

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMLARININ ETKİLEŞİMİ

MUSTAFA YILMAZ

Sosyal Bilimler Enstitüsüne

Yüksek Lisans Tezi Olarak Sunulmuştur.

Akdeniz Karpaz Üniversitesi

Şubat, 2020

Lefkoşa, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMLARININ ETKİLEŞİMİ

MUSTAFA YILMAZ

Sosyal Bilimler Enstitüsüne

Yüksek Lisans Tezi Olarak Sunulmuştur.

Danışman

Dr. Erdem ÖNCÜ

Akdeniz Karpaz Üniversitesi

Şubat, 2020

Lefkoşa, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

KABUL VE ONAY

Mustafa Yılmaz tarafından hazırlanan “Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Kavramlarının Etkileşimi” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2020

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
.....		
..... (Danışman)		
.....		

-
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Akdeniz Karpaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu onurumla bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Mustafa YILMAZ

Tarih

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMLARININ ETKİLEŞİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Mustafa YILMAZ

**Akdeniz Karpaz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şubat 2020**

ÖZET

Globalleşen dünyada işletmelerin birbirleri ile rekabet edebileri ve karlılık sağlayarak ayakta kalabilmeleri için kalite kavramına önem vermeleri gerekmektedir. Bu sebepten işletmeler özellikle de kurumsal olanlar, faaliyetlerini kalite olgusunun en seçkin eğilimi olan Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde idame ettirmeye başlamışlardır. Toplam Kalite Yönetimi'nin temel amacı seviye fark etmeksizin tüm müşterileri ve çalışanları tatmin etmek, var olan örgüt performansını arttırmak ve sürekli kılmak, uluslararası rekabete ilişkin fırsatları belirleyerek bu fırsatları değerlendirmektedir. Toplam Kalite Yönetimi sahip olduğu dinamizmle örgütlenme yapısı karmaşık olan kültürel ve toplumsal yapının başta ekonomik eylemler olmak üzere bütün alanlarda müşterilerin tatmin edilmesini hedeflemektedir.

Lojistik imkânların artması, teknolojinin ilerlemesi, ülkeler arası ticaretin kolaylaşması nedeniyle dünyanın geneli yerel bir pazar olarak görülmektedir. Bu sebepten işletmeler açısından toplam kalite yönetimine duyulan gereksinim ve önem artmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temelinde insan faktörü yer almaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, insanların bireysellikten çıkaran takım ruhu ile hareket etmesini zorunlu kılarak tüm bireyleri sisteme entegre eder ve rahat bir çalışma ortamı sağlar. Bu sebepten Toplam Kalite Yönetimi de işletme birimindeki insan etmeninin bir parçası olarak ele alınmaktadır. Bazı işletme yapılarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları insan kaynakları departmanı çerçevesinde takip edilmektedir. Bazılarında ise özel olarak kurulan kalite departmanı tarafından takip edilmektedir. Bu tür departmanları bulunmayan ve fazla kurumsal olmayan işletmelerde de farklı departmanlar ve/veya kişiler tarafından takip edilmektedir.

İşletmelerde değer yaratabilecek tek etmen insan kaynağıdır. Bu kaynağı da kaliteyle birleştirmek için de toplam kalite yönetimi devreye girmektedir. Bu nedenden ötürü toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları olgusu birbirlerinden ayrı düşünülmemeyen iki olgudur. Bu çalışmada da birbirinden ayrı düşünülmemeyen bu ilki olgu incelenerek ortak noktaları ve hangi noktalarda birbirlerine hangi değerleri kattıkları belirtilmiştir.

Bu doğrultuda çalışmada mini bir anket uygulanmış ve bazı verilere erişilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak özel bir anket uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden meydana gelmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorular bulunurken çalışmanın ikinci bölümünde, toplam kalite yönetimin başarı ile çalışanların insan kaynakları yönetimine verdikleri önem derecesini belirlemeye yönelik olan sekiz ifade yer almaktadır. Burada bulunan ifadeler 5’li likert ölçeğine göre uygulanmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisinin Önem Ölçeği ifadelerinden, ‘Takım çalışmasını sağlaması bakımından’, ‘Kurum içi iletişim etkinleştirilmesi bakımından’, ‘Verimliliği arttırma çalışmaları bakımından’, ‘Çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi açısından’ ifadelerini çok önemli olarak nitelendirirken, ‘Eğitim faaliyetlerinin uygulanması bakımından’, ‘Bilgi paylaşımı ve aktarımı bakımından’, ‘Kalite Bilincinin Oluşturulması Uygulanmasındaki liderlik bakımından’ ve ‘Herkesin katılımını sağlaması bakımından’ ifadelerini önemli olarak tanımlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları

Bilim Dalı : Sosyal Bilimler

Sayfa Sayısı : 76

Tez Danışmanı : Dr. Erdem ÖNCÜ

INTERACTION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE CONCEPTS

Master Thesis

Mustafa YILMAZ

University of Mediterranean Karpasia

Institute of Social Science

February 2020

ABSTRACT

In a globalizing world, businesses must give importance to the concept of quality in order to compete with each other and survive by providing profitability. For this reason, enterprises, especially corporate ones, started to carry out their activities within the framework of Total Quality Management, which is the most outstanding tendency of quality concept. The main objective of Total Quality Management is to satisfy all customers and employees regardless of the level, to increase and sustain the existing organizational performance, to determine the opportunities for international competition and to evaluate these opportunities. Total Quality Management aims to satisfy the customers in all fields, especially economic actions, of the cultural and social structure whose organizational structure is complex with its dynamism.

Due to the increase in logistics opportunities, the advancement of technology and the ease of trade between countries, the world is seen as a local market. Therefore, the necessity and importance of total quality management is increasing for the enterprises. Human factor is the basis of Total Quality Management. Total Quality Management integrates all individuals into the system and provides a comfortable working environment by obliging people to act with the team spirit that derives from individualism. For this reason, Total Quality Management is also considered as a part of the human factor in the business unit. In some business structures, Total Quality Management applications are monitored within the framework of human resources department. Some of them are followed by a specially established quality department. It is also followed by different departments and / or individuals in enterprises that do not have such departments and are not very institutional.

In this regard, a mini survey was applied in the study and some data were tried to be accessed. In this research, a special questionnaire was applied as a data collection tool. The questionnaire form consists of two parts. In the first part of the study, there are questions regarding the demographic information of the participants, while in the second part of the study, there are eight expressions aimed at determining the importance of the total quality management to the human resources management. The statements found here are applied according to the 5-point Likert scale. According to the data obtained, the participants' expressions of the Importance Scale of the Relationship between Total Quality Management and Human Resources Practices, 'in terms of ensuring teamwork', 'in terms of enabling communication within the institution', 'in terms of efforts to increase efficiency', 'in terms of employee motivation and adoption of the job'. While describing it as important, it defined the expressions as 'in terms of implementation of educational activities', 'in terms of sharing and transfer of information', 'in terms of leadership in the Implementation of Quality Awareness' and 'in terms of ensuring the participation of everyone'.

The only factor that can create value in business is human resources. Total quality management comes into play in order to combine this resource with quality. For this reason, total quality management and human resources are two cases that cannot be separated from each other. In this study, the first case, which is not considered separately from each other, is examined and it is stated that the common points and at which points they add each other which values.

