüncesi hem de örgütsel iklimde bir değişim olarak ifade edilebilir (Woldman, 1994; s.510). Toplam Kalite Yönetimi uygulamada evrensel olmasına karşın her bir çevrede bireysel gereksinimlerin karşılanmasını gelenek haline getirmeyi ve gereksinimlerdeki değişime ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır (Honeycutt, 1993, s.3).

Toplam kalite her şeyi en baştan doğru olarak yapmayı; başka bir deyişle üst yönetimden gelen güçlü bir liderlik altında katılımcı yönetim ve takım çalışması uygulamalarını ifade etmektedir. Toplam kalite, hatasız ürünler ya da bir şeyi mükemmel olarak üretmek anlamında kullanılmakla birlikte, bu kavram müşteri tatmini yaratacak ilgili olumlu iş sonuçlarını ifade etmektedir (Dean ve Bowen, 1994).

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi, bir örgütte sürekli gelişme'ye olanak sağlayan bir ortam yaratır (Miller ve Cangemi, 1993, s.41).Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olması için örgüt tarafından benimsenmesi ve üst yönetim

kademelerinden başlayarak tüm örgütte uzun vadeli bir yükümlülük haline getirilmesi zorunludur (Price ve Chen, 1993, s.98).

Ishikawa kaliteyi şöyle tanımlamaktadır: “Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir (Bozkurt, 1993, s.107)”. Bu tanımlamada ise kalite, üretim öncesi ve üretim sonrası yapılan işletme faaliyetleri, özellikle pazarlama faaliyetleri, sonucu oluşmaktadır. Geniş kapsamlı bir tanımlamada kalite, müşteri, işveren ve çalışan çemberinin mutluluğu ile birlikte bir ürünün ve/veya hizmetin iyi ya da kötü olma durumu olarak ifade edilmektedir (Şale, 2001, s.18). Bu tanımlamada çalışanlar bir çıkar çevresi olarak algılanmakta ve çalışan mutluluğu kalite olgusunun bir parçası olarak düşünülmektedir.

Çeşitli kalite tanımları olmakla birlikte, kalite çoğu zaman müşterilerin beklentilerine göre değişir. Bundan dolayı ideal olan yüksek verimlilik ve kaliteyle üretilen mal veya hizmeti, piyasa koşullarına göre ideal fiyattan satarak hem müşterinin, hem işverenin hem de personelin memnun edilmesidir. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimi anlayışına gereksinim duyulmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin spesifik bir tanımı olamamakla birlikte Toplam Kalite Yönetimi'nin ne olduğu ya da ne olması gerektiği konusunda bazı sınırlı görüşler vardır. Toplam Kalite Yönetimi uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir (Sale, 2001, s.25). Benzer bir tanımlamada ise Toplam Kalite Yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişikliği desteklemeyi, yaraticiliği ödüllendirmeyi ilke edinerek, gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasında tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesi olarak düşünülmektedir (Özgener, 2003, s.7). Her iki tanımlamada ortak nokta, Toplam Kalite Yönetimi'nin hedefinin organizasyondaki herkesin aktif katılımı ile müşterilerin tatminini sağlamak ve bunun sonucunda da kârlılığa ulaşmaktır.

Toplam Kalite Yönetiminin yapısı dikkate alınarak ayrıntılı bir tanımlama şu şekilde yapılabilir (Bolat, 2000, s.26), “ Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli

kılınmasını ve bu sürekliliğin işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımı ile gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesiyle işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan; bütün bunların da, ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır". Bu tanımda Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ilkeleri ve teknikleri ile bir bütün olduğu ve kuruluştaki alınan her kararın, sürdürülen her faaliyet ve sürecin ürün kalitesi üzerinde etkileyici bir role sahip olduğu ifade edilmektedir.

Toplam kalite yönetimi bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve %100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite Yönetimini başarmanın en önemli adımı Toplam Kalite Yönetiminin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır.

Toplam Kalite Yönetimi müşteri odaklı bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim şeklinde tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede elde edilen sonuçların sürekli iyileştirilmesi esas alınır. TKY uygulayan işletmelerde müşterinin beklentileri her şeyin üstünde tutulur ve müşteri tarafından tanımlanan kalite tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında inanılması gereken tek hedef olarak alınır. Kalite Yönetimi fonksiyonu sadece muayene ve fabrikanın belirli bir bölümünde sürdürülen faaliyetler olarak düşünülmemelidir. Kalite Yönetimi, bir fabrikanın yöneticisinden işçisine kadar yer alacak bir faaliyetler topluluğudur. Müşteri gereksinimlerinin doğru olarak tespitinden, hatasız ve eksiksiz ürün tasarımından, girdi satın alınan tedarikçilerden, firma dahilindeki tüm faaliyetlere, buradan da dağıtım kanallarına kadar uzanan prosesler dizisi Toplam Kalite Yönetimi ilgi alanı içinde yer alır. Toplam Kalite Yönetimi, değişen müşteri beklentilerine göre onların beklentilerini karşılayacak, hatta aşacak ürün ve hizmetleri tasarlayacak biçimde hareketliliği içermektedir.

## 2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Boyutları

Toplam Kalite Yönetiminin boyutlarında bir görüş birliğine varmak, Toplam Kalite Yönetimi öncülerinin kalitenin farklı özellikleri üzerinde durdukları için bir hayli zordur (Zeitz vd., 1997, s.416). Bazı öncüler, süreçleri geliştirmek ve kontrol altında tutmak için kontrol çizelgeleri kullanmak gibi, şirket çapında geliştirilmiş bir kalite kontrol sistemiyle kalitenin teknik ve programatik özellikleri üzerine odaklanırlar (Crosby, 1979; Imai, 1986). Bazıları ise Toplam Kalite Yönetimini daha geniş olarak bir yönetim felsefesi olarak görmektedirler (Deming, 1986). Farklı öncülerin görüşleri ele alındığında, Toplam Kalite Yönetimine ait farklı 13 boyut elde edilmiştir: kalite felsefesi, kalite planlama, üst yönetim desteği, kalite kontrol, sürekli geliştirme, bilgi kullanımı, kalite prosedürleri, ekipman yeterliliği, tedarikçilerle ilişkiler, takım çalışması, kalite yerleştirme, çalışanların önerileri, müşteri odaklılık. Bu boyutlardan her biri bir ya da daha fazla öncü tarafından bahsedilmiş olup, hepsi birden hiçbir öncü tarafından ele alınmamıştır (Zeitz vd., 1997, s.416).

TKY kavramının büyük bir kısmı W. Edward Deming, Joseph M. Juran ve Philip Crosby'nin 1950'lerde ABD'de başlattıkları çalışmalara dayanır. Deming ve Juran 1950'lerde Japon ürün kalitesinin artırılmasına yardım etmişlerdir. Deming Japonya'ya pek çok defalar giderek üretim sürecinin istatistiksel kontrolü ve üretim sürecinde kalitenin oluşturulması konularında seminerler düzenledi. Deming üretimde çıkan pek çok sorunun süreçten kaynaklandığını ve bunun da istatistiksel yöntemler kullanılarak kontrol edilebileceği üzerinde durdu. Juran kaliteyi kontrol için yönetsel bir yaklaşım ortaya koydu ve proje bazında takım çalışması ile müşterinin tatmini üzerinde yoğunlaştı. İşçiden en üst düzey yönetim kademesine kadar eğitimin önemi üzerinde durdu. Crosby'de "sıfır hata" kavramını ortaya koydu. TKY'yi tanımlayan, uygulamasına yönelik metodları içeren pek çok makale ve kitap Deming, Juran ve Crosby'nin çalışmaları referans gösterilerek basıldı.

Deming Amerikalı bir danışman olarak Toplam Kalite Yönetimi devriminin babası kabul edilir. 1940'larda ABD'de uyguladığı istatistiksel süreç kontrolü ile işyerlerinde kalitenin gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur. Fakat General Douglas McArthur tarafından 1950'lerde Japonya'ya davet edilmesine kadar Deming'in yaklaşımı fark edilmedi.



Bugün Japonların kaliteli ürünler üretmesindeki başarı Deming'in katkılarına bağlanmaktadır. Japonlar bunu 1950'de başlattıkları Deming uygulama ödülü ve daha sonra 1960'da İmparator Hirahto tarafından Deming'e verilen nişan ile belirttiler.

Deming, problemlerin %94'lük kısmının operatörlerin hatasından değil, sistemin hatalarından kaynaklandığını öne sürer (Deming, 1986). Bu durumun anlaşılması yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyecektir. Deming, yönetimin kendi denetiminde olan olaylar için çalışanları sorumlu tuttuğunu belirtir. Ona göre, asıl gereken, yönetim şeklinin değiştirilmesidir.

Üretim sürecinde gözlenen varyasyonun nedenlerinden biri de yöneticilerin çalışanları motive etmek için "korku" faktörünü kullanmalarıdır. Böylece, ortaya çıkan belirsizlik yüzünden, çalışanlar hatalarını saklamaya yönelir, bu da takım çalışmasını ve firma içi rekabeti olumsuz yönde etkiler (Pike ve Barnes, 1994).

Deming'e göre kalite kavramında en az ürünler kadar insanlar da önemlidir. Bu kapsamda Deming eğitimin önemini de vurgular. Eğitim, çalışanların organizasyonlarda kullanılan üretim süreçlerini, varyasyonun sebeplerini, ve takım çalışmasına olan ihtiyacı anlamalarını sağlar. Deming, yönetim sistemine tedarikçilerin de dahil olduğunu belirtir. Buna ek olarak, firmanın bütün iç fonksiyonlarının dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanması gerektiğini savunur.

Deming gibi Juran da ikinci dünya savaşı sonrasında Japonya'nın yeniden inşası konusunda kalite devrimine önemli katkıda bulunmuştur. Juran da hataların ve kayıpların iş gücü tarafından yapılan yanlışlıklarından çok sistem hatalarından kaynaklandığını vurgular. Ancak Juran, ağırlığını kalitenin yönetimine verir. Juran, kalite kontrol tekniklerinin oldukça iyi geliştiğini fakat kalitenin nasıl yönetilmesi gerektiğine daha az ağırlık verildiğini öne sürer. Juran kalitenin yönetimi ile ilgili fikirlerini 1951 yılına kadar formüle etmiştir.

Juran kalitenin pek çok anlamı olduğunu, ancak bunlardan ikisinin önemli olduğunu belirtir (Juran, 1988), "Kalite müşterinin ihtiyaçları üzerinde odaklaşan ve böylece üründe tatmin sağlayan özelliklerinden oluşur.", "Kalite hatalardan arınmışlıktadır". Evrensel, kabul edilebilir, kapsamlı bir kalite tanımına ihtiyaç

olduğunu belirterek "kullanım için uygunluk" (fitness for use) tanımını seçer. Fakat bu tanımın evrensel kabule ulaşmadığını kabul eder. Kalitenin bazı standartlara uygunlukla tanımlanabileceği şeklindeki görüşlere katılmaz. Juran'a göre şartnamelere, prosedürlere ve ihtiyaçlara uygunluk firmanın kalite sorumluluklarını yeterli olarak tanımlamaz. Firma için müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve hatalardan arınıklık kalitenin tanımı olarak belirtilmelidir.

Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması Toplam Kalite Yönetimi kavramının çekirdeğidir. Bu nedenle, müşteri-tedarik zinciri kalite geliştirme yaklaşımında önemli bir rol oynar. Müşterinin tanımlanması her zaman kolay olmayabilir. Müşterinin kim olduğunun algılanması açık değilse, ihtiyaçlarının algılanması da büyük olasılıkla açık olmayacaktır. İç ve dış müşteri tedarik zinciri kavramı, hiyerarşik ve fonksiyonel kökenli geleneksel yönetim modellerinde mevcut değildir.

TKY konusundaki tartışmalarda sözü edilen "sıfır hata" (zero defects) kavramı Crosby tarafından 1960'larda Pershing füzesi projesinden sorumlu olarak Martin Corporation'da çalışırken ortaya konmuştur. Fikirlerinin çoğu 1965-1979 yılları arasındaki 14 yıllık tecrübesinden kaynaklanır."Sıfır hata" kavramı tartışmalı olmakla beraber, Crosby'ye göre kalitenin dört şartından biridir (Crosby, 1988).