Key Words	: Quality, Total Quality Management, Human Resources
Science Department	: Social Sciences
Page Number	: 76
Supervisor	: Dr. Erdem ÖNCÜ

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	iii
ETİK BEYAN	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
2. BÖLÜM.....	3
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	3
2.1. Kalite Kavramı	3
2.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	5
2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	5
2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Evrimi	8
2.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasındaki Temel Amaçlar.....	14
2.2.4 Toplam Kalite Yönetimi Kavramının İlkelerine Genel Bakış	16
2.2.4.1. Tedarikçi İlişkileri	16
2.2.4.2. Eğitim	17
2.2.4.3. Kaizen (Sürekli Gelişme)	17
2.2.4.4. Müşteri Odaklılık	18
2.2.4.5. Üst Yönetim Liderliği	18
2.2.4.6. Benchmarking (Kıyaslama).....	18
2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi Olgusunda Kullanılan Araçlar ve Teknikler.....	19
2.2.5.1. Pareto Analizi	19
2.2.5.2. Kalite Çemberleri.....	20

2.2.5.3. Dağılım Diyagramları.....	20
2.2.5.4. Balık Kılçığı Diyagramı	21
2.2.5.5. Kontrol Çizelgeleri	22
2.2.5.6. Kontrol Dizgileri	23
2.2.5.7. Histogram	24
3. BÖLÜM.....	25
İNSAN KAYNAKLARI.....	25
3.1. İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Olgusu.....	25
3.2. İnsan Kaynakları Olgusunun Evrimi	26
3.3. İnsan Kaynakları Olgusunun Temel Amaçları	27
3.4. İnsan Kaynakları Olgusunun İşlevleri	28
3.5. İnsan Kaynakları Kavramının Önemi.....	29
4. BÖLÜM.....	31
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMLARININ ETKİLEŞİMİ	31
4.1. Toplam Kalite Yönetimi ile İnsan Kaynakları Etkileşimi.....	31
4.2. Toplam Kalite Yönetimi Olgusu ve İnsan Kaynakları Olgusu Arasındaki Benzerlikler	32
4.2.1 Organizasyonların Verimliliğine Olan Etkiler.....	32
4.2.2 Organizasyonlar Açısından Taşınan Önem	32
4.2.3 İşgörenlerin Yeteneklerinin Geliştirilmesine Yapılan Etki	33
4.2.4 Organizasyonların Hedef ve Amaçlarını Gerçekleştirmelerine Sağlanan Katkı.....	33
4.2.5 Eğitime Verilen Önem	34
4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Önemi ...	34
4.4. Toplam Kalite Yönetiminde Verimi Arttırmak İçin Önemli Olan İnsan Kaynakları Normları.....	37
4.4.1 İç Müşteri Memnuniyetinin Kazanılması	37
4.4.2 İşgörenlerin Katılımının Sağlanması	37
4.4.3 İşgörenlerin Niteliğinin Arttırılması	38

4.4.4 Verimliliğin Düzenli Olarak Arttırılması	39
4.4.5 Hizmet ve Üretim Kalitesinin Yükseltilmesi	40
4.4.6 Hata Oranının Minimuma ve Hatta Sıfıra Düşürülmesi	41
4.4.7 Kaizen (Sürekli Gelişim)	41
4.4.8 Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması	42
4.4.9 İşgören Eğitimi ve Gelişim	42
4.4.10 Rekabet Gücünün Arttırılması	43
5. BÖLÜM	45
YÖNTEM	45
5.1. Çalışmanın Amacı	45
5.2. Çalışmanın Evren ve Örneklemi	45
5.3. Verilerin Toplanması	45
5.3. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi	45
6. BÖLÜM	47
BULGULAR VE YORUM	47
6.1. Maddelerin Güvenilirlik Analizi	47
6.2. Sosyo-demografik Özellikler	48
6.3. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisine Dair Veriler	49
7. BÖLÜM	51
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	51
KAYNAKLAR	54
EKLER	62
EK-1. Anket Formu	62
EK-2. Turnitin Raporu	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Toplam Kalite Yönetimi Hiyerarşik Yapısı	12
Şekil 2. Dağılım Diyagramları	21
Şekil 3. Örnek Balık Kılçığı Diyagramı	22
Şekil 4. Kontrol Çizelgesi	23
Şekil 5. Çalışan ve Disiplin Olayları Örnek Histogram	24

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışan Şikayetlerinin Haftalara Göre İzlenmesi.....	24
Tablo 2. Güvenilirlik Katsayıları	47
Tablo 3. Çalışmada Kullanılan Maddelerin Ort. Güvenilirlik Katsayıları.....	47
Tablo 4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	48
Tablo 5. Ölçümleme Ölçeği	49
Tablo 6. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisinin Önem Ölçeği.....	49
Tablo 7. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisinin Önem Ölçeğinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	50

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devleti

KKTC : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti



1. BÖLÜM

GİRİŞ

Toplam kalite yönetimi (TKY, müşteri gereksinimlerini gerçekleştirebilmek kullanılan insan etmeni, ürün, iş ve/ya da hizmet kalitelerinin sistematik bir eğilimle bütün iş görenlerin destekleriyle sağlanmasıdır. Bu yönetim biçiminde uygulanan bütün proseste bütün iş görenlerin hedefleri ve fikirleri kullanılmakta ve bütün iş görenler kaliteye dâhil edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını sağlamayı, kendi personeli ve toplum için faydalar kazanmayı hedefler ve kalite üzerine yoğunlaşır. Toplam kalite yönetimi bütün iş görenlerin katılımına dayalı bir yönetim biçimidir (Efil, 2010).

Toplam Kalite Yönetimi diğer bir ifadeyle bütün organizasyon proseslerinin devamlı iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve çalışan ve müşteri bağlılığının sağlanmasına yönelik modern, katılımcı bir yönetim eğilimidir. Toplam kalite yönetimi, yönetimin liderliğinde, merkezine insan unsurunu koyan yönetsel bir eğilimdir (Cafoglu, 1996).

Toplam kalite yönetimi içerisinde insan kaynakları yönetiminin rolü incelenmeden önce toplam kalite yönetimiyle anlatılmak istenilen düşüncenin fikrin anlatılması gerekmektedir. Burada sözü edilen toplam sözcüğü, kalite yönetiminin uygulandığı örgütte ki en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki çalışanlara, tedarikçilerden, dış müşterilere kadar olan bütün kişilerdir. Kalite sözcüğüyle tanımlanmak istenilen, çıkan ürünün hatasız bir şekilde üretilmesidir. Yönetim sözcüğü ile anlatılan ise, bir misyon belirlenerek o misyonu gerçekleştirebilmek için performansı yükseltecek tüm imkanların sağlanmasıdır. İnsan kaynaklarının hedefiyse örgütteki bütün bireyler arasındaki iletişimin en üst düzeyde anlaşılır olmasını sağlamaktır. İnsan bilinci, toplam kalite yönetimi fikrinin en önemli bölümünü meydana getirdiğinden insan kaynakları kavramı bu durumda devreye girer. İstenen kaliteye ulaşılması ve bir yönetim fikrinden söz edilebilmesinde insanın önemi bütün yönlerden temel bir olgudur. Temel oluşturularak yani insana bütün yönlerden önem ve değer verilerek diğer aşamalara. İnsan kaynakları olgusu, insan kaynakları planlaması, iş gören seçimi,

iş görenlerin geliştirilmesi, ücretleme, değerlendirme ve çalışma normlarının düzenlenmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Tez temelde beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, toplam kalite yönetimi kavramından bahsedilirken, çalışmanın üçüncü bölümünde insan kaynakları olgusuna değinilmiş, dördüncü bölümde ise çalışmanın ana başlığını oluşturan toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları olgularının etkileşiminden bahsedilmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise genel bir değerlendirme yapılmıştır. Toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları kavramlarının etkileşiminin anlatıldığı bu çalışmada öncelikli olarak temel kavramlar ve problemler saptanarak çalışmada bunlardan bahsedildi.

2. BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalite Kavramı

Kalite denince akla üstünlük ve mükemmellik gelmektedir. Kalite, bu kavramın belirlendiği 1950'lerde şartlara uygunluk" tanımlanmıştır. Daha sonraları tüketici isteklerindeki farklılaşım sonucunda kalite, "kullanıma uygunluk" olarak tanımlanmıştır.

Kalite hususunda öncülüğü elinde bulunduran Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute - ANSI) ve Amerikan Kalite Denetim Derneğine (American Society for Quality Control - ASQC) göre kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen gereksinimleri karşılayabilmesini sağlayan nitelik ve özelliklerinin tümüdür. Dünyada mal ve hizmet dolaşımını daha akıcı hale getirmek ve kalite konusunda özendirici olmak amacıyla Uluslararası Standartlar Örgütü tarafından da bu kalite tanımı benimsenmiştir (ASQC, 1978).

Armand Feigenbaum'a göre, mal ya da hizmet kalitesi "tüketici gereksinimlerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, tasarım, üretim ve kalitenin sürdürülmesi özelliklerinin bileşimidir (Feigenbaum, 1983). Bu tanımda, kalitenin yalnızca üretim sırasında gözetilmesi gereken bir konu olmadığına, kuruluşun tüm faaliyet ve süreçlerinde kalite düşüncesinin önemine işaret edilmektedir.