Bu dört şart basit olmakla birlikte etkili olarak Toplam Kalite Yönetimi felsefesini yansıtır. İlk şart, kalite kavramının herkes tarafından aynı şekilde algılanmasıdır. Kalite'yi "müşteri ihtiyaçlarına uygunluk" olarak tanımlar. İkinci şart, kaliteyi sağlayacak bir sistemin gerekliliğidir. Bu bir kontrol ve inceleme sistemi değil bir hata önleme sistemidir. Üçüncü şart, kalite performansının "sıfır hata" standardında olmasıdır. Performans "sıfır hata" standardından farklı ise, kalitenin iyileştirilmesi imkanı vardır.

Crosby'nin dördüncü şartı kalitenin nasıl ölçülmesi gerektiğini cevaplar. Bunu kalite standardından sapmanın bedeli olarak belirtir. Crosby firmanın bu uyumsuzlukları gidermek için ne kadar harcama yapacağına dair bir seçeneği olduğunu vurgulamak için "bedel" kelimesini "maliyet" kelimesine tercih eder (Pike ve Barnes, 1994). Crosby üretici firmaların satışlardan kazandıklarının % 25'ini yanlış yaptıkları şeyler için harcadıklarını, hizmet veren firmalarda da operasyon maliyetlerinin en az % 40'nın aynı şekilde harcadığını iddia eder (Crosby, 1988).

Juran kalitenin "müşteri ihtiyaçlarına uygunluk" şeklindeki tanımına yetersiz olduğu gerekçesi ile katılmaz. Ayrıca, Deming ve Juran "sıfır hata" standardını kabul etmezler. Juran kalitede "azalan verimler" (diminishing returns) kanununun geçerli olduğunu belirterek, bir seviyeden sonra kaliteyi iyileştirme maliyetinin bazı küçük hatalara göz yumma maliyetinden çok daha masraflı olacağını belirtir (Juran, 1988). Deming ise "sıfır hata" kavramının iş gücünü hedeflediğini fakat işçilerin kaliteyi etkileme kabiliyetlerinin sınırlı olduğunu belirtir. Ayrıca, kalite kaybına yol açan sebeplerin daha çok yönetim tarafından kontrol edilebileceğini ekler (Deming, 1993).

Crosby, "sıfır hata" kavramının yanlış anlaşıldığını ve bu kavramın bir performans standardı olarak ortaya konduğunu belirtir. "Sıfır hata" kavramı %95-98 hatasız üretimi kabul eden anlayışa ters düşer; kalan hataların da düzeltilmesi için para ve zaman yatırımının bu işe degeceğini vurgular (Pike ve Barnes, 1994).

TKY'nin ana yapısı bu üç uzmanın görüşlerinin sentezlenmesi ile daha iyi anlaşılabilir. Bu da her bir uzman tarafından ortaya koyulan kavramların birleştirilmesiyle sağlanabilir. Bu uzmanların hemfikir olduğu noktalar arasında yönetimin sorumluluğu, eğitim ve öğretimin önemi, kalitenin sürekli olarak artırılması gereği, ve gelişme sürecinin ölçümü sayılabilir. Kalitenin maliyeti konusuna ise uzmanlar değişik açılardan yaklaşırlar. Crosby ve Juran kalitenin maliyetini kalite ölçüm aracı olarak vurgularken Deming buna karşı çıkar. Deming'e göre tatmin olmamış müşterinin maliyetini belirlemek hemen hemen imkansızdır. Yönetimin görevi, çalışanların yardımı ile sistemi geliştirmektir. Deming ve Juran problemlerin %85'nin yönetim tarafından kontrol edilebileceğini belirtirler. Aynı zamanda, çalışanların sistemdeki problemleri ortaya çıkarıp çözebilecekleri bilgilerle donatılabileceklerini vurgularlar.

Müşterinin memnuniyeti ve sürekli kalite artışı Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkeleridir. Toplam Kalite Yönetimi kapsamında gösterilen bütün çabalar müşteri tatminine yöneltilmiştir. Bu kapsamda, yapılan işte kullanılan metodların sürekli olarak iyileştirilmesi hedeflenmiştir.

Muhtemelen bu konudaki en iyi yaklaşım Deming'in 14 ilkesidir. Kalitenin ünlü öncülerinden Crosby de kendi kalite programı çerçevesinde zamanla kalite

felsefesinde yer edinmiş önerilerde bulunmuştur. Imai ise ünlü kitabında, Kaizen, sistematik bir liste vermez ancak Deming ve Crosby'nin değindiği belli başlı temel noktaları ele alır.

Juran ve Gryna'nın saygın incelemesi (Juran ve Gryna, 1988), son derece detaylıdır ve kaliteyi, analizler, yönergeler, Amerika ve dünya çapındaki bütün uygulamaları gözönünde bulundurarak her yönden ele alır. Kalite üçlemeleri (planlama, kontrol, geliştirme) ve kitaplarındaki diğer bölümler 11 boyut önermektedir. Berry'nin yaklaşımı da (Berry, 1991) , büyük şirketlerde planlama, düzenleme ve efektif bir kalite programı yerleştirmek alanlarında oldukça detaylıdır. Malcom Baldrige Uluslararası Kalite Ödülü'nün kendine has 7 ilkesi, denetçilerin şirketin kalite programının kontrolünde kullanabilmesi için, uygun bir şekilde kendi alt kollarına ayrılmıştır. Anderson ve arkadaşları Delphi metodunu kullanarak Deming'in 14 ilkesinin ana kavramlarını açıklamaya çalışmışlardır (Anderson vd., 1994). Uzmanlar 37 kavramdan bahsetmiş ve bunları daha sonra 7 ana görüşte toplamışlardır (Zeitz vd., 1997, s.418). Dean ve Bowen toplam kalitenin 3 ana ilkesi; müşteri odaklılık, sürekli geliştirme ve takım çalışması'nın altını çizmiştir (Dean ve Bowen, 1994). Gerald ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada Toplam Kalite Yönetimi'nin öncüleri ve ele aldıkları boyutları hakkında genel bir açıklama yapılmıştır (Tablo 1).

**Tablo-1**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BOYUTLARI VE ÖNCÜLERİ**

Yazar-Öncü	Kalite Felsefesi	Kalite Planlama	Üst Yönetim Desteği	Kalite Kontrol	Sürekliliği	Bilgi Kullanımı	Kalite Süreci	Ekipman Yeterliliği	Tedarikçilerle İlişkiler	Takım Çalışması	Kalite Eğitimi	Çalışanların Önerileri	Müşteriler
Anderson, Rumgutanatham and Schroeder (1994)			X		X	X			X	X			X
Berry(1991)	X	X	X		X	X				X	X		X
Crosby(1979)	X	X	X	X	X	X				X			
Dean and Bowen(1994)		X	X		X	X	X		X	X	X		X
Deming(1986)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Grandzol(1996)			X		X		X			X	X		X
Hackman and Wageman (1995)	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X
Hunt(1992)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Imai(1986)					X	X		X	X	X		X	X
Juran and Gryna(1988)	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X
Juran (1995)		X	X		X	X	X			X	X	X	X
Lawler, Mohrman and Ledford (1995)		X				X	X		X	X			X
Saraph,Benson and Schroeder (1989)	X		X			X	X	X	X		X		X
Scholtes(1988)	X				X		X			X	X		X
Spencer(1994)	X		X				X				X		X

Tablo.1 Toplam Kalite Yönetimi Boyutları ve Öncüleri

(Gerald ve ark., 1997)

## **2.2.Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**

### **2.2.1.Üst Yönetim Desteği**

Toplam Kalite Yönetimine geçiş işletmede var olan bütün alışkanlıkları ve süreçleri temelinden sarsmaktadır. Böylesi büyük bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri çok normaldir. Bu noktada en büyük görev üst yönetime düşmektedir. Toplam Kalite anlayışını benimsemiş olan yönetimin veya yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların bu yeni sistemi benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2008, s.34).

Üst düzey yöneticiler değişim, yenilik, risk alma, yapılan işle gurur duyma, müşteriye sunulan mal veya hizmetin sürekli iyileştirilmesi gibi bir çevre ve kültür oluşturulmasında liderlik görevi üstlenirler (Aykaç ve Özer, 2006, s.177). Üst yönetimin liderliği, işgörenlerin geliştirilmesi, organizasyonun ilerlemesi, performansın artırılması ve stratejilerin belirlenmesi açısından, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının önemli itici güçlerinden birisidir (Samson ve Terziovski,1999, s.396).

Üst yönetimin liderliği kurumda motor gücü etkisi yaratmaktadır. Liderlik olmadan ve liderin Toplam Kalite Yönetimi konusunda olumlu bir motivasyonu olmadan bu sürecin tamamlanması oldukça zordur. Bu nedenle üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi felsefesine ve uygulamalarına duyduğu inanç son derece önemlidir (Numanoğlu, 2001, s.115).

### **2.2.2.Çalışanların Önerileri**

Toplam Kalite Yönetimi, katılımcı bir yönetim anlayışıdır. Alınan kararlara, çalışanların katılımı sağlanır. Sadece inanç ve destek yeterli olmayıp tüm kademedeki çalışanların, gelişim-değişme sürecinin aktif birer katılımcısı olmalıdırlar. Katılımın gerçeğe dönüştürülüp uygulanması gerekir. Aksi takdirde çalışanların yöneticilere olan güveni azalır. Toplam Kalite Yönetiminde, “bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” ilkesinden hareketle çalışanların karşılaştıkları problemlerin

çözümünde sürekli katılımı öngören kalite çemberleri adı verilen grupların oluşması öngörülmektedir. Burada tam katılımın sağlanabilmesi için sorumlulukların paylaşımının da sağlanması gerekmektedir (Aykaç ve Özer, 2006, s.179).

### **2.2.3.Bilgi Kullanımı**

Rekabetin temel kriteri olan kalite-maliyet-termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz de. O nedenle, ölçüm ve istatistik Toplam Kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır (Kavrakoğlu, 1998, s.34).

Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçler anlaşılmalı ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamına entegre olmalıdır. Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır.

### **2.2.4.Tedarikçilerle İlişkiler**

Bir ürün ve hizmetin tasarım aşamasından üretim süreçlerinin sonuna kadar ürün veya hizmeti üreten örgüt veya şirket pek çok diğer örgüt veya firmanın ürettiği ürünleri kullanmak zorunda kalabilir. Hepimizin bildiği gibi otomobil fabrikaları parçaların tamamını bizzat kendi fabrikalarında üretmek yerine bazılarını tedarikçilerden temin ederler.Bugün pekçok kamu ve özel sektör kuruluşu personele sunduğu yemekleri profesyonel gıda firmalarından almaktadırlar.Bir firma veya kurumda kalite anlayışını yerleştirmek için yapılan girişimlere tedarikçileri de dahil etmek gereklidir.Bu gereklilik son derece basit bir gerçeğe dayanmaktadır: Tedarikçilerden elde edilen hatalı ürün ve hizmet girdileri kalite felsefesini yerleştirmeye çalışan kurum veya firmanın ürettiği ürün veya hizmete birebir hata olarak yansıtacaktır (Şimşek, 2000, s.53) .

### **2.2.5.Sürekli İyileştirme**

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temeli “sürekli gelişme”ye dayalıdır. En alt düzeydeki süreçten, tüm işletmeyi içine alan yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hızlı ve tempolu bir şekilde geliştirmektir (Kavrakoğlu, 1998).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde hiçbir standart son olarak kabul edilmediğinden ve aynı zamanda kalite geliştirme faaliyetleri hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreç olarak görüldüğünden, müşteri tatmininde, rekabetçi avantaj elde edilmesinde, verimlilikte, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir amaçtır (Bumin ve Erkutlu, 2002, s.94).

Sürekli gelişme amacı; kendini geliştirmek isteyen organizasyonların verimliliklerini ve yeterliliklerini sürekli olarak arttırmaları üzerine odaklanmış bir süreçtir. Sürekli gelişme, müşterilerin artan ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verir ve kalite yönetim sisteminin dinamik gelişimini garanti eder (Şimşek, 2000, s.241).