Garvin'e göre ise, kalitenin beş boyutu aşağıda sıralanmıştır (Garvin, 1984):

- **Performans Boyutu (Mamulde Yer Alan Asli Özellikler):** Bu bağlamda üstünlük, kalite ve mükemmellikle aynı anlamdadır.
- **Ürünü Esas Alan Kalite Boyutu:** Söz konusu bu tanım doğrultusunda, kalite ölçümlenebilen bir değerdir. İki ürün ya da hizmet kalitesi arasındaki fark, bunların bazı niteliklerine ilişkin nitelik farkından ortaya çıkmaktadır. Buna örnek olarak iki otomobilden biriyle diğerinin motor güçlerinin farklı olması verilebilir. Fakat söz konusu bu tanım, kaliteyle maliyet arasında tamamen bir etkileşim varmış gibi farklı bir değerlendirmeye neden olabilmektedir.

- **Kullanıcıyı Esas Alan Kalite Boyutu:** Tüketicilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin birbirlerinden farklı olması doğaldır. Bu da kalite yönünden farklı standartlar demektir. ‘Kullanıma uygunluk’ kavramının esasında “müşteri mutluluğu” kavramı yatmaktadır.
 - **Üretimi Esas Alan Kalite Boyutu:** Söz konusu bu tanım doğrultusunda, kalite tasarıma uygunluktur. Tasarım, hizmet ve ürüne ilişkin her türlü özellik ve ölçünün saptanmasıdır. Bu durumda ürün ve hizmet kalitesini belirleyen unsurlar tasarım ve bu tasarıma uygun olarak gerçekleştirilen üretimdir.
 - **Değeri Esas Alan Kalite Boyutu:** Bu tanımın temelinde üretim maliyeti ve fiyat yatar. Kabul edilebilir bir maliyetle tasarıma uygun bir biçimde üretilen ve uygun bir fiyat karşılığında tüketicinin gereksinimlerine cevap veren ürün ya da hizmet, kaliteli olarak nitelendirilir.
-
- ISO tarafından yapılan tanım doğrultusunda, kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılayabilme kabulüne dayanan özelliklerinin toplamıdır.
 - Avrupa Kalite Organizasyonu tarafından yapılan tanıma göre kalite; bir mal veya hizmetin tüketicinin taleplerine uygunluk derecesidir.
 - Crosby’e göre, kalite, bir ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesidir (Flood, 1993).
 - Taguchi’ye göre, kalite, ürünün sevkiyatından sonra toplumda neden olduğu minimum zarardır (Flood, 1993).
 - Balcı’ya göre, kalitenin iki boyutu bulunmaktadır (Balcı, 2000). Birinci boyut ölçümleme ile alakalı olup, ölçümlenen şeyin, daha önceden belirlenmiş özelleşmeye (specification) veya netlige (blue print) uyup uymamasının kararlaştırılması anlamındadır. Özünde bu durum amaca veya kullanıma uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu bu boyut prosedürcü veya araçsal kalite kavramıdır. Araçsal kalite, sorumluluk duyma yaklaşımıdır. Tutarlılığı ve uyumu esas alarak, ölçülebilir somut performans standartlarını gerektirmektedir. İkinci boyut, dönüşümcü kalite kavramı olup, daha çok örgütsel dönüşümle ilgilidir. Üründen çok

müşteriye odaklanmaktadır. Kalitenin dönüşümcü anlamı, kaliteyi karmaşık bir süreç kabul etmektedir. Bu kavramda özen gösterme, müşteri hizmeti ve sosyal sorumluluk bulunmakta olup, müşteri doyumuyla ilgilidir. Bu durumda araçsal kalite ispatlama, dönüşümcü kalite ise geliştirmeye ilgilidir.

Kalite tanımlarının bu kadar çeşitli olmasının nedeni, çok boyutlu bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Kuruluşların başarıları kaliteyi nasıl algıladıklarına bağlıdır.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi

2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi, kurumları uzun vadeli planlama yoluyla, kademeli olarak vizyonlarının yerine getirilmesine doğru yönlendiren, kurumların yıllık kalite planlarını çizerek ve uygulayarak elde edebileceği bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimi için, tüm çalışanların aktif olarak katıldığı, sürekli iyileştirmeler sonucu artan müşteri memnuniyeti ile karakterize bir kurum kültürü denilmektedir. Kalite, bu tanımın bir parçası olup, Toplam Kalite Yönetimi'nin kalite tanımları hiyerarşisinin bir sonucu olduğu söylenebilmektedir: Kalite, müşterilerin beklentilerini sürekli olarak karşılamak; toplam kalite, düşük maliyetle kaliteye ulaşmak; Toplam Kalite Yönetimi ise herkesin katılımıyla toplam kaliteye ulaşmaktır (Dahlgard, Kristensen ve Kanji, 2005).

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olarak literatürde yer alan bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

- Toplam Kalite Yönetimi, hem kaliteyi iyileştirmeye hem de maliyetleri düşürmeye odaklanan bir yaklaşımdır (Ovretveit, 2000).
- Toplam Kalite Yönetimi, kurumlarda faaliyetlerin yerine getirilirken her aşamada kalite denetimini vurgulayarak, işin bir defada ve doğru olarak yapılmasını öngören bir anlayıştır. Bu özellikleri ile Toplam Kalite Yönetimi, kontrol ve hatalı ürün maliyetlerini azaltmaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003).

- Toplam Kalite Yönetimi; kurumlarda, yöneticilerin ve çalışanların sürekli iyileştirmeye odaklanarak inançları, tutumları ve davranışlarında değişiklik yapılmasını gerektiren; güven, güçlendirme, girişimcilik, takım çalışması, iş birliği, risk alma ve sürekli iyileştirme üzerinde yoğunlaşan bir yönetim anlayışıdır (Mosadeghrad, 2015).
- 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 (Açan, 2016).
- Toplam Kalite Yönetimi, kuruluşların süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirmek için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımlarını kapsayan; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için her türlü nicel yöntemleri kullanmalarını içeren organizasyonel bir yaklaşımdır (Morgan ve Murgatroyd, 1994).
- Toplam Kalite Yönetimi, işletmede sonuçlardan çok süreçler üzerinde odaklanarak tüm çalışanların geliştirilmesi ile ilgili yönetim kararlarını birliktelik içerisinde bilimsel veri toplama çözümlemelerine dayandıran, sürekli gelişmeyi esas edinen bir yaklaşımdır (Aydoğmuş, 2015).
- Toplam Kalite Yönetimi, “müşteri memnuniyeti odaklı ve organizasyonel performansı geliştiren insanlarla ve iş süreçleriyle ilgili bir yönetim felsefesi” olarak tanımlanmaktadır (Al-Shdaifat, 2015).
- Topalovic (2015), Toplam Kalite Yönetimi’yi, her düzeyde toplam müşteri memnuniyetini sağlamak için iş süreçlerini yönetmenin bir yolu, işletmelerin verimli çalışmasını sağlayan ve rekabet gücünü artıran bir kavram olarak ele almaktadır.
- Yılmaz Solmaz (2017)’a göre ise Toplam Kalite Yönetimi, “doğru şeyi, doğru zamanda yapmak ve tüm zamanı doğru kullanmaktır.”

Toplam Kalite Yönetimi’nde; Toplam: tüm çalışanların katılımını; Kalite: müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanmasını; Yönetim ise kaliteli ürün veya hizmet için bütün koşulların sağlanmasını ifade etmektedir (Top, 2013).

Toplam Kalite Yönetimi için, devamlı iyileşme ve gelişmenin ön planda tutulduğu bir düşünce şekli, aynı esnada bir yönetim felsefesi denilmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde önemli olan, sadece mevcut metotları alarak uygulamaya koymak değil, tutum ve inançlarda bir farklılaşma oluşturarak müşteriyi ön planda tutmak ve tüm işgörenleri bu süreç içine alınmasını sağlamaktır (Gök, 2014). Toplam Kalite Yönetimi'yi diğer yönetim süreçlerinden farklı kılan, sürekli iyileştirmeye odaklanmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi, hızlı bir yönetim çözümü olmayıp kurumların ömrü boyunca işlerin yapılma şeklini değiştirmekle ilgili olarak görüldüğünden, süreci iyileştirmek için insanlar ne yapacaklarını, nasıl yapacaklarını bilmeli, bunu yapmak için doğru yöntemlere sahip olmalı ve sürecin gelişimini ve mevcut başarı seviyesini ölçebilmelidir (Kanji ve Asher, 1996).

Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin beklentilerini birçok şeyden üstün gören (Çapacıoğlu, 2017), müşterilerin ihtiyaçlarını ve taleplerini temel alan (Arıkan, 2018), kurumların rakiplerine göre daha kaliteli, daha ucuz, daha hızlı ve daha güvenli yollarla müşterilerinin ihtiyaçları ya da gereksinimleri ile tutarlı olan mal ya da hizmetleri üretmek ve sunmak için gerçekleştirilen bir eylem planı olarak görülmektedir (Dilber ve ark., 2005).

- Önlemeye yönelik bir yaklaşım olan Toplam Kalite Yönetiminde, her işin ilk seferde doğru yapılması istenmektedir. “Ölçülemeyen şey iyileştirilemez” kuralı esas alınarak ölçüm ve istatistikten önemli ölçüde yararlanılmaktadır (Yılmaz Solmaz, 2017).
- Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonel faaliyet ve süreçlerdeki tüm fonksiyonları bir bütün olarak ele alarak bir örgütün üyelerinin ortak iş birliği çabalarıyla gerçekleşen bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir. (Madu, 1998) Bu modelin başarı ile uygulanması için bütün çalışanlara tam eğitim vermek, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak ve üst düzey yöneticileri sürekli işe dâhil etmek gerekmektedir (Yağmurcu, 2015). Toplam Kalite Yönetiminde önemli olan, tüm tarafların süreç içerisinde aktif olarak bulunmasının sağlanması ve her bir bireyin ortaya koyabileceklerinin ön plana çıkarılmasıdır. Elde edilen tüm katkıların kurum başarısı için kullanılması; kurumların belki de hiç farkında olmadığı ve kalite oluşturmaya destek verecek

unsurları ön plana çıkarmasına ve kurumsal anlamda toplu bir başarıya hizmet etmesine olanak sağlayacaktır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetiminde farklılıkların bir araya getirilerek ve çalışanların güçlendirilerek karar verme aşamasına katılımlarının ve her birinin dolaylı olarak desteğinin sağlanması gerekmektedir (Çapacıoğlu, 2017).

- Toplam Kalite Yönetimi, iş hayatının her yönünün kalitesini sürekli iyileştirmeyi esas alan bir yaklaşım; bireyler, gruplar ve tüm organizasyon için hiç bitmeyen bir iyileştirme süreci olarak görülmektedir (Sureshchandar, Rajendran ve Anantharaman, 2001). Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde örgütte sürekli gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratmak amaçlanmaktadır (Yılmaz Solmaz, 2017).

Tanımlar incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi; herkesin üretim ve yönetim sürecine katıldığı, müşteri beklenti ve tatminine yoğunlaşan, sürekli iyileştirme ve doğru iletişime dayanan, en az maliyetle, hatasız şekilde üretimi hedef alarak işletmelerin rekabet koşullarında ayakta kalmasını sağlayan çok önemli ve stratejik bir silah olarak görülmektedir (Açan, 2016).

2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Evrimi

Kalite, insanların topluluk yaşamına geçmesinden kısa bir süre sonra, bugünküne göre oldukça ilkel sayılabilecek düzeyde de olsa oluşmaya başlamıştır (Yılmaz, 2003). “Kalite Kavramı” başlığı altında da bahsedildiği gibi, kalite konusuna verilen önem, tarihin en eski yazılı kanunlarından olan Hammurabi Kanunları’na kadar eski bir tarihi geçmişe dayanmaktadır. Bu kanunlarda inşa edilen bir yapının sağlam olması gerektiği, aksi takdirde oluşabilecek zararlardan dolayı binayı inşa eden kişinin cezalandırılacağı vurgulanmıştır.

Fenikeli muayene görevlileri, ürün kalitesinde devamlı oluşan uygunsuzlukları, kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışmışlardır (Yılmaz, 2003). M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır’da görevlilerin telden oluşan bir araç yardımıyla, taş blok yüzeylerin dikliğini ölçtüğü ve bu yöntemin Orta Amerika’da Aztekler tarafından da kullanıldığı bilinmektedir (Açan, 2016).

Türkler de Anadolu toprakları üzerinde devlet kurduklarında bulundukları şehirlerin mahalli özellikleri ve üretim çeşitlerine göre standartlar belirlemiş ve uygulamışlardır. 1502 tarihinde padişah Sultan II. Beyazid Han tarafından çıkartılan ve dünyanın bugünkü anlamda ilk standardı olan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa, bu gerçeği doğrulayan ve yazılı en eski belgedir. Kalkınmanın temel taşlarından biri olan standart belirlemenin öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından kavrandığını ifade eden bu belgede, bugünkü anlamda boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile narh ve ceza hükümlerine yer verilmiştir (Yılmaz, 2003).

Osmanlı Ahilik teşkilatında ise müşterilerin gereksinimlerinin belirlenilerek beklentilere en üst düzeyde cevap verilmesi hedeflenmiştir. Ahilikte, kaliteli ve standart üretim yapabilmek için geliştirilen metotlar, günümüzde uygulanan kalite sisteminin ilk hayata geçirilişidir. O dönemde amaç; çok üretmek değil, kalite seviyesi yüksek ürün ya da hizmet ortaya koymaktır. Ahi birliklerinde işyerindeki iş disiplini, iş ahlakı, usta-kalfa-çırak arasındaki sevgi ve saygı temelli ilişkiler, üretimde sanatın ön planda tutulması gibi ilkeler, ilgili işyerinde ürüne yansyarak onun kaliteli ve en iyi şekilde üretilmesini sağlamaktadır. Üreticiler bunun bir sonucu olarak korunmakta ve müşteriye velinimet bilmek esas olmaktadır. Osmanlı zamanında kurulmuş loncalar tarafından da hammadde, üretim süreci ve ürünler için standartlar geliştirilerek lonca üyelerinin bunlara uymaları istenmiştir. Bu konuda cezai ve özendirici tedbirler geliştirilmiş ve uygulanmıştır (Açan, 2016).

Yukarıdaki bilgilere bakıldığında, kalite tarihi çok eski olmasına rağmen bilimsel anlamda kalitenin ortaya çıkması 1900'lü yılları bulmuştur (Kıraç, 2016). Dahlgaard, Kristensen, ve Kanji (2005) Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel gelişiminin 4 aşamada gerçekleştiğini ifade etmektedir:

Muayene Aşaması: Gelişimin ilk aşaması olan muayene, 1910'larda Ford Motor Company'nin 'T' Model otomobilinin üretim hattından çıktığı zamanda görülmüştür. Şirket, ürünü proje standardı ile karşılaştırmak ya da test etmek için müfettiş ekipleri kullanmaya başlamıştır. Bu, üretim süreci, teslimat vb. tüm aşamalarda uygulanmıştır. Muayenenin amacı, denetçiler tarafından bulunan düşük kaliteli ürünün kabul edilebilir kaliteli üründen ayrılması ve daha sonra hurdaya alınması, yeniden işlenmesi

ya da baha düşük kalite olarak satılması olarak görülmüştür (Dahlgaard, Kristensen, ve Kanji, 2005).

Bu yaklaşım sayesinde tüketiciler korunurken; muayene sırasında hatalı bulunan ürünler, üreticiler için zarar oluşturmuştur (Top, 2013). Muayene eğilimi, üretim kalitesini yükseltme hedefi gütmeye için hatalı ürünler üretici tarafından satılmayarak maliyetlerin yükselmesine sebebiyet vermektedir. Maliyetlerin yükselmesi ve üreticinin zarara girmesi yeni bir eğilim olan kalite kontrol aşamasına geçilmesini sağlamıştır (Kıraç, 2016).

Kalite Kontrol: 1920’li yıllara rastlayan dönemde muayene işlemi, son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişleme göstermiştir (Kıraç, 2016). Endüstrinin daha fazla gelişmesi ile birlikte, Toplam Kalite Yönetimi gelişiminin ikinci aşamasına gelinmiş ve kalite, yazılı şartname, ölçüm ve standardizasyonlar ile kontrol edilmeye başlanmıştır (Dahlgaard, Kristensen, ve Kanji, 2005).

Kalite kontrol dönemi istatistiki anlamda Walter Shewhart’ın araştırmalarıyla başlamıştır (Kıraç, 2016: 9). Kontrol çizelgelerinin geliştirilmesi ve 1924–1931 döneminde Shewhart ve Dodge-Roming tarafından örnekleme yöntemlerinin kabul edilmesi, bu dönemin önceki muayene döneminden daha fazla gelişmesine yardımcı olmuştur (Dahlgaard, Kristensen, ve Kanji, 2005).