### **2.2.6.Müşteri Odaklılık**

Müşteri odaklılık ilkesi Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli unsurlarından birisi olup; müşteriyi bütün işletme faaliyetlerinin ana hareket noktası olarak görür. Bu ilkeye göre bir işletmenin varlık amacını; müşteriyi tatmin etmek, müşteriyi elinde tutmak ve müşteri bağlılığını sağlamak oluşturmaktadır. Kalitenin yönlendirilmesi müşteri istekleri doğrultusunda gelişir. Bu ilkeye göre müşteri, iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dış müşteriler, işletmeden mal ve hizmet satın alan tüketicileri ifade ederken iç müşteri kavramı işletme çalışanlarını tanımlamaktadır. Bu ilkeye göre bir işletmedeki çalışan herkes birbirinin müşterisi konumundadır (Rossiter, 1998).

Müşteri odaklılık ilkesi, “kaliteyi müşteri belirler” anlayışına dayanmaktadır. Müşterilerin isteklerine göre gerçek anlamda ihtiyaçların tatmin edilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Diğer bir ifade ile temel ölçü üretim aşamasından sonra



müşterilerin bir ürüne yönelik (mal veya hizmete) tutumlarının belirlenmesi ve daha sonraki üretimlerin buna göre şekillendirilmesi değil, müşterilerin isteklerinin ve beklentilerinin önceden belirlenerek bu doğrultuda üretimin şekillendirilmesidir (Muter ve Kayalıdere, 2003, s.142).

### **2.2.7.Güven**

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli boyutlarından birisi olan saygı ve güven ortamının kurulmasıdır. İyi kurulmuş saygı ve güven ortamı kalitenin tamamlayıcısıdır. Saygı ve güvenin olmadığı yerde kaliteye, kalitenin olmadığı yerde de toplam ahlak yönetimine ulaşmak mümkün değildir. Toplam Kalite Yönetiminde başarıya ulaşmak için kurum içi güven ortamını tam olarak sağlamak gerekir. Çünkü güven ortamı oluşmuş bir kurumda değişim ve gelişim daha hızlı olacaktır.

Gizlilik firma içindeki güven ortamını olumsuz etkiler. Toplam Kalite Yönetimi de rakamlar ve bilgiler paylaşılır çünkü bilgiler paylaşılmak içindir. Bilgiye rahatlıkla ulaşan her çalışan hem kendini daha güvende hisseder, stres ortamı azalır hem de firmasının kendisine güvendiği ve her konuda paylaşım içine aldığı düşünür, firmasını daha içten sahiplenir. Bunun doğal sonucu da güven, işbirliği ve sinerji ortamıdır.

Sosyal erdemlerin içinde bulunan en önemli faktörlerden biri olan güven faktörü, bir topluluk içindeki bireyler arasında koordinasyon, motivasyon, empati, bilgi paylaşımı gibi unsurları aktif hale getireceğinden, bu durum, işgücü performansına olumlu bir şekilde yansıtacaktır (Ören, 2007, s.2).

### **2.3.Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon İlişkisi**

Günümüzde çalışanların yüksek düzeyde motive edilmesi ile ilgili başarılı uygulamalardan biri de Toplam Kalite Yönetimi'dir. Toplam Kalite Yönetimi sistemi bir anlamda kısmî özerklik vermek suretiyle çalışanların inisiyatiflerini kullanabilmelerini sağlayarak yaratıcılık yönlerinin harekete geçirilmesini

hızlandırmaktadır. Ürün kalitesinin geliştirilmesinde en etkili araçlardan biri de çalışanların yüksek düzeyde motive edilmelerini sağlamaktır. Yine, karar almada ve işyerinin düzenlenmesinde çalışanların katılımının sağlanması, ekip çalışması atmosferinin oluşturulması, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu yoluyla işgörenlere işi bir bütün olarak görmeleri için bir genel bakış açısının kazandırılması ve ergonomik koşulların hazırlanması akla ilk gelen motivasyonu artırıcı unsurlardır. Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel ögenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğin de “motivasyon” olduğu görülmektedir. Motivasyon, iş ortamında geçerli davranışların ortaya çıkması için bireyin uyarılması, yönlendirilmesi ve bu davranışların sürdürülmesini etkileyen itici güç şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, motivasyon: insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Kavrakoğlu, 1993; 60-69). Motivasyonu iki yönüyle ele alabiliriz

1. Dışsal motivasyon; belirli amaçlarımızı sağlayan bir dürtüdür. Dışsal motivasyon da davranışları doğrudan etkiler. Dışsal motivasyon oluşturmak, amaçlı bir şekilde dürtüleri uygulayarak mevcut güdülerini harekete geçirmektir. Dış etkiye dayalı motivasyon geçicidir ( Vom Diemer , 1996 ; 99).

2.İçsel motivasyon; kişinin içinden kaynaklanandır. İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konuda başarılı olmasının iki şartı vardır (Kavrakoğlu, 1993; 68-69). Kişilerde tatminsizliğe yol açan unsurların ortadan kaldırılması, içsel motivasyonu geliştirmeye destek olması gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde önemli olan “herkesin tek, tek ve herkesin hep birlikte ortak bir güdüyle” hareket etmesidir. Çünkü tüm çalışanların % 80-% 90'ının işgören olduğu bir yerde onları karşınıza alacağınıza, yanınıza almanız daha akılcı bir yoldur. Çalışanları yanınıza alabilmenin yolu onların sizi sevmeleridir. Sizi sevmeyenler size doğru bilgi aktarmazlar. Her düzeyde açık bir iletişim ve etkili bir işbirliği, motivasyonun özellikle de içsel motivasyonun temel unsurlarıdır. İçsel motivasyon belirli bir hedef olmaksızın kendiliğinden ortaya çıkan bir dürtüdür. Kanı üzerine kuruludur, yani mantık ve niyet ortaya konulmuştur. İnsan ancak bir işi anlamlı buluyorsa uzun süre onunla ilgilenebilir Ayrıca, uygulama konusunda bilgilendirilmek, gerekçeleri ve beklentileri öğrenmek, tercihleri etkileyebilme şansına sahip olmak gibi hususlar çalışanların güvenini ve desteğini kazanmak

açısından büyük önem taşır. İşbirliği, tartışmadan önce bilgilenmek ve geri besleme içsel motivasyona zemin hazırlar. Özellikle tepkiler herkes için temel bir bilgi kaynağıdır. Herhangi bir geri besleme olmaması durumunda, kişinin hevesi kırılır, ilgisi azalır. Bu nedenle yöneticilerin uygun ve yapıcı bir biçimde eleştiri yapması, çalışanları değil konuyu eleştirmesi daha doğru bir davranış olur.

İçsel motivasyonun temel taşlarından birisi de ilgili kişileri katılımcılara dönüştürmektir; bu onların ikna oldukları anlamına gelir, ilgili kişilerin işbirliği içinde birlikte çalışmalarını sağlayan yardımsever davranış biçimi, eğitim yoluyla kazanılabilecek bir özelliktir. Burada temel davranış unsurları; ekip çalışması yapabilme yeteneği, tartışma yeteneği ve çelişkileri giderme yeteneğidir. İçsel motivasyon için özellikle uygun olan yönetim tarzı, katılımcı yönetim tarzıdır. Bu aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanabilmesi açısından hayati derecede önemlidir (Vom Diemer, 1996; 103-105).

Çalışanların tam katılımının önemine inanmak gerekir. Düşünceleri sağlıklı bir iletişim mekanizması çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan kişi yaratıcılığı ile yaptığı işin kalitesine artılar katacaktır. Dolayısıyla ekip çalışmasında tüm bireylere güven duyulmalı ve değer verilmelidir. Çalışma ortamında yöneticilerin çalışanları motive edebilmeleri için bazı koşulları sağlaması gerekir (Kasa, 1993; 121-130).

1. Kişiliğe önem ve değer veren bir yönetim yaklaşımını benimsemelidir.
2. Takım çalışmasına öncelik vererek “ait olma” ve “benimseme” olgusunu geliştirmelidir.
3. Başarıları uygun olarak değerlendirme ve takdir etmeye ortam hazırlamalıdır.
4. Çalışanlar arasında karşılıklı güveni, anlayışı ve üretimi geliştirerek korkuları ortadan kaldırmalıdır.
5. İşçilik gururunun serpilip geliştiği bir iklim yaratmalıdır.
6. Fikir alışverişini kolaylaştırma ve bütün çalışanların ve bölümlerin katılımını sağlamalıdır.

7. Uygun bir organizasyon yapısı oluşturmalıdır.
8. Gerektiğinde yetki devrine olanak tanınmalıdır.

Unutulmamalıdır ki, her an işini kaybetme endişesi taşıyan bir işgören yeterince katılımcı olamaz ve verimli çalışması beklenemez. İşgücü devrinin yüksek olduğu işyerlerinde de işgörenlerin işleriyle bütünleşmesi zordur. Daha da önemlisi, başarılı ve başarısız ayırımının sağlıklı olarak yapılamadığı ve ödüllendirilemediği bir ortamda kişi ancak sınırlı kalır. İyi organize olmamış bir yapı içinde de verimli olması beklenemez. Bir sistemin başarısı öncelikle temel elemanı olan insanın motive edilmesi, tüm çalışanların sisteme inanmasının sağlanmasına bağlıdır.

Motivasyon, kişiyi harekete geçiren, potansiyel gücünü kullanmaya yönelten bir işleve sahip olmakla birlikte, bilgi ile beslenmesi ve eğitim ile desteklenmesi gerekir. Yöneticiler, tüm çalışanlarının eğitimini, sistemlerinin en önemli bileşenlerinden biri olarak düşünmelidir. Eğitimin sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmelerin oluşması, “sürekli gelişme” yi sağlar. Elde edilen başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar. İşte, Toplam Kalite Yönetimi, işgörenlerin patron korkusunu ve bu korkunun olumsuz etkilerini, yüksek kalite, işbirlikçi çalışma sayesinde ortadan kaldırmaktadır. İnsan kaynaklarının, tümüyle örgüte bağlılığını ve işbirliğine destek olmalarını sağlamak için öncelikle içsel yönden desteklenmesi gerekir (Boven and Lawler, 1992; 29-41).

Toplam Kalite yönetimi buna olanak sağlamaktadır. Ayrıca iş güvencesi ve istikrâr, motivasyonun dolayısıyla kalite ve verimliliğin artırılmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Yetki devri karşılıklı güveni ifade eder ve profesyonel dürüstlüğe katkıda bulunur. Toplam Kalite Yönetimi'nin buradaki amacı, söz konusu değişimi canlandırması, değişime rehberlik etmesi ve birleştirici olmasıdır. Bu da çalışanların motivasyonuna önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin çalışanları motive etmeye yönelik bazı olumlu katkıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Price and Chen, 1993, s. 97-116):

1. Sonuçlardan ziyade süreçler ve temel nedenler üzerinde yoğunlaşarak çatışmanın şiddetini azaltır.
2. Yönetimin dikkate almadığı, uzun süreden beri süregelen sorunları çözme yeteneği kazandırır.
3. Standardizasyon kullanımını sayesinde her zaman karşı karşıya kalınan sorunlardan gelecekte kaçınılmasını mümkün kılar.
4. Kişisel beceri ve kapasiteleri iyileştirmeye olanak tanır.
5. Proje yönetimi ve pek çok etkili toplantılar sonucunda çalışanların ekip becerilerini ve kapasitelerinin iyileştirilmesini sağlar.
6. İçsel müşteri tasarımını ortaya koymayı ve departmanlarla ilgili engelleri ortadan kaldırmayı sağlar.
7. Gerekliğinde bireye yetki verir.

Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi'nin kültürel değişimde uygun dengeyi sağlaması için yönetimin yetki devrine olanak sağlaması, yenilikçi olması, standardizasyon, esneklik ve disiplin arasında dengeyi sağlaması gerekir. Bu çalışanlarla yönetici arasında karşılıklı güvenin pekişmesine, olumlu bir örgütsel iklimin yaratılmasına olanak sağlar. Böylesi bir ortamda çalışanlar motive olabilir, yeteneklerini rahatça sergileyebilir ve yaratıcı olabilirler. Bundan dolayı yönetimin örgütte kesin ve açık kalite ve değerlerini yaratma ve muhafaza yeteneği için "Duruma Göre Yönetimi" teşvik etmesi gerekir (Kaldenberg and Gobeli, 1995, 21-33).

### 3.MOTİVASYON

Motivasyon (güdüleme), Latince “motive”den gelmektedir. “Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır (Fındıkçı, 2000, s.373).

Motivasyon; Robbins’e göre, “çalışanın bireysel bir ihtiyacının karşılanmasına bağlı olarak, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yüksek düzeyde çaba harcamak için istekli olması” (Robbins, 1996, s.212); Luthans’a göre, “bir amaca yönelik davranış ya da güdüyü başlatan, fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik veya ihtiyaç” (Luthans, 1992, s.147) ; Lussier’e göre ise, “kişiyi ihtiyaçlarını karşılamak üzere davranışa yönlendiren içsel süreçtir” (Lussier, 1996, s.172).Bu tanımlarda motivasyon kaynağının kişinin çeşitli ihtiyaçları olduğu vurgulanmaktadır.

Pinder motivasyonu, “genel olarak insanın hem içinden hem dışından kaynaklanarak işe yönelik davranışı başlatan, bu davranışın yönünü, yoğunluğunu ve sürdürülmesini belirleyen birtakım enerjik güçler olarak tanımlar (Pinder, 1998, s.11). Benzer bir şekilde Steers ve Porter’da motivasyonun, davranışı başlatan, yönlendiren ve sürdürülmesini sağlayan şey olduğunu belirtmektedirler (Steers ve Porter, 1987, s.5).

Yön, harcanan çabanın örgütün amaçları doğrultusunda olması gerektiğini vurgular. Yoğunluk, kişinin ne ölçüde çaba harcadığını gösterir. Sürdürme ise kişinin çabasının ne kadar uzun süre ile devam ettirebileceğini belirtir (Robbins, 2003, s.155).

#### 3.1.Motivasyon Teorileri

Motivasyonun, çalışanın performansında önemli rol oynayarak, çalışandan daha etkin ve verimli şekilde yararlanılmasını sağlaması nedeniyle, bugüne kadar motivasyona farklı açılardan yaklaşan birçok motivasyon teorisi ortaya konmuştur. Bu araştırmalardan hareketle motivasyon konusunda geliştirilen teoriler iki ana

grupta toplanmaktadır. Birincisi içsel faktörlere ağırlık veren “Kapsam Teorileri”, ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren “Süreç Teorileri”dir (Koçel, 2001, s.510).

### **3.1.1.Kapsam Teorileri**

Kapsam teorilerinin asıl amacı, kişinin içinde bulunan ve davranışlara yön veren, motivasyonla ilişki faktörleri ortaya koymaktır (Steers vd., 2004, s.381). Bu teoriler, esas olarak bireysel ihtiyaçlar üzerinde durur. İhtiyaçlar, azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalıştığımız fiziksel veya ruhsal eksikliklerdir.

#### **3.1.1.1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, insanların davranışlarını ihtiyaçlarının yönlendirdiğini ve ihtiyaçlarının en temel olandan en üst düzeyde olana doğru hiyerarşik şekilde sıralandığını öne sürer (Porter vd., 2003, s.6). Maslow, hiyerarşi içinde yer alan ihtiyaçları 5 ana grupta toplamıştır (Ivanevich ve Matteson, 1996, s.60).

- 1.Fizyolojik İhtiyaçlar
- 2.Güvenlik İhtiyaçları
- 3.Sosyal İhtiyaçlar
- 4.Saygınlık İhtiyaçları
- 5.Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları

Hiyerarşinin belirli bir düzeyinde bulunan bir kişi, tatmin edilmemiş bir ihtiyacı dolayısıyla eksiklik hissederse, o ihtiyaç hakim hale gelerek kişinin düşüncelerini ve hareketlerini yönlendirmeye başlar.Kişi bu ihtiyacını tatmin ettiğinde, ihtiyaç önemini yitirir ve bir üst düzeydeki ihtiyacı harekete geçirir.Bu dinamik döngü, kişi “kendini gerçekleştirme” düzeyine ulaşıncaya kadar hiyerarşide bulunan her düzeyde tekrarlanır (Porter vd., 2003, s.7).

Teoriye göre, çalışanları motive etmek için çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri uygun bir iklim yaratılması ve bu yolla çalışanların üst düzey veya gelişme ihtiyaçlarına yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmiş olacaktır.

### **3.1.1.2.Alderfer'in ERG ( Varolma, İlişki, Gelişme ) Teorisi**

Alderfer'e göre 3 temel ihtiyaç grubu vardır; Varolma, İlişki, Gelişme (Schneider ve Alderfer, 1973). Teori ismini bu üç ihtiyaç grubunun İngilizce karşılıklarının baş harflerinden alır.

ERG Teorisi de İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi gibi kişiyi tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının motive ettiğini ve kişinin alt düzey ihtiyaçlarını tatmin ettikçe daha üst düzey ihtiyaçlara yönelerek hiyerarşide aşağıdan yukarı doğru ilerleyeceğini belirtir. Ancak bu tatmin etme-ilerleme sürecine ilave olarak, ERG teorisinde bir de hayal kırıklığı-gerileme süreci vardır. Eğer kişi sürekli olarak üst düzey ihtiyaçlarını, tatmin etmede hayal kırıklığına uğrarsa, o zaman alt düzey ihtiyaçları aktif hale gelecek ve kişi tüm çabasını bu ihtiyaçlara yöneltecektir. Örneğin kişi gelişme ihtiyaçlarını tatmin etmede uzun süreli hayal kırıklığı yaşarsa, o zaman ilişki ihtiyaçlarına yönelerek bu ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışacaktır (Gordon, 1993, s.128).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine göre, hiyerarşide belli bir düzeyde bulunan kişinin bir üst düzeydeki ihtiyacının ortaya çıkabilmesi için, bulunduğu düzeydeki ihtiyacın tatmin edilmesi gerekmektedir. Bundan farklı olarak ERG teorisi, kişinin belli bir zamanda birden çok ihtiyacının aynı anda aktif olabileceğini belirtir (Robbins, 2003, s.161).

### **3.1.1.3.Mc Clelland'ın İhtiyaçlar Teorisi**

Teoriye göre, bireyler ihtiyaçları içinde yaşadıkları kültürden, başarıdan geçen çeşitli olaylar yoluyla öğrenirler veya edinirler. Bu nedenle teori "Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi" olarak da anılmaktadır. Bu öğrenilmiş ihtiyaçlar, insanların



durumları algılama biçimini etkileyen ve onları belirli bir amaca ulaşmak üzere motive eden eğilimleri temsil eder. Belirli bir ihtiyacı edinen kişi, o ihtiyacı edinmeyen kişiye göre farklı şekilde davranır. McClelland, özellikle üç ihtiyaç üzerinde durmuştur: Başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı (Cherrington, 1994).

Teoriye göre, örgüt ortamında kişileri motive etmek için onlara ihtiyaçlarına uygun işler vermek gerekmektedir. Başarı ihtiyacı yüksek kişileri motive etmek için; onlara açık ve ulaşılabilir amaçlara sahip, rutin olmayan ve sınırları zorlayan görevler vermek, performansları hakkında hızlı ve sık geribildirimde bulunmak ve sürekli olarak yeni şeyler yapmaları için artan oranda sorumluluk vermek gerekir. Güç ihtiyacı yüksek kişileri motive etmek için; onların işlerini planlamalarına ve kontrol etmelerine mümkün olduğu kadar izin vermek, özellikle kararlardan etkilendikleri durumlarda onları da karar alma sürecine dahil etmek, yalnız çalışmalarını sağlamak ve bir işin belirli bir bölümü yerine tümünü yapmalarını sağlamak gerekir. İlişki ihtiyacı yüksek kişileri motive etmek için ise; onların bir takımın parçaları olmalarını sağlamak, onları övüp tanınmalarını sağlamak ve yeni çalışanları örgüte alıştırmak ve eğitmek için daha fazla sorumluluk vermek gerekir (Lussier, 1996, s.181-182).

### **3.1.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Herzberg, çalışanların işlerinden ne istedikleri sorusunun cevabını araştırmış, çalışanlardan işleri ile ilgili “olağanüstü iyi” ve “olağanüstü kötü” hissetmelerine yola açan durumları ayrıntılı olarak anlatmalarını istemiş ve verilen cevapları tablolaştırarak sınıflandırmıştır.

Herzberg, işte tatmin olan çalışanların bu durumu “işin içeriğine” özgü faktörlerle açıklama eğilimi gösterdiğini belirtmiş ve bu faktörlere “motive ediciler” adını vermiştir. İlerleme, tanınma, sorumluluk, başarı, işin kendisi ve gelişme motive edici faktörlere örnek olarak verilebilir. Aksine, işte tatmin olmadıklarını belirten çalışanlar ise bu durumu işin içeriği ile ilgisi olmayan, “çevresel” faktörlerle açıklama eğilimi göstermişlerdir. Herzberg'in “hijyen faktörleri” adını verdiği bu faktörlere; örgüt politikaları, yönetim, ücret, çalışma koşulları, üst, ast ve çalışma

arkadaşları ile ilişkiler, statü, özel hayat ve iş güvenliği örnek olarak verilebilir (Herzberg, 1974).

Herzberg, yaptığı çalışmalar sonucunda insanları işlerinde tatmin eden faktörlerle, tatminsiz eden faktörlerin farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir anlatımla, geleneksel bakış açısı tatmin ve tatminsizliği bir boyutun iki karşıt ucu olarak görürken, Herzberg bu kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıddı olmadığını ileri sürmüştür (Herzberg, 1965). Bir işten tatminsizliğe yol açan özellikleri çıkarmak, o işi mutlaka tatmin eden bir iş haline getirmez, sadece nötr bir durum oluşturur. Herzberg'in belirttiği ikili yapıda "tatmin" in zıddı "tatmin olmama", "tatminsizliğin" zıddı ise "tatminsiz olmama" dır (Robbins, 2003, s.160).

Herzberg'e göre kişi işini sevdikçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendisini geliştirdikçe başarılı olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak, fakat tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır. Hijyen faktörleri içindeki koşullar iyi olmazsa çalışanlar tatminsiz kalırlar.

### **3.1.2.Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, davranışın nasıl başlatıldığını nasıl yönlendirildiğini ve nasıl sürdürüldüğünü açıklamaya çalışırlar. Bu teoriler, davranışların altında yatan belirli psikolojik süreçlere odaklanırlar ve özellikle, kişilerin davranışlarıyla ilişkili karar alma sisteminin işleyişini açıklamaya ağırlık verirler (Porter ve diğ., 2003, s.2)

#### **3.1.2.1.Vroom'un Beklenti Teorisi**

Victor H.Vroom tarafından ortaya konulan Beklenti Teorisi, bireylerin davranışlarının alternatifler arasından bilinçli olarak yaptıkları seçimlerin bir sonucu olduğunu ve bu seçimlerin, özellikle inanç ve tutumların algılanması ve oluşması gibi psikolojik süreçlerle sistematik olarak ilişkili olduğunu savunur. Bunu yaparken kişilerin amacı, faydalarını maksimize ya da zararlarını minimize etmektir. Vroom'a göre çalışanlar çeşitli iş davranışlarını akılcı şekilde değerlendirirler ve kendilerini en

değer verdikleri işle ilgili ödüllere ulaştıracak olan davranışları seçerler. Bu nedenle çalışanlar, başarabileceklerine ve başardıklarında değerli ödüller elde edebileceklerine inandıkları görevleri çekici bulur, bunlar için çaba harcamak isterler (Vroom, 1964). Beklenti teorisine göre kişilerin çaba harcamaya potansiyelinin ne olduğu önemlidir. Teori bu potansiyeli hesaplamaya çalışır, bunu yaparken de kişilerin rasyonel şekilde karar aldıklarını varsayar.

Beklenti teorisine göre çalışanları motive etmek isteyen bir yönetici; çalışanların beklentilerini olumlu şekilde etkilemek için, onları eğitimini aldıkları ve yerine getirebilecekleri görevlere atamalıdır. Çalışanın yeterli beceri seviyesine sahip olmasına ilave olarak, çabasının çevreleyen koşulların uygun olduğuna ve başarısına katkıda bulunacağına inanması gerekir. Araçsallık ve çekicilik kavramlarını kullanmak amacıyla, yöneticiler çekici ödüllerin iyi iş performansı ile ilişkilendirildiğinden emin olmalı ve bu bağın çalışanlar tarafından algılanmasını sağlanmalıdır. Yüksek performans karşılığında dağıtılan ödüller çalışanların isteklerine uygun olmalıdır. Yöneticiler; farklı kişilerin farklı ihtiyaçları olduğunun, bunların zamanla ve duruma göre değişebileceğinin, verilen ödüllerin bazı kişilere çekici gelirken bazılarında itici gelebileceğinin farkına olmalı ve kişilere göre farklılaşan ödüller vermelidirler (Pinder, 1987, s.22-23).