Toplam Kalite Kontrol (TKK), müşterilerin memnuniyet duyarak alacakları ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesi, tasarlanması, pazarlanması ve satış sonrası hizmetlerinin en ekonomik düzeyde gerçekleştirilerek tüketici isteklerinin karşılanması yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden bir sistemdir (Uryan, 2002).

Feigenbaum, organizasyon çapında toplam kalite kontrol kavramını tanımlayarak kalite literatüründe TKK kavramının ilk kullanıcısı olmuştur (Dilber vd., 2005). “Toplam Kalite Kontrolü” kitabında kalite kontrolünü, bir kuruluştaki çeşitli grupların kalite geliştirme, kalite bakımı ve kalite iyileştirme çabalarını entegre etmek için etkin bir sistem olarak görmektedir. Amaç en ekonomik seviyelerde üretim yapmak ve tam müşteri memnuniyetini sağlamaktır (Ngambi ve Nkemkiafu, 2015).

Kalite planlama, kalite kontrolü ve kalite geliştirme sürecini kapsayan Juran Üçlemesi Diyagramı'nda ise kalite kontrolü 3 temel faaliyetten oluşmaktadır (Juran, 1998):

- İşlemin gerçek performansını değerlendirin,
- Gerçek performansı hedeflerle karşılaştırın,
- Farkla ilgili işlem yapın.

Bu süreçte ürün kalitesini arttırmak, erişilen kalite seviyesini devam ettirmek ve ürün maliyetlerini en aza indirmek temel amaçlar olmuştur (Kıraç, 2016).

Kalite güvence: 1960'lı yıllardan itibaren kalite fonksiyonu, hata bulmadan hata önlemeye doğru bir yön göstermeye başlamıştır. Ürün ortaya çıktıktan sonra hataları belirlemenin sadece bir yığın hurdaya ve yeniden işlemeye neden olarak verimsizliği arttırdığını; hataların ortaya çıkmadan belirlenip önlenerek sistemler kurmak gerektiğini öne süren bu yaklaşım, kalite güvencesinin doğmasına yol açmıştır (Kuleoğlu, 2014).

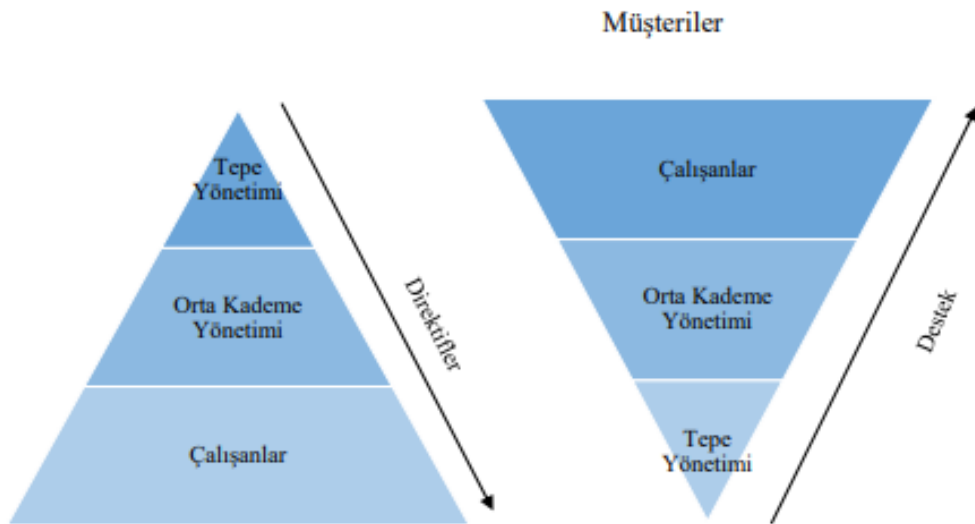
Kalite güvence, bir ürünün ya da hizmetin, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacağına dair yeterli güvenceyi sağlamak için önceki tüm aşamaları içermektedir. Kalite kontrolünden kalite güvencesi dönemine geçiş için, kapsamlı kalite el kitapları, kalite maliyetinin kullanımı, süreç kontrolünün geliştirilmesi ve kalite sistemlerinin denetimi gibi birçok faaliyet geliştirilmiştir (Dahlgaard, Kristensen, ve Kanji, 2005).

Kalite kontrol aşaması, ürünü esas alan ve kalite problemlerinin bulunması üzerine odaklanan bir yaklaşımken; kalite güvence aşaması, ürünü meydana getiren süreci esas alarak kalite ile ilgili sorunların önlenmesini kapsayan bir yaklaşım olarak görülmüştür (Kıraç, 2016).

Toplam Kalite Yönetimi: Modern anlamda günümüzde kullanılan ve son aşama olan Toplam Kalite Yönetimi, kalite yönetimi ilkelerinin her seviyede, her aşamada ve organizasyonun her bölümünde uygulanması gerektiğini vurgulayan bir yönetim anlayışıdır (Dahlgaard, Kristensen, ve Kanji, 2005).

Toplam Kalite Yönetimi'nin temeli, Klasik Yönetim Anlayışı Dönemi'nde Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın babası olarak bilinen Taylor'un yürüttüğü zaman ve hareket çalışmalarına dayanmaktadır. Bilimsel yönetimin en temel yönü, planlama ve yürütme işlevlerinin birbirinden ayrı yürütülmesi gerekliliği olmuştur. Taylor'un ele aldığı iş bölümü kavramı ile kaliteli ürün üretimi için tüm görevler yerine getirilirken, eski uygulamalar ortadan kaldırılmıştır. Üretim hacminin ve karmaşıklığının artması ile kalite, giderek daha zorlu bir konu haline gelmiş; 1920'lerde kalite mühendisliği ve 1950'lerde güvenilirlik mühendisliğinin oluşumunu sağlamıştır. Kalite mühendisliği, kalite kontrolünde, toplam kalite yaklaşımının temel unsurları olan kontrol çizelgeleri ve İstatistiksel Süreç Kontrolü (İSK) kavramlarına yol açan istatistiksel yöntemlerin kullanılmasıyla sonuçlanmıştır (Goetsch ve Davis, 2013).

Taylor'un Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile başlayan Klasik Yönetim anlayışında işletmeler, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi yukarıdan aşağıya doğru bir hiyerarşi zincirinde yönetilmekte; çalışanlar, müşterilerin talepleri doğrultusunda tüm birimlerden sorumlu olan yöneticilerinden aldıkları talimatlara göre işlerini yürütmektedirler. Toplam Kalite Yönetimi ile bu durum tam tersine dönmüş; sürekli gelişme anlayışı içinde, alt ve orta kademe çalışanlar ile müşterilerin görüş ve düşüncelerinin göz önüne alındığı tam katılımlı bir sistem anlayışı ortaya konulmuştur (Tekin, 2009).



Şekil 1. Toplam Kalite Yönetimi Hiyerarşik Yapısı

20. yüzyılın başlarında, Walter Shewhart'ın, seri üretimde kaliteyi izlemek için İSK kavramını ilk kez tanıtması ile Toplam Kalite Yönetimi hareketi ortaya çıkmıştır (Sureshchandar, Rajendran ve Anantharaman, 2001). Toplam Kalite Yönetiminin, Feigenbaum tarafından geliştirilen TKK kavramının yerine ortaya çıktığı tahmin edilmektedir. Toplam kalite kontrolünde ekonomik seviyede üretim yapmak ve tam müşteri memnuniyetini sağlamak adına gerçekleştirilen kalite geliştirme, kalite bakımı ve kalite iyileştirme süreci birbirine entegre görülmektedir. Feigenbaum, TKK'de bir şirketteki tüm departmanların, kalitenin elde edilmesi için bazı sorumluluklara sahip olduğuna inanmaktadır, fakat Toplam Kalite Yönetiminin kavramsallaştırılması, insanların güçlendirilmesi, ekip çalışması ve tedarikçi geliştirme ilişkileri gibi diğer yönetim ideolojilerini içermemektedir. Bu yönetim ideolojileri daha sonra Toplam Kalite Yönetimi kavramına dâhil edilmiştir (Ngambi ve Nkemkiafu, 2015).