### **3.1.2.2. Lawler-Porter Bekleyiş Değer Teorisi**

Beklenti teorisi, Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiştir. Porter ve Lawler, Vroom'un çalışanların göstereceği çabanın, çalışanların elde edeceği sonuçlara verdikleri değerlere ve çabaların bu ödüllerini elde etmelerini sağlayacağı inancın derecesine bağlı olduğu görüşüne katılmışlardır. Ancak, çabanın her zaman performansla sonuçlanmayacağını vurgulamışlar ve hem değerler ve beklenti arasındaki hem de çaba ve motivasyon arasındaki ilişkilerin Vroom'un modelinden daha karmaşık olduğunu ileri sürmüşlerdir (Porter ve Lawler, 1968).

Modele göre, çalışanın çabası iki önemli faktör tarafından ortaklaşa olarak belirlenir: Elde edilen sonuçlara (ödüllere) kişinin verdiği değer ve kişinin, çabasının bu ödüllerin elde edilmesini ne derecede sağlayacağı konusundaki inancı. Kişiler, elde edecekleri ödüllerini değerli buluyor ve çabaları sonucunda bu ödüllere

ulaşabileceklerine inanıyorlarsa belirli düzeyde çaba harcayacaklardır. Kişinin harcadığı çabanın, işi meydana getiren görevlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanan “iş performansı”na dönüşebilmesi için; kişinin belirli oranda yeteneğe sahip olması ve işi ile ilgili görevleri çok iyi anlamış olması gerekir. Aksi takdirde, kişi çok fazla çaba harcarsa bile gerekli performansı gösteremeyebilir. Model performansın zorunlu olarak iş tatmini ile ilişkili olmayabileceğini performans tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bir çok unsura bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre, performans kişiye her zaman örgütsel ödüller sağlamayabilir. Ödüller de içsel ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılabilir. İçsel ödüller, gösterilen performans sonucunda doğrudan ortaya çıktıklarından, yönetim tarafından verilen dışsal ödüllere göre yüksek performansla doğrudan ilişkilidir. Model, kişilerin kendi performansları hakkında yaptıkları değerlendirmelerin, elde ettikleri ödül ödüllerin adil olup olmadığına karar vermelerinde büyük etkisi olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, kişiler ödülleri mutlak değerleri ile değil kişisel bakış açılarıyla değerlendirmekte ve daha yüksek performans gösterdiklerine inandıklarında daha değerli ödüllere hak kazandıklarını düşünmektedirler. Kişilerin elde ettikleri ödüller dolayısıyla hissettikleri tatmin veya tatminsizlik, ileride elde etmeyi umdukları ödüllere verecekleri değerleri belirlemelerine yardımcı olur (Pinder, 1987, s.75-70).

### **3.1.2.3.Amaç Teorisi**

Amaç teorisi, davranışın en önemli nedenlerinden birisinin insanların bilinçli amaç ve niyetleri olduğunu, bu nedenle çalışanlara ulaşması gereken amaçlar belirlenmesinin, onları motive etmekte çok etkili bir yöntem olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir deyişle teori, bir görev için belirlenen performans amaçlarının, kişinin o görevi ne kadar iyi şekilde yerine getireceğini belirlediğini vurgulamaktadır (Latham ve Locke, 1979).

Latham ve Locke (1979) amaç teorisinin uygulanabilmesi için, astların amaçları kabullenmelerini ve amaçlara bağlı kalmalarını sağlamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Astlar, amaçların adil ve makul olduğunu düşünmelidirler, aksi halde onları reddederler. Burada yöneticilerin desteği de çok önemlidir. Yöneticiler,

çalışanlara amaçlara ulaşmaları için destek olmalı, onların işlerini kolaylaştırmalı ve onlardan ne beklendiğini açık olarak ortaya koymalıdır. Çalışanlar, sınırlarını zorlayan ancak adil bir performans amacına ulaştıklarında hem gurur duyacaklar hem de tatmin olacaklardır. Çalışanların bir amaca başarı ile ulaşmaları, onların gelecekteki amaçları kabullenme eğilimlerini de güçlendirecektir.

Yöneticiler; çalışanlara belirli amaçlara ulaşabilmeleri için gerekli kaynakları (para, zaman, donanım, yardım vb.) sağlamalı, çalışanların kaynakları amaçlara ulaşmak üzere serbestçe kullanmalarına fırsat vermeli ve örgüt politikalarının amaçlara ulaşmayı engellemediğinden emin olmalıdırlar. Yöneticilerin yapmaları gereken şeylerden bir diğeri ise çalışanlara performansları hakkında kesin şekilde geri bildirimde bulunmaktır. Çalışanlar hedefleri doğrultusunda ne kadar gelişme kaydettikleri hakkında geri bildirimde bulunmaktadır. Çalışanlar hedefleri doğrultusunda ne kadar gelişme kaydettikleri hakkında geri bildirim alırlarsa, bu onlara yapmak istedikleri ile yaptıkları arasındaki farkı belirlemelerinde yardımcı olur; başka bir deyişle geri bildirim davranışı yönlendirir (Robbins, 2003, s.167). Çalışan, geri bildirimden elde ettiği bilgiye göre amacına ulaşmak üzere harcadığı çaba düzeyini veya stratejisini gözden geçirerek yeniden ayarlayacaktır.

### **3.1.2.4.Adams Eşitlik Teorisi**

Adams'a göre, çalışanlar bir örgütle olan ilişkilerini örgüte sağladıkları katkılar karşılığında ödüller elde ettikleri bir değiş tokuş süreci olarak algırlarlar. Çalışanlar, işe yönelik katkıları (çaba, deneyim, eğitim, yetkinlik vb.) ile bu katkılar sonucu elde ettikleri ödülleri (ücret düzeyi, ücret artışları, tanınma vb.) gösteren ödül katkı oranlarını, benzer bir işi yapan diğer kişilerin ödül/katkı oranları ile karşılaştırırlar (Adams, 1965).

Karşılaştırma sonucunda eğer çalışanın oranı benzer durumdaki kişilerin oranına eşitse, çalışan için bir eşitlik halinin var olduğu söylenebilir. Çalışan durumun adil olduğunu düşünür. Eğer çalışan, oranın eşit olmadığını görürse, bir eşitsizlik gerilimi yaşar. Çalışan kendisinin daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu durum kişide kırgınlık; eğer daha çok ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu durum kişide suçluluk yaratır. Kişi, bu durumu ortadan kaldırmak için davranışsal ve bilişsel

stratejiler geliştirir. Adams, bu olumsuz gerilim halinin, kişiye bu durumu düzeltmek için motivasyon sağladığını savunmaktadır.

Eşitlik teorisine göre çalışanları motive etmek için yöneticilerin aşağıdaki konulara dikkat etmeleri faydalı olacaktır (Lussier, 1996, s.184).

-Yöneticiler eşitliğin çalışanların algılamasına bağlı olduğunu bilmelidir, bu algılama her zaman doğru olmayabilir.

-Ödüller adil olmalıdır.

-Yüksek performans ödüllendirilmelidir, ancak çalışanlar belirli çıktılar elde edebilmek için belirli girdiler gerektiğini anlamalıdır.

## **3.2.Motivasyon Araçları**

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamakla birlikte, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi veremeyebilmektedir. Bu özendirici faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. Birçok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Kuşluvan, 1999, s.57).

### **3.2.1. Ekonomik Araçlar**

Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve karara katılma gibi sıralanırken çalışanları iş yapmaya

yönelten en güçlü motivasyon özendiricileri olmaktadır. Örneğin, bir motivasyon çalışmasında kıdeme dayalı ücret ödemesinin motivasyon aracı olarak kullanılması önerilmektedir (Bayo-Moriones vd., 2004, s.1).

### **3.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal faktörler şunlardır; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.156-164). Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, özellikle psikososyal açıdan motivasyonun örgüte bağlılığı arttırdığı ve psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasının karmaşık ve güç olduğu belirtilmektedir (Batmaz, 2002, s.48). Bununla birlikte psiko-sosyal faktörlerin daha çok kişilerin iç dünyasındaki değerlerle ilgilenmesi ve insanların farklı duygularının ve değer yargılarının iç dünyalarını şekillendirmesi psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasını zorlaştırabilir.

### **3.2.3.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetmel faktörler ise; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Kuşlvan, 1999, s.61).

## **3.3. İş Motivasyonu**

İş motivasyonu, “örgüt düzenlerinde davranışın güçlendirilmesi, yöneltmesi ve sürdürülmesi süreci” (Steers and Porter, 1991, s.18) , “insanları belirli bir işi seçmeye, o işi yapmaya devam etmeye ve çok çalışmaya sevk eden güç” (Simons ve Enz, 1995, s.20), “örgüt amaçlarına yönelik yüksek düzeyde çaba harcama isteği” (Robbins, Organizational Behaviour, 1998, s.35), “bağımsız ve kişisel ve durumsal faktörlerin ortak etkilerinden doğan dinamik, içsel durum” (Smith, 1999, s.264), “amaç-yönelimli davranış ortaya çıkarma ve sürdürme süreci, bir bireyin davranışını

ya da örgütsel davranışı etkileyen göreceli olarak statik özellikler grubu” (Nelson ve Quick, 2000, s.22), “örgütsel amaçlara ulaşma isteği” (Lussier, 2000, s.35), “amaçları gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkan ve sürdürülen davranışlarımızı uyaran şey” (Tong, 2001, s.36), “bir şeyi yapmaya isteklilik” (Robbins, 2003, s.33) anlamlarına gelmektedir.

Herzberg’in çift faktör teorisine göre, işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları çalışanı motive ederken, işin dışındaki dışsal motivasyon araçlarının motive gücü yoktur (Dündar ve ark., 2007, s.107). İçsel motivasyon, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak da nitelendirilebilir (Brief and Aldag, 1977, s.497). İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir (Mottaz, 1986, s.366).

Murphy ve Alexander’ın göre Wang ve Hancock ‘dan aktardığına göre, bir sonucun karşılığı olarak alınmayan, görevin içinde kendiliğinden var olan ödülünden dolayı bir görev yapılıyorsa, bunu içsel motivasyon kavramı ile açıklamıştır (Murphy ve Alexander, 2000, s.28). İçsel motive olmuş çalışanlar işten yarar sağladıklarından, işi değerli gördüklerinden dolayı, daha düşük bir ücretle çalışmaya razı olacaklardır (Delfgaauw and Dur, 2007, s.607). Amerikalı yöneticilerle yapılan bir görüşmede, yöneticiler, parasal özendiricilerden çok, işin ilginç ve uyarıcı olması ve çalışanların karar verme sürecine katılma duygusuna sahip olmaları ve çalışanların başarılarının dikkate alınması ve takdir edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.



## **4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

### **4.1.Araştırmanın Amacı, Önemi ve Örneklem Hacminin Belirlenmesi**

#### **4.1.1.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarıyla iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenerek, araştırma sonuçlarından elde edilecek bilimsel verilerin derlenmesiyle Toplam Kalite Yönetimi konusunda özgün bir çalışma ortaya çıkarılmasıdır.