İlk Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları İkinci Dünya Savaşı'ndan yıkımla çıkan Japonya'da hayata geçirilmiş ve kalitesiz mallarıyla ünlenen Japonya, istatistiksel metotlar, çalışanların eğitimi ve müşterinin üretim hattının bir parçası olarak görülmesi temelinde üretimde kaliteyi artırmış ve ucuz ama kaliteli mal üretebileceğinin örneğini göstermiştir (Gülsen, 2012). Sonuçlarını göstermesi 20 yıl süren, Japon mucizesi olarak görülen ve dünyanın geri kalanının da kaliteye odaklanmasını sağlayan ortak bir çaba olmasına rağmen Toplam Kalite Yönetimi, batılı şirketler tarafından ilk tepki olarak olumsuzluklarla karşılanmış fakat küresel pazarda rekabet etmenin anahtarının kaliteyi artırmak olduğu zamanla fark edilmeye başlanmıştır (Goetsch ve Davis, 2013). 1970'li yıllarda Amerikalılar kendi ülkelerinde pazar paylarını kaybetmeye başladıklarında olayın geç de olsa farkına varmışlar ve 1980'lerin başında Toplam Kalite Yönetimi konusuna önem vermeye, üzerinde çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Akar, 2014).

1980 yılında Deming, "Japonlar yapıyorsa biz neden yapamayalım" adlı televizyon programı ile ulusların ekonomik zenginliğinde kalitenin önem derecesinin anlaşılmasına ve firmaların ve endüstrilerin kaliteye odaklanmalarına katkıda bulunmuştur. Toplam Kalite Yönetiminin 1950'den sonraki gelişimine Deming'in yanı sıra Juran, Crosby, Ishikawa ve Feigenbaum önemli katkılarda bulunmuştur (Ustasüleyman, 2011).

Toplam Kalite Yönetimi'ne 50'lerde Japonya'da, 80'lerin yılların başında Amerika Birleşik Devletlerinde, 80'lerin ortasında Avrupa'da, 90'ların başında Türkiye'de ilgi duyulmuştur. Avrupa ülkeleri ürün ve hizmetlerde estetiğe ve insana değer vererek rekabet alanında büyük yer edinmiştir. 1987'de İsviçre'nin Cenevre kentinde bulunan Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization for Standardization-ISO) tarafından geliştirilen ISO 9000 standartları, 1988'de Avrupa birliği tarafından onaylanmıştır. ISO teknolojik, bilimsel, entelektüel ve ekonomik faaliyetlerde iş birliğini daha da geliştirmek için faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu hedef doğrultusunda uluslararası sanayi ve ticaretin en düzgün biçimde idame ettirilmesi için en büyük güce sahip örgüttür. ISO'nun üyesi ve Türkiye Cumhuriyetindeki tek temsilcisi Türk Standartları Enstitüsü'dür. Türkiye'de ilk olarak 1990 senesinde ISO 9000 standartları çerçevesinde kalite güvence modelleri doğrultusunda kalite sistem belgelendirme çalışmaları başlamış ve çeşitli kamu kurumları ve özel sektörde birçok ürün ve hizmet işletmesi Toplam Kalite Yönetimini uygulamaya başlamışlardır (Yağmurcu, 2015).

2.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasındaki Temel Amaçlar

Çağdaş anlamda Toplam Kalite Yönetimi, yönetim liderliği dâhil tüm çalışanların katılımı ve iş birliği ile ekip çalışmasını destekleyen, müşteri odaklı anlayışı ile yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin sürekli sunumunu sağlayarak müşteri memnuniyetini ve organizasyonel performansı artırmayı ve girdi ve süreçlerin performansını sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir yönetim stratejisi olarak görülmektedir (Mosadeghrad, 2014).

Toplam Kalite Yönetimi'nde esas olarak, 'İlk seferde doğruyu yapmak' (Uryan, 2002) anlayışı ile kaliteyi arttırarak maliyetleri düşürmek amaçlanmaktadır (Dahlgaaard, Kristensen ve Kanji, 2005). Bunun dışında Toplam Kalite Yönetiminin birçok amacı bulunmaktadır ve bu amaçlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Mümkün olan en üst düzey kaliteye erişmek ve müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkararak nihai olarak sadık kalacak, işletme ile ilgili iyi izlenimleri paylaşmaya istekli olacak ve ürün/hizmet alım ihtiyacında o işletmeyi tercih edecek müşteri profili oluşturmak (Topalovic, 2015),

- Müşteri tatminini amaç edinerek sıfır hata, sıfır stok, en düşük maliyet kriterleri doğrultusunda ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirmek,
- Yalnızca ürün ve hizmet kalitesi değil tüm alanlarda en yüksek kalite düzeyine erişebilmek,
- İşletmelerin, müşteri ihtiyaçlarını daha sağlıklı ve etkin bir şekilde benimsemek,
- Kaliteyi yakalamak için var olan değişik bakış açılarından faydalanmak,
- Değişen şartlara uyum sağlamak için sürekli geliştirme stratejisini uygulamak,
- Takım çalışmasına önem vererek, problem çözümünde de ekip yaklaşımını ortaya koyabilmek,
- Organizasyon içerisinde açık bir iletişim sistemi sağlayarak herkesin katılımını sağlamak (Aydoğmuş, 2015),
- İşletmede üst yönetimden en alt kademedeki personele kadar tüm çalışanların iş birliği içinde çalışmasını sağlamak,
- İşletmelerde, ücret başta olmak üzere çeşitli araçlarla çalışanların motivasyonunu üst düzeyde tutmak, yaratıcılığının ve işi sürdürebilirliğinin farkına varmasını sağlamak, böylelikle istenmeyen sonuçları en aza indirerek verimliliği artırmak,
- İhtiyaçların iyi planlanmasını ve işten sorumlu olan çalışanların iş için gerekli malzemeleri özenle temin etmesini sağlayarak savurganlığı önlemek (Karta, 2018).

Neredeyse evrenselleşmiş toplam kalite amaçları; düşük maliyetler, daha yüksek gelirler, memnun müşteriler ve güçlendirilmiş çalışanlar olarak kabul edilmektedir (Godfrey, 1998). Bireylere, kaliteli, erişilebilir, sürekli, etkili ve hasta haklarına saygılı hizmet sunma amacı taşıyan sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin amaçları genel olarak şu şekilde ifade edilmektedir (Gökmen, 2017):

- Sağlık alanında yürütülen bütün faaliyetlerin, kalite, güven, yüksek verim, motivasyon, süreklilik, rekabet, ekip anlayışı ve kalite kültürü

içinde gerçekleştirilmesi için tüm kaynakların etkin bir şekilde yönlendirilmesi,

- Hasta beklentilerinin karşılanarak hastalara etkili ve kaliteli hizmet sunulması,
- Çalışan memnuniyetinin sağlanması,
- Sağlık hizmetlerinde bir yandan olumsuz kalite unsurlarını sıfıra indirmeye çalışırken, diğer yandan olumlu kalite özelliklerini sürekli olarak iyileştirmenin sağlanması ve
- Hizmet sunumunda sıfır hata yaklaşımı ile tasarruf sağlanarak maliyet düşüşünün sağlanması.

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı gibi; Toplam Kalite Yönetimi, yönetim liderliğinde tüm çalışanların süreçlere katılımını sağlayarak, sürekli iyileşme ve sıfır hata yaklaşımlarıyla kaliteyi yalnızca ürün ya da hizmetlerde değil işletmenin her alanında odak noktası haline getiren, böylece müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutarak yoğun yaşanan rekabet ortamında kurumların varlığını koruyabilmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, insan hayatının söz konusu olduğu ve yapısı gereği diğer işletmelerden ayrılan sağlık kurumlarında da bireylere kaliteli bakım hizmetini verebilmek için etkili bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir.

2.2.4 Toplam Kalite Yönetimi Kavramının İlkelerine Genel Bakış

Toplam kalite yönetiminin amaçlarına başarıyla ulaşabilmesinin en temel etkeni hiç Şüphesiz personelin motivasyonu ve görevini benimsemesidir. Belirlenen amaç ve ilkelere harfiyen uyulması başarıyı getirirken, bazı ilkelerin göz ardı edilmesi başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu sebeple toplam kalite yönetimini bir bütün halinde ele almak ve benimsemek son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetimi ilkelerini aşağıda verilmiştir (Turan, 2011).