#### **4.1.2.Araştırmanın Önemi**

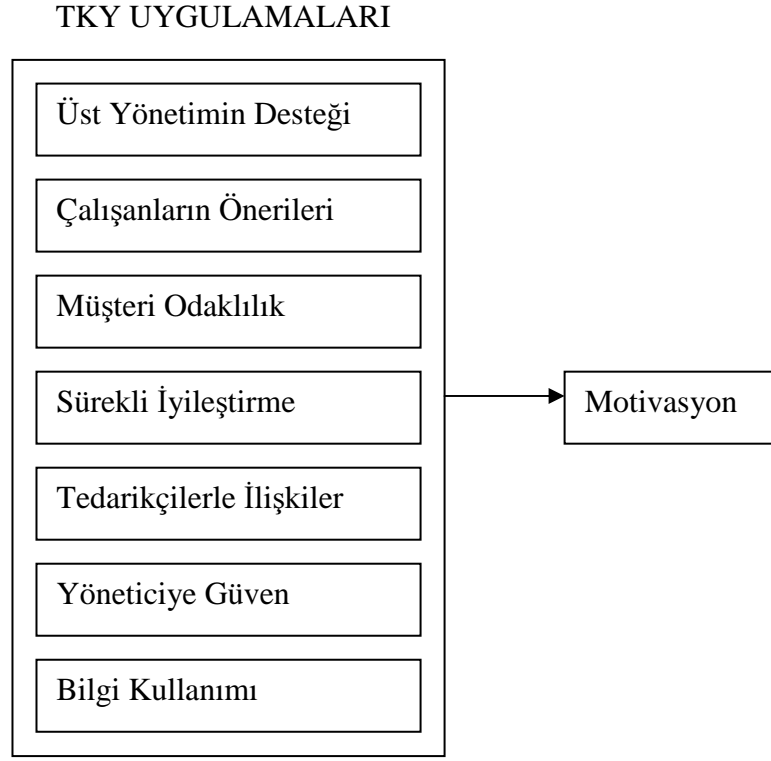
Hizmet sektöründe gerekli faktörlerin en önemlisi insandır, başka bir deyişle hizmet sektöründe görev yapan firmalar insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan örgütlerdir.Günümüzdeki yüksek rekabet göz önünde bulundurulduğunda, hizmet sektöründe görev yapan firmaların bu rekabette öne çıkması ancak daha insan kaynaklarını daha iyi kullanmakla mümkündür.Yapılan araştırma sonucu, son yılların en önemli yönetim biçimlerinden Toplam Kalite Yönetimi faktörleri ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkinin araştırılarak, işgören motivasyonunu olumlu etkileyen faktörler belirlenecektir. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile İşgören Motivasyonu arasındaki ilişkinin belirlenerek işgöreni motivasyonunu olumlu etkileyen Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının belirleneceği bu çalışmanın önemi literatürdeki bu eksikliğin giderecek olmasıdır.

#### **4.1.3.Araştırmanın Ana Kütlesi**

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye çapında Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulayarak Tesis Yönetim Hizmeti gösteren özel sektörde faaliyetini sürdürmekte olan bir şirketin, İstanbul'daki projelerinde görev yapmakta olan mavi yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Anket 162 personele dağıtılmış olup, ankete %68,5 geri dönüş yapılmış ve anket 111 mavi yakalı personele 5'li Likert Ölçeği kullanılarak uygulanmıştır.

## 4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri;

*H1: Üst yönetim desteği çalışan motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir.*

*H2: Çalışanların önerileri çalışan motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir.*

*H3: Müşteri odaklılık çalışan motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir.*

*H4: Sürekli iyileştirme çalışan motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir.*

*H5: Tedarikçilerle ilişkiler çalışan motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir.*

*H6: Yöneticiye Güven çalışan motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir.*

*H7: Bilgi kullanımı çalışan motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir.*

### 4.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada Toplam Kalite Uygulamaları soruları, Gerald ve ark. (1997) çalışmasından, motivasyon soruları Warr ve ark. (1979)'nın çalışmalarından uyarlanmıştır.

### 4.4.İstatistiksel Analizler

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda olduğu gibi bu çalışmada da veri toplama aracı olarak likert ölçeği ve anket yönteminden yararlanılmış ve katılımcılardan toplanan verileri değerlendirme olanağı elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde sırasıyla; frekans analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

#### 4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri

Aşağıda demografik özelliklere ilişkin frekans analizleri verilmiştir. Araştırmaya katılan 111 mavi yakalı personel katılarak anketi cevaplamışlardır.

Tablo.2 Yaş Demografik Tablosu

Yaş	Frekans	%
18-21 Yaş Arası	1	0,9
21-25 Yaş Arası	28	25,2
25-33 Yaş Arası	33	29,7
33-40 Yaş Arası	23	20,7
40 ve Üzeri Yaş	26	23,4
Toplam	111	100,0

Tablo 2'de araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların yaş aralıkları verilmiştir. Araştırmaya katılan 18-21 yaş arası çalışanlar hariç diğer çalışanlar homojen bir şekilde dağılım göstermiştir.

Tablo.3 Cinsiyet Demografik Tablosu

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	81	73,0
Kadın	30	27,0
Toplam	111	100,0

Tablo 3'te araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların cinsiyetleri verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %73'ünü erkekler %27'sini kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo.4 Medeni Durum Demografik Tablosu

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	88	79,3
Bekar	20	18,0
Diğer	3	2,7
Toplam	111	100,0

Tablo 4'te araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların medeni durumları verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu evlidir.

Tablo.5 Eğitim Durumu Demografik Tablosu

Eğitim Durumu	Frekans	%
İlkokul/Ortaokul	68	61,3
Lise	33	29,7
Üniversite	10	9,0
Toplam	111	100,0

Tablo 5'te araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların eğitim durumları verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu ilkokul/ortaokul mezunudur.

Tablo.6 Çalıştığı Birim Demografik Tablosu

Çalıştığı Birim	Frekans	%
Teknik	30	27,0
Temizlik	66	59,5
Ofis Destek	12	10,8
Güvenlik	2	1,8
Catering	1	0,9
Toplam	111	100,0

Tablo 6'da araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların çalıştıkları birim verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu temizlik işçisidir.

Tablo.7 Çalışma Süresi Demografik Tablosu

Çalışma Süresi	Frekans	%
0-2 Yıl	27	24,3
2-5 Yıl	38	34,2
5-10 Yıl	27	24,4
10-15 Yıl	11	9,9
15 Yıl ve Üzeri	8	7,2
Toplam	111	100,0

Tablo 7'de araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanların çalıştıkları çalışma süreleri verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %82,9'u 10 senenin altında çalışma süresine sahiptir. Yalnızca %17,1'i 10 sene ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

#### 4.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük dengeleri kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etmeleri süreci olarak da tanımlanmaktadır.

“Sosyal bilimlerde, her bir maddenin hangi diğer maddelerle gruplaşma yaptıklarını (benzer amaca yöneldiklerini), bu maddelerin bu gruplara ne kuvvetle bağlandıklarını görmek amacıyla faktör analizi sıklıkla kullanılmaktadır.

Faktör Analizine uygunluğunun sınanması için Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ölçütüne bakılmıştır. Örneklemin uygunluğu için bulunan KMO değeri 0,830’dur. Bu değişkenler arasında kısmi korelasyonların düşük olup olmadığını göstermektedir. 0,5’ten küçük KMO değerleri, değişken çifti arasındaki korelasyonun diğer değişkenlerle açıklanamayacağını ve faktör analizinin uygun olmayabileceğini gösterir. Analizde bulunan değer (KMO = 0,830) kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.

Barlett küresellik testi ana kütledeki değişkenlerin birbiriyle değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı hipotezini test etmektedir. Barlett test sonucunda yaklaşık ki-kare değeri 2604,866, anlamlılık ise 0,000 bulunmuştur. Bu değer korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezinin reddedilebildiğini göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ortaya çıkarmaktadır. KMO ve Barlett Testi bulguları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo. 8 KMO ve Barlett’s Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Yeterlilik Ölçümü		Örnekleme	,830
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare		2604,866
	Df		741
	Sig.		,000

Ankette yer alan soruların dağılımı şöyledir; Üst Yönetim Desteği 8, Çalışanların Önerileri 5, Bilgi Kullanımı 5, Tedarikçilerle İlişkiler 4, Müşteri Odaklılık 3, Sürekli İyileştirme 5, Yöneticiye Güven 4, Motivasyon 24 soru ile ölçülmüştür. Bu sorular toplu halde faktör analizine tabii tutulmuş ve faktör analizi sonucunda bu sorulardan bazıları analiz dışı bırakılarak, sorular 8 faktöre ayrılmıştır. Faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo.9’da gösterilmiştir.

Tablo.9: Faktör dağılımı

	Faktörler*							
	Motiv.	Bilg. Kul.	Üst.Yön.Dest.	Çalış.Öner.	Müşt.Odak.	Sür.İyi.	Ted.İliş.	Yön.Güven
Üst Yönetim Desteği 1			,736					
Üst Yönetim Desteği 2			,592					
Üst Yönetim Desteği 3			,695					
Üst Yönetim Desteği 4			,656					
Çalışanların Önerileri 1				,564				
Çalışanların Önerileri 2				,557				
Çalışanların Önerileri 3				,512				
Çalışanların Önerileri 4				,802				
Çalışanların Önerileri 5				,481				
Bilgi Kullanımı 1		,596						
Bilgi Kullanımı 2		,694						
Bilgi Kullanımı 3		,645						
Bilgi Kullanımı 4		,558						
Tedarikçilerle İlişkiler 1							,637	
Tedarikçilerle İlişkiler 2							,815	
Tedarikçilerle İlişkiler 3							,547	
Tedarikçilerle İlişkiler 4							,554	
Müşteri Odaklılık 1					,764			
Müşteri Odaklılık 2					,716			
Müşteri Odaklılık 3					,721			
Sürekli İyileştirme 1						,575		
Sürekli İyileştirme 2						,645		
Sürekli İyileştirme 3						,567		
Sürekli İyileştirme 4						,737		
Yöneticiye Güven 1								
Yöneticiye Güven 2								,495
Yöneticiye Güven 3								,735
Yöneticiye Güven 4								,765
Motivasyon 1	,457							
Motivasyon 3	,633							
Motivasyon 5	,705							
Motivasyon 6	,542							
Motivasyon 7	,509							
Motivasyon 8	,506							
Motivasyon 11	,573							
Motivasyon 16	,595							
Motivasyon 17	,824							
Motivasyon 18	,506							
Motivasyon 21	,590							
Motivasyon 23	,472							

Açıklanan Toplam Varyans: %63

### 4.4.3. Korelasyon Analizi

Araştırmada, regresyon analiziyle Toplam Kalite Yönetimi boyutları ile motivasyon 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.

Korelasyon analizi yapmamızdaki amaç regresyon analizi ile neden sonuç ilişkisini irdelemeden önce bunlar arasındaki ilişkinin ortaya konmasını sağlamaktır.

Genellikle  $r > 0,70$  ise değişkenler arasında güçlü ilişki bulunduğu kabul edilmekte,  $r = 0,40$  ile  $0,70$  arasında ise orta derecede  $r = 0,20$  ile  $0,40$  arasında ise zayıf,  $r < 0,20$  ise ihmal edilecek ilişki olarak belirtilmektedir.

Tablo 10'daki sonuçlar değerlendirildiğinde; Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile motivasyon arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur ( $P < 0.01$ ).



Tablo.10 Değişkenlere ait korelasyon, ortalama, standart sapma ve alfa güvenilirlik değerleri.

		Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1	Üst Yönetim Desteği	3,84	,79	$\alpha : ,84$	-----	-----	-----	-----	-----	-----
2	Çalışanların Önerileri	3,62	,72	,481(**)	$\alpha : ,76$	-----	-----	-----	-----	-----
3	Bilgi Kullanımı	3,84	,71	,557(**)	,461(**)	$\alpha : ,76$	-----	-----	-----	-----
4	Tedarikçilerle İlişkiler	3,68	,84	,554(**)	,465(**)	,489(**)	$\alpha : ,78$	-----	-----	-----
5	Müşteri Odaklılık	3,83	,88	,448(**)	,513(**)	,469(**)	,511(**)	$\alpha : ,82$	-----	-----
6	Sürekli İyileştirme	3,76	,77	,406(**)	,494(**)	,469(**)	,445(**)	,521(**)	$\alpha : ,74$	-----
7	Yöneticiler Güven	3,72	,94	,451(**)	,446(**)	,500(**)	,440(**)	,500(**)	,518(**)	$\alpha : ,77$
	Motivasyon	4,06	,64	,586(**)	,497(**)	,549(**)	,475(**)	,419(**)	,389(**)	,411(**)

\*\*  $P < 0.01$

#### 4.4.4. Regresyon Analizi

Araştırmada hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken motivasyon üzerinde bağımsız değişkenler olan Toplam KaliteYönetimi boyutlarının etkisi incelenmiştir. Regresyon modeli anlamlıdır (F: 12,299; P<0.01). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünü gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,455'dir. Modelde bağımsız değişkenlerden üst yönetim desteği ( $\beta=,298$ ; P<0.01), çalışanların önerileri ( $\beta=,180$ ; P<0.05), bilgi kullanımı ( $\beta=,229$ ; P<0.05), motivasyonu olumlu olarak etkilemektedir (Tablo 11). Hipotezlerimizden H1, H2 ve H7 kabul edilmiştir (P<0,01; P<0,05).