2.2.4.1. Tedarikçi İlişkileri

Firmalar ürettikleri ürün ya da hizmetin üretim aşamasından bitimine kadar birtakım malzemeler ve hizmet kullanmak zorundadırlar. Bu zorunluluk farklı işletmelerden ürün ya da hizmet tedarik etme ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Kaliteyi yakalamak isteyen her firma, bünyesindeki tedarikçileri ile kaliteyi elde etmek için bir dizi faaliyetlerde bulunmalıdır. Tedarikçi firmaların ürünlerinde iyileştirme ve kaliteyi

elde etmesi için gerekirse eğitimler ve seminerlerde vermelidir. Nitekim zorlaşan rekabet koşulları yalnızca firmaları yarıştırmamakta, aynı zamanda tedarikçilerini de bu yarışa mecbur kılmaktadır. Bu durumda tedarikçilerde işletmenin bir parçası olarak görülebilir. Hem tedarikçi hem işletmenin memnun kalacağı ve karlılık elde edeceği beraberlikler oluşturulmalıdır. Bir örnekle açıklamak gerekirse, günümüzde birçok işletme personel için verilen yemekleri bünyesinde yapmayıp bu hizmeti dışarıdan almaktadır. Hizmet talep eden firma kalite anlayışını geliştirmek ve kurumu kara geçirmek için bunu talep etmektedir. Firmalar bu beklentilerini karşılayacak tedarikçi firmalar tercih ederek karşılıklı karlılık ve kaliteyi yükseltme beklentisi içine girebilmektedir (Günbatan, 2006).

2.2.4.2. Eğitim

Personelin işe girdiği tarihten itibaren, işten ayrılma sürecine kadar olan sürede bilgilerini geliştirmeye yönelik yapılan faaliyetleri eğitim olarak ifade etmek mümkündür. Japonların ünlü kalite uzmanı Ishikawa ‘kalite eğitim ile başlar, eğitim ile biter’ demiştir. Toplam Kalite Yönetiminde eğitim işletmelerdeki bütün çalışanları kapsayıcı şekilde olmalıdır. En alt düzeyden en üst düzey personele kadar herkese, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, takım oluşturma, takım liderliği, kaliteyi geliştirme yöntemi gibi konular hakkında eğitimler verilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının bir gerekliliği olarak öncelikle personelin kendini yeniliklere uygun hale getirebilmesi, başka bir ifadeyle eğitime açık hale getirmesi gerekmektedir. Verilecek olan eğitim, personelin ihtiyaçlarını doğru tespit etmek, eğitim araçlarını doğru seçmek, başarılı eğitimi verebilmek için son derece önem taşımaktadır. Personele verilen eğitim sayesinde, nitelikli işgören sayısındaki artış Toplam Kalite Yönetimine geçiş aşamasında işletmeye büyük avantaj sağlamaktadır (Genç, 2006).

2.2.4.3. Kaizen (Sürekli Gelişme)

Sürekli gelişme Japoncada “Kai”ve “Zen” sözcüklerinden türetilmiştir. Kelime anlamlarına bakıldığında, Kai’nin anlamı “değişim”, Zen’in anlamı ise “iyi” olarak Türkçeye çevrilmiştir. Sözcük olarak Kaizen ise sürekli iyileşme ve gelişme anlamında kullanılmaktadır. Bu kavram Japonya’da yönetimin ana kuramıdır ve firmaların içinde bulunan yönetim organizasyonda sürekli iyiyi hedefleyen bir felsefe tarzıdır. Farklı bir açıdan bakıldığında bu kavram Toplam Kalite Yönetiminin en temel

dayanağı olarak gösterilebilir. Sürekli gelişmenin firmalar üzerinde birçok yararı vardır. (Günbatan, 2006).

2.2.4.4. Müşteri Odaklılık

Günümüz dünyasında artan rekabet koşulları firmaları müşteri odaklı çalışmaya mecbur kılmıştır. Firmalar müşterinin tercihini etkilemek amacıyla bir dizi faaliyetlerde bulunarak farklı çalışmalar yapmaktadır. Toplam kalite yönetiminin en temel ilkelerinin başında hiç şüphesiz müşteri odaklılık gelmektedir. Bu ilke müşteri memnuniyetini üst seviyeye taşımak ve taleplerini eksiksiz karşılayabilmek son derece önemlidir. Müşterinin talebi kendisine sunulmadan önce bütün kriterler gözden geçirilmeli ve doğacak aksaklıklara yer verilmemelidir. Bu sebeple, müşteriye kazanma bilinci oluşmakta ve hizmet ya da ürünün en iyi biçimde sunulması amaçlanmaktadır (Yurtman, 2010).

2.2.4.5. Üst Yönetim Liderliği

Toplam Kalite Yönetimi ile yönetilen kurumlarda başarının sağlanabilmesi fakat üst yönetimin liderliğini başarıyla yerine getirmesine bağlıdır. Üst yönetimin kararlılığı ve önderliği personeli motive edeceği gibi aksi durumda çalışanlara olumsuz yönde etki edebilecektir. Liderde bulunması gereken en önemli özellik çalışanları motive ederek hedefe götürecek yolu çizmesidir. Bu özelliği taşıyan lider doğru liderdir ve başarıyı yakalaması çok zor değildir. Lider ve yönetici arasındaki ince çizgi burada devreye girmektedir. Yönetici, liderin belirlediği hedeflere varabilmek için çalışan ve işleri planlayıp bu plana uyulmasını kontrol eden kişidir (Eroğlu, 2003).

2.2.4.6. Benchmarking (Kıyaslama)

Rogers'a göre kıyaslama, örgütlerin gelişmek amacıyla, ürün hizmet, süreç ve uygulamalarda rakip olarak kabul edilen örgütlerle karşılaştırıldığı, araştırma öğrenme deneyimini kapsayan ve sonuçların değil işlerin nasıl yapıldığının incelendiği, yöneticilerin katılımının sağlandığı, sistematik ve sürekli bir süreçtir (Çetin, 1988). Kıyaslama hızla değişen çevrede ve artan rekabet ortamında başkalarının da deneyimlerinden yararlanmayı ifade etmektedir.

Kıyaslama, dışa dönük bir bakış açısı elde etmeyi amaçlayan bir süreç. Bu süreçte en önemli fikir kaynağı ise, müşteriler. Şüphesiz bu fikir alışverişi öğrenmeyi teşvik

ediyor. Kıyaslama yöneticisi, eleştiriye açık olmalı ve kendini böyle durumlara hazırlamalı. Bu zor bir durum, fakat başarı için hayati önem arz ediyor. Müşterilere dönük olan şirketler, 'Başkası hata yaptığında kendilerinin doğruyu yapmaları gerektiğini varsayar.' Bu anlayış organizasyonlarda açıklığı ve dikkatli bir şekilde dinlemeyi, gözlem yapmayı gerekli görüyor ve teşvik ediyor. Kıyaslamanın temelinde yatan noktalara bakmak gerekirse;

- Sürekli gelişim esastır,
- Atılımcı olumlu bir yaklaşımdır,
- Uygulamalara yöneliktir,
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür,
- Belirlilik, Kıyaslamanın kapsamı tümüyle belirlenmeli,
- Ölçülebilirlik, Kıyaslamanın temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek mümkün,
- Uygunluk: Kıyaslama yönetimin yatırım stiline uygun olmalı,
- İlerlemeyi hedeflemek,
- Yönetici yaptığı yatırım bilgisini (Pozitif, negatif veya tarafsız) kıyaslama ile öğrenir (Yatkın, 2008).