Tablo. 11 Regresyon analizi

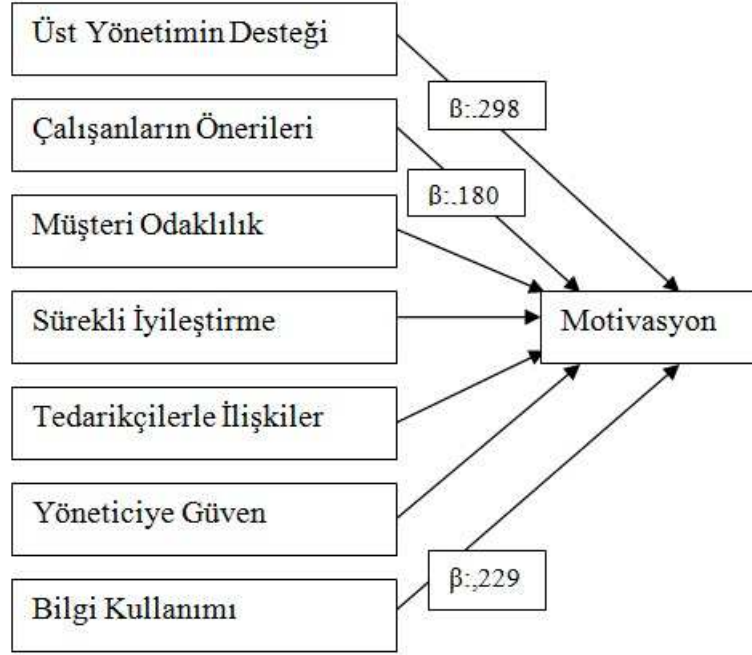
	$\beta$	t	Sig.
ÜST YONETİM DESTEĞİ	,298	3,037	<b>,003**</b>
ÇALIŞANLARIN ÖNERİLERİ	,180	1,907	<b>,030*</b>
BİLGİ KULLANIMI	,229	2,355	<b>,010*</b>
TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER	,087	,905	,367
MÜŞTERİ ODAKLILIK	,023	,241	,810
SÜREKLİ İYİLEŞTİRME	,006	,065	,948
YÖNETİCİYE GÜVEN	,029	,309	,758
		R <sup>2</sup> : 455 F : 12.299 Sig. : .000	

a Bağımlı Değişken: MOTİVASYON

\* P<0.05

\*\*P<0,01

## TKY UYGULAMALARI



Şekil.2 Hipotez Kabul Tablosu

Çalışmanın uygulama bölümünde yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; Toplam Kalite Yönetimi'nin ;

- Üst yönetim desteği,
- Çalışanların Önerileri,
- Bilgi Kullanımı,

Uygulamalarının motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

## 5.SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Hizmet sektöründe insan sermayesinin en önemli unsur olması sebebiyle, çalışanların motivasyonuna duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada motivasyonun önemi üzerine durulmaktadır.

Çalışanların motive edilmesini sağlamak ve başarı şanslarını yükseltici yöntemleri geliştirmek, yönetim sistemlerinin önde gelen amaçlarındandır. Günümüzde bunları başarılı bir şekilde sürdürebilen yönetim sistemi ise, her zaman insan faktörünü ön planda tutan ve onu geliştirmeyi amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi sistemidir.

Literatürdeki benzer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite yönetiminin işgören motivasyonu üzerinde etkili olacağı varsayımı Tesis Yönetim Hizmeti vermekte olan firmanın çeşitli projelerinde yapılan uygulama ile değerlendirilmiştir.

Çalışmanın uygulama bölümünde yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları'ndan,

- Üst yönetim desteği,
- Çalışanların Önerileri,
- Bilgi Kullanımı'nın

motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Toplam Kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolü üstlenmesi ile mümkün olabilir. Liderlik, örgütlerdeki davranış bilimlerinin en önemli ve ilgi çekici alanlarından birisidir. Pek çok lider tanımları yapılmasına rağmen, en genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir.

Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Bu nedenle, katılım, yetki

devrini, kişisel ve örgütsel gelişmeyi teşvik eden bir ortamın yaratılması çalışanların tüm potansiyel yeteneklerinden yararlanma ve geliştirmeye yönelik şirket yeteneği için insana değer veren ve katılımcı karar vermeye olanak tanıyan yönetim bir tarzı benimsenmelidir. Yöneticilerin çalışanlarının tanınmasına fırsat verecek, ekip içinde çalışabilecekleri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir iş ortamı yaratmaları ve başarılarını takdir ederek ve ödüllendirerek motive etmeleri işletmeleri başarılarını yükseltecektir.

Toplam Kalite Yönetiminde tüm çalışanların yeniliklere açık, istekli olmaları ve çalışmalara aktif katılmaları gereklidir. Kararlara katılan birey, kendisini otoritenin bir parçası olarak algılayacak ve kararların yürütülmesinden sorumluluk duyacaktır. Ayrıca işgörenler, olumlu tutumlar oluşturacaklar daha çok tatmin olduklarını hissedebilecekler ve dolayısıyla da daha iyi iş çıkarmak için daha çok çaba ve özen göstereceklerdir. Bu durum ise hataları azaltacak, güveni artıracak buna bağlı olarak da kalite, verim yükselecektir. Toplam Kalite Yönetiminin uygulamalarının çalışanların motivasyonu üzerine etkilerinin incelendiği bu araştırmada Toplam Kalite Yönetimi'nde kararlara katılımın, çalışanların memnun edilmesine öncelik verdiği, çalışanların motivasyonunu artırdığı ortaya çıkmıştır.

## **5.1. Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler**

Yöneticiler, çalışanlarının kararlara katılımlarını sağlamak için onları cesaretlendirmeli, ortam hazırlamalı ve ödüllendirmelidir. Katılım için bir altyapı oluşturmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi yolculuğunun mükemmelere ulaşma hedefine doğru emin adımlarla ilerlemesi ve sürekli gelişen bir süreç oluşturması için, üst yönetimin firmanın kilit elemanı rolünü yüklenmesi ve önemli bazı sorumlulukları yerine getirmesi gerekir. Firmalar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar. Toplam Kalite Yönetimi de organizasyona yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin gerçekleştirilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi üst yönetimin gerek sürecin başında ve gerekse süreç sonunda göstereceği inanç, destek ve katılımı ile sağlayabilir.

Ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun eğitim seviyelerinin düşük olması anketi olan yaklaşım ve yorumlarını etkilemiştir. İlerideki benzer

çalışmalarda, anketi daha çok katılana uygulamak ve ankete katılan mavi yakalı çalışanlara, katılım öncesi kısa bir bilgilendirme yapılması daha sağlıklı veri elde edilmesi açısından faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

1. ADAMS, S.J. (1965), Inequity in Social Exchange, In L.Berkowitz, Advances in Experimental Social Psychology Vol.2, 267-299, New York: Academic Press
2. ANDERSON, J., RUNGTUSANATHAM,M., and SCHROEDER,R. (1994), A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. Academy of Management Review, 19(3), 472-509
3. AYKAÇ, B., ÖZER, M.A., (2006), “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar”, G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.8, Sayı.3, s.171-202.
4. BAYO-MORIONES, A, GALDON-SANCHEZ, J.E. and GÜELL, M. (2004), “Is Seniority-Based Pay Used As A Motivation Device? Evidence From Plant Level Data”, IZA Discussion Paper Series, Discussion Paper No:1321, September.
5. BATMAZ, Ş. (2002), “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi”, Standard, Yıl:41, Sayı:491, 45-48.
6. BERRY, T.H.(1991). Managing the Total Quality Transformation. New York : Mc Graw Hill BRIEF P. A. ve ALDAG R.J., “The Intrinsic - Extrinsic Dichotomy:Toward Conceptual Clarity”, Academy of Management Review, Cilt:2, Sayı:3, 1977, s. 497.
7. BOLAT, T., (2000), “Toplam Kalite Yönetimi” Beta Basım Yayım Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul.
8. BOWEN, D. E. and LAWLER E., (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When, Sloan Management Review, Spring, 31-39
9. BOZKURT, R., (1993), “Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi”, Verimlilik Dergisi, 23/3, ss.107.

10. BUMİN B., ERKUTLU, H., (2002), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkisi” G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.4, Sayı.1, s.83-100.
11. CHERRINGTON, D.J. (1994), Organizational Behaviour: The Management of Individual and Organizational Performance (second edition), Needham Heights.MA:Ally and Bacon
12. CROSBY, P.B.(1979).Quality is Free: The art of making quality certain. New York : Mc Graw Hill
13. ÇELİK, Cafer(1993), “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını,Özel Sayı
14. DEAN, J.W., and BOWEN, D.E.(1994), Management Theory and Total Quality : Improving Research and Practice Through Theory Development. Academy of Management Review, 19(3), 392-418.
15. DELFGAAUW J. ve DUR R., (2007), “Signaling and Screening of Workers’ Motivation”, Journal of Economic Behavior&Organization, Cilt:4, Sayı: 62, s 607
16. DEMING, W.E. (1986). Out of Crisis. Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology
17. DIEMER, V., (1994), Führungsfähigkeiten und persönliche Fähigkeiten. Verhaltensskalen. Ein Arbeitsmittel für Führungskräfte im TQM- Prozeß,
18. DÜNDAR S., ÖZUTKU H. ve TAŞPINAR F., (2007), ”İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi:Ampirik Bir İnceleme”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, s. 107.
19. FINDIKÇI, İ. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.
20. GERALD, Z., RUSSELL, J., and EDGAR R.JR. (1997), An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture, Group & Organization Studies (1986-1998); 22, 4; ABI/INFORM Global pg. 414



21. GORDON, J.R. (1993), A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour (fourth edition). MA: Allyn and Bacon
22. HERZBERG F. (1974), Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization, Organizational Dynamics Vol.3 No.2 18-29
23. HERZBERG F. (1965), The Motivation to Work Among Finnish Supervisors. Personal Psychology Vol.18 No.4 393-402
24. HONEYCUTT, A., (1993), "Total Quality Management at TRW", The Journal of Management, MCB University Press Ltd., Vol. 15, Number 5, California USA
25. IMAI, M. (1986), Kaizen. New York : Random House
26. IVANEVICH, J.M., and MATTESON, M.T. (1996), Organizational Behaviour and Management (fourth edition), Boston MA: Irwin/McGraw Hill. Inc
27. JURAN, J.M., and GRYNA, F.M. (1988). Juran's Quality Control Handbook (4th ed.), New York : McGraw Hill
28. KALDENBERG, D.O., and GOBELI D. H., (1995), "Total Quality Management Practices and Business Outcomes: Evidence From Dental Practices", Journal of Small Business Management, 33(1), s.21-33
29. KASA H., (1993), "Çağdaş Kalite Güvenliği İçin Koşullar", Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu, İrfan Yayıncılık, İstanbul
30. KAVRAKOĞLU, İ., (1993), Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları, Yay.No:3, İstanbul, s.7
31. KAVRAKOĞLU, İ., (1998), Toplam Kalite Yönetimi, Kalder.
32. KOÇEL, T., (2001), İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

33. KUŞLUVAN, Z., (1999), “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, Human Resources:İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:3, Sayı:3, 55-64.
34. LATHAM G.P. and LOCKE E.A. (1979), Goal Setting – A Motivational Technique That Works, Organizational Dynamics 8(2), s.68-80
35. LUSSIER, R.N. (1996), Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach, Boston MA: Irwin McGraw-Hill. Inc.
36. LUSSIER R.N., (200), Management Fundamentals – Concepts , Applications, and Skill Development, Ohio: South-Western, 35.
37. LUTHANS, F. (1992), Organizational Behaviour, MgGraw-Hill International Editions.
38. MILLER R.L. and CANGEMI, J.P. (1993), “Why Total Quality Management Fails: Perspective of Top Management”, Total Quality Management Development, Vol. 12, Number 7.
39. MOTTAZ J.C., (1985), “The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction”, The Sociological Quarterly, Cilt:3, Sayı:26, s. 366.
40. MURPHY, P. K. and ALEXANDER P. A., (2000), “A Motivated Exploration of Motivation Terminology”, Contemporary Education Psychology, Cilt:1, Sayı:25, s.28.
41. MUTER, N.B., KAYALIDERE, G., (2003). “Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt.10, Sayı.1, s.141-157.
42. NELSON D.L. and QUICK J.C., (2000), Organizational Behavior- Foundations, Realities, and Challenges, Ohio: South-Western, s. 22.
43. NUMANOĞLU, G., (2001). “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt.34, Sayı.1, s.113-123.

44. PINDER, C.C. (1998), *Work Motivation in Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Inc.
45. PINDER C.C. (1987), *Valance Instrumentally-Expectancy Theory*, In L.W. Porter, G.A. Bigley and R.M. Steers, *Motivation and Work Behaviour* (seventh edition), New York Mc Graw Hill / Irwin
46. ÖREN, K., (2007), *Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi*, *Kamu-İş C:9*, S:71-90.
47. ÖZGENER, S., (2003), *“Toplam Kalite Yönetimi”*, (Modern Yönetim Teknikleri:
48. *Ders Notlari*, Editör: Aykut Bedük İçinde), Damla Ofset, Konya, s.1-81.
49. PIKE, J. and Barnes, R., (1994), *TQM in action*, Chapman & Hall, London, UK.
50. PORTER, L.W., BIGLEY, G.A., and STEERS, R.M. (2003), *Motivation and Work Behaviour* (seventh edition), New York: McGraw Hill
51. PRICE M.J. and CHEN, E.E., (1993), *“Total Quality Management In Small High-Technology Company”*, *California Management Review*, Vol. 35, No:3, Spring.
52. ROBBINS, S.P., (2003), *Essentials of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, s. 33.
53. ROBBINS, S.P., (1998), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, s.35.
54. ROBBINS, S.P. (1996), *Organizasional Behav:iour: Concepts. Controversies Applications*(seventh edition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Inc.
55. ROSSITER, J., (1998), *Total Quality Management: Mastering Your SmallBusiness*. CIB Publishing.

56. SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2003), Örgütsel Psikoloji, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset.
57. SAMSON, D., TERZIOVSKI M., (1999), “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance”, Journal Of Operations Management, Vol:17, s. 393-409.
58. SIMONS T. and ENZ C.A., (1995), “Motivating Hotel Employees”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Cilt:1, Sayı:36, s. 20-27
59. SMITH L., (1999), “An Evaluation of Programmes for Staff in NHS and Hotel Ancillary Staff”, Facilities, Cilt: 7/8, Sayı:17, s. 264-271.
60. STEERS, R.M., MOWDAY R.T. ve SHAPIRO, D.L. (2004), The Future Work of Motivation Theory , Academy of Management Review Vol.29 no:3, s.329-387
61. ŞALE, I. (2001), Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları, Seçkin Yayınevi
62. ŞİMŞEK M., (2000), Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
63. WARR, P., JOHN COOK and TOBY WALL, (1979), Journal of Occupational Psychology, 52, 129-148.
64. WOLDMAN, David A., (1994), “The Contributions of Total Quality Management to A theory of Work Performance”, Academy of Management Review, Vol. 19, o:3.
65. YAZICIOĞLU, İ., ve KOÇ, H., (2008), “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması Konaklama İşletmelerinin Sınıfına Göre Farklılaşır mı?”, Kooperatifçilik Dergisi, Cilt.43, Sayı.1, s.31-43.
66. ZAND, Dale E., (1995), “Managing and Consulting: A Total Quality Perspective”, Journal of Management Development, Vol. 12, No: 7 New York , USA.

## Ek.1 Araştırmada Mavi Yakalı İşgörenlere Uygulanan Anket

Sayın katılımcı,

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin motivasyona etkisini inceleyen bir araştırma yapmaktayız. Bu çalışmadan elde edilen veriler akademik çalışmada kullanılacaktır. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar, katılımınız ve değerli zamanınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**Adnan Eker**

**Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI**

**Soruları cevaplarken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanın**

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

Üyd1	Örgütün bütün yönetim kademeleri Kalite'ye büyük önem verir.	1	2	3	4	5
Üyd2	Bütün çalışanlar Kalite'ye olan ihtiyacın farkındadır.	1	2	3	4	5
Üyd3	Sürekli kalite geliştirme örgütün önemli bir hedefidir.	1	2	3	4	5
Üyd4	Üst yönetim iyileştirme için önerilere açıktır ve gerekli aksiyonları alır.	1	2	3	4	5
Üyd5	Üst yönetim çalışma alanını iyi bir yer haline getirmek için çaba harcar.	1	2	3	4	5
Üyd6	Bölümümdeki üst yöneticiler kalite geliştirmek için açık hedefler koyarlar.	1	2	3	4	5
Üyd7	Yöneticiler performansımızı arttırmak için değişiklikler planlarlar.	1	2	3	4	5
Üyd8	Bütün çalışanlar görev ve sorumluluklarının farkındadır.	1	2	3	4	5
Çö1	Çalışanlar sık sık amirlerine ve yöneticilerine çalışma şartlarını (iş güvenliği, çalışanlara davranış şekli, dinlenme odaları vs.) iyileştirilmesi konusunda önerilerde bulunur.	1	2	3	4	5
Çö2	Yapılan öneriler yönetim tarafından dikkate alınır ve uygulanır.	1	2	3	4	5
Çö3	Daha iyi çalışma şartlarıyla ilgili öneriler yönetim tarafından uygulanır.	1	2	3	4	5
Çö4	Çalışanlar, amirlerine ve yöneticilerine işlerin daha verimli yapılabilmesi için önerilerde bulunur.	1	2	3	4	5
Çö5	İşimizi daha iyi yapabilmek ve kendimizi geliştirmek için yönetime öneride bulunurum.	1	2	3	4	5
Bk1	Yaptığımız işlerin kalitesinin takibi için tablolar kullanırız.	1	2	3	4	5
Bk2	Departmanım yaptığımız iş ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili bilgi toplar.	1	2	3	4	5
Bk3	İş takibi ve iş gelişimi için departmanım toplanılan bilgilerin depolanmasını sağlar.	1	2	3	4	5
Bk4	Departmanın işin gerçekleştiği zamanla ilgili bilgi toplar.	1	2	3	4	5
Bk5	Yaptığım işin kalitesini ölçmek için çalışma alanımda kayıtlar tutarım.	1	2	3	4	5
T1	Dış tedarikçilerden temin ettiğimiz hizmetler/malzemeler ihtiyaçlarımızı karşılar.	1	2	3	4	5
T2	Diğer departmanlardan temin ettiğimiz hizmetler/malzemeler ihtiyaçlarımızı karşılar.	1	2	3	4	5
T3	İhtiyaç duyduğum destek ve malzemeler zamanında ve sipariş ettiğim gibi ulaştırılır.	1	2	3	4	5
T4	İşimi iyi yapmama yetecek alet ve ekipmanlara sahibim.	1	2	3	4	5
İ1	İş arkadaşlarım yaptıkları işin kalitesini iyileştirmek için çaba sarfederler.	1	2	3	4	5
İ2	İş arkadaşlarım kalite iyileştirmeyi kendi sorumlulukları olarak benimserler.	1	2	3	4	5
İ3	İş arkadaşlarım yaptıkları işi daha iyi yapmanın yollarını ararlar.	1	2	3	4	5
M1	İş arkadaşlarım müşterilerinin kim olduğunu bilirler.	1	2	3	4	5
M2	İşimi yaparken müşterileri düşünürüm.	1	2	3	4	5
M3	Çalışma arkadaşlarım sıklıkla, müşterilere verdikleri hizmeti düşünürler.	1	2	3	4	5
İİ1	Yönetim çalışanlarla iletişim kurmada başarılıdır.	1	2	3	4	5
İİ2	İşyerimde çalışanların performansını arttırmaları için çalışanlar takdir edilir ve övülür.	1	2	3	4	5
İİ3	Bütün olarak bakıldığında, işyerinizdeki üst yönetime güven duyar ve itimat edersiniz.	1	2	3	4	5
İİ4	Yüksek performans gösteren çalışanlar daha fazla zam, prim, bonus gibi maddi ödüller alırlar.	1	2	3	4	5
İİ5	İşyerimdeki departmanlar arasında zayıf bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
G1	Benden ne beklendiğini tam olarak biliyorum.	1	2	3	4	5
G2	Amirim çalışanlarının işlerini iyi yapabilmek için sahip oldukları yeteneklerine güvenir.	1	2	3	4	5

G3	Amirim ile problemleri ve kötü durumlar hakkındaki düşüncelerimi serbestçe paylaşabilirim.	1	2	3	4	5
G4	İş yerimde çalışanlar, makul olan her türlü fikri hiç bir korku duymadan söyleyebilirler.	1	2	3	4	5
M1	İhtiyaç olduğunda şikayet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M2	Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşıcı olarak müdahale etmesi motivasyonu artırır.	1	2	3	4	5
M3	Kişiyeye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması motive edici faktördür.	1	2	3	4	5
M4	Çalışan her bireye aynı yönetim yöntemi uygulanması gerekir, kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi yoktur.	1	2	3	4	5
M5	Kendimi yaptığım işte ispatlamam ve tanınmam motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M6	Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir.	1	2	3	4	5
M7	Bulduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M8	İş arkadaşlarının olumsuz davranışları çalışma motivasyonumu azaltır.	1	2	3	4	5
M9	Hizmet içi eğitim ve terfi olanaklarının yetersizliği motivasyonumu etkiler.	1	2	3	4	5
M10	Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara yönelik yöneticilerin verdiği destek motivasyonumu etkiler.	1	2	3	4	5
M11	Görev dağılımının belirgin ve adil olması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M12	Ücretle beraber verilen döner sermaye ödemelerinin adil olması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M13	Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabilmem motivasyonumu etkiler.	1	2	3	4	5
M14	Yönetimde alınan kararlara katılmam motivasyonumu etkiler.	1	2	3	4	5
M15	Uygulanan performans değerlendirme sistemi motivasyonumu etkiler.	1	2	3	4	5
M16	Çalışmalarımın takdir edilmesi ve duyulan başarı hissi motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M17	Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
M18	Kendi kendini motive eden bir insan olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
M19	Mesleğimi farklı bir kurumda yapmak isterdim.	1	2	3	4	5
M20	İş ortamının ve mesleğimin şartlarının gelecek zamanda daha iyi olacağı kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
M21	Müşterilerimden aldığım olumlu tepkiler bana mesleğimin zorluklarını unutturup motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M22	Şartlar daha iyi olsa daha iyi bir çalışan olurum.	1	2	3	4	5
M23	Ekonomik güven motivasyon için önemlidir.	1	2	3	4	5
M24	İş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiler.	1	2	3	4	5

<b>Yaş</b>	: .....			
<b>Cinsiyet:</b>	a) Erkek	b) Bayan		
<b>Medeni Durum:</b>	a) Evli	b) Bekâr	c)Diğer	
<b>Eğitim durumu:</b>	a) İlkokul/Orta Okul	b) Lise	c) Üniversite	d) Lisansüstü/Doktora
<b>Göreviniz</b>	: .....			
<b>Çalıştığınız Birim</b>	: .....			
<b>Meslekteki çalışma süreniz</b>	: .....			

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

Adnan Eker 1984 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta, lise öğrenimini İstanbul'da, 1999 - 2003 yılları arasında Hüseyin Avni Sözen Anadolu Lisesinde de lise eğitimini tamamladı. 2003-2008 yılları arasında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Malzeme Bilim ve Mühendisliği Lisans bölümünü bitirdikten sonra, 2008 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı.

2007 yılında, ISS Tesis Yönetim Hizmetleri firmasında Citibank ve BP projelerinde iş hayatına başlamış ve halen Citibank Projesi'nde Proje Müdür Yardımcılığı görevinde çalışmalarını yürütmektedir.