2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi Olgusunda Kullanılan Araçlar ve Teknikler

2.2.5.1. Pareto Analizi

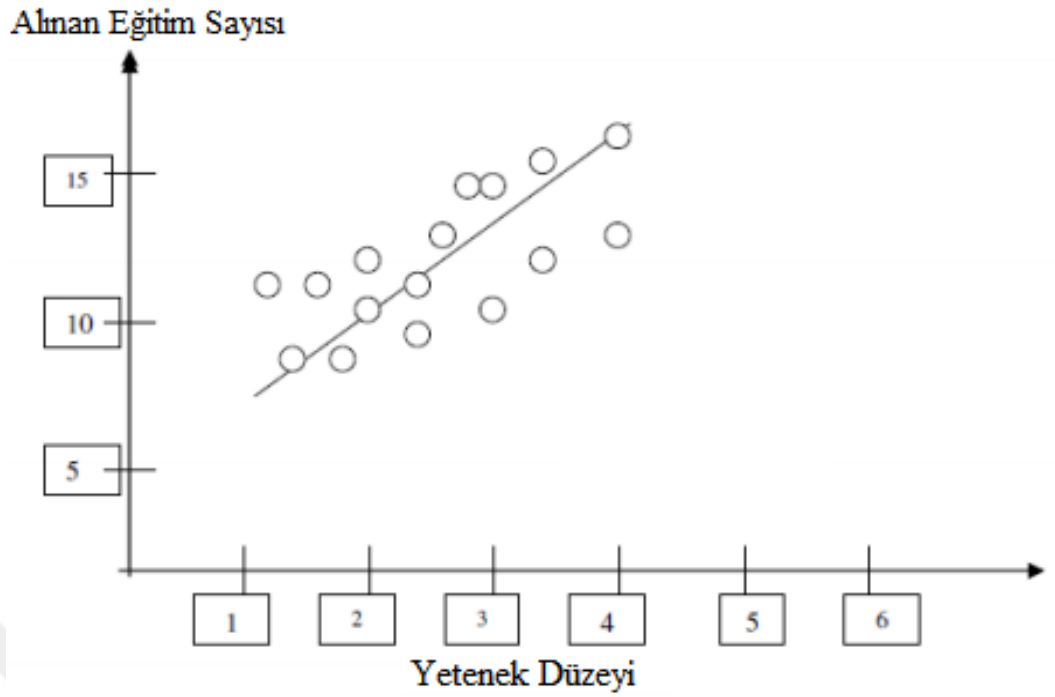
Kalite geliştirme çalışmalarında en yaygın olarak kullanılan Pareto Analizi tekniğidir. 18 yy. matematikçisi Pareto'nun düşüncelerinden ortaya çıkan ve geliştirilen bu tekniğe göre problemlerin %80'inin sebeplerin %20'sinden olduğu iddia edilmektedir. Herhangi bir olayı ortaya çıkaran faktörler önem dercesine göre ele alınarak o olayın ortaya çıkmasına zemin hazırlayan noktalar tespit edilir. Problemleri ortaya çıkaran durumların ortadan kaldırılması için yeni tespitler yapılır. Olayların yoğunluk sırasına göre sıralanması, hangi sorunun daha önce ele alınması gerektiği konusunda söz konusu husus üzerinde iş görenlere destek sağlar. %10'luk bir öneme ve önceliğe sahip bir probleme zamanın %80'nin ayrılması rasyonel olmayacaktır. Problemlerin önem ve öncelik sırasına göre çözülmesi daha rasyonel bir davranış olmakla birlikte bu olanağı bize pareto analizi sağlayacaktır (Parlak, 2013).

2.2.5.2. Kalite Çemberleri

Beyin fırtınasıyla grubun problemini ve istenilen çıktıya etki eden tüm etmenlerin ortaya konulmasına yardımcı olunur. Bu problemleri ortaya koymada beyin fırtınası tekniğinin önemi büyüktür. Beyin fırtınası değişik olaylar karşısında, çok sayıda düşüncenin üretilebilmesi sağlayan bir tekniktir. Grubun her üyesi sıra ile tartışılan problemlerle ilgili düşüncelerini ortaya koymaveyavet edilir. Bütün düşünceler daha derin bir analiz için kaydedilir. Süreç mantıklı bütün sebepler dâhil edilinceye kadar devam eder. Toplam Kalite Yöntemlerinin ana dışlisi Kalite Çemberleridir. 1962 yılında Japonya’da ortaya çıkan kalite çemberleri akımı; kendi alanlarında iş sorunlarını belirlemek, analiz etmek, çözmek ve yönetime önerileriyle katkıda bulunmak amacı güden ve düzenli aralıklarla bir araya gelen gönüllü insan gruplarıdır. Kalite çemberleri tarafından kullanılan en önemli problem çözme tekniği Beyin Fırtınasıdır. Bahsettiğimiz üzere Beyin Fırtınası tekniği Günümüz şartlarında Kalite departmanında çalışmak isteyen herkesin bilmesi gereken güzel bir problem çözme tekniğidir. Endüstri mühendisleri ise bu tekniği çalıştığı Kalite Departmanında olduğu gibi çalıştığı her departmanda da rahatlıkla uygulayabilir (Sedat, 2007).

2.2.5.3. Dağılım Diyagramları

Bu diyagram iki değişken arasındaki ilişkinin gösteriminde kullanılabilen bir diyagramdır. Dağılım diyagramı (Skatter) parametreler arasında var olan ilişkinin yönünü veya pozitif ya da negatif olup olmadığını açıklayan bir diyagramdır. Buna örnek olarak çalışanların yeteneklerine göre ekstra eğitim alma alışkanlıkları arasındaki ilişkinin incelemesi için kullanılabilecek bir diyagramdır (Anakoç, 1999).



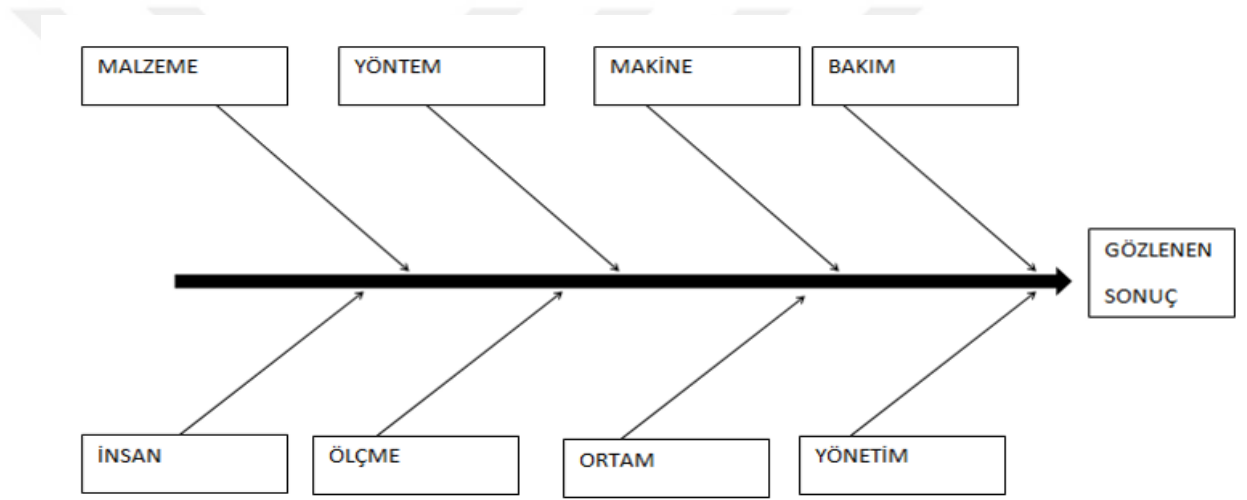
Şekil 2. Dağılım Diyagramları

2.2.5.4. Balık Kılçığı Diyagramı

Kouru İshikawa'nın kalite problemlerinin nedenlerini belirlemek için geliştirdiği metoda balık kılçığı diyagramı adı verilmektedir. Bu diyagramlar. Bu diyagram problemlerin ana ve alt nedenlerine inmede açık ve net bir tablo sergilemektedir. Önce ana çizgi üzerinde problem yazılır. Daha sonra ana nedenler başlıklar halinde yazılır ve bunların kanatları altında ise alt nedenler yazılır ve diyagram tamamlanır. Bu diyagramda beyin fırtınası tekniği de destek amacı ile diyagramı kuvvetlendirmek amacı ile kullanılabilir. Balık kılçığı diyagramı ya da Ishikawa diyagramı, bir tür kalite diyagramı. Yedi kalite aracından biridir. İlk defa 1943 yılında Kaoru Ishikawa tarafından kullanılmıştır. İlk zamanlarda Japonya'da büyük kullanım alanlarına yayılmıştır. Sonuçları ortaya çıkaran sebepleri ortaya koymak, görselleştirmek ve üzerinde çalışmak için oluşturulur. Balık kılçığı diyagramının genel uygulama alanı ürün tasarımı ve kalite hatalarının engellenmesidir. Problemi yaratan tüm sebepler bazı değişiklik kaynakları yüzünden oluşur (Efil, 2010).

Sebepler genellikle bu kaynakları tespit edebilmek için ana kategorilere ayrılmıştır. Ve bu kategoriler çoğunlukla aşağıdakileri içerir.

- **İnsan:** Sürece dâhil olan kişileri
- **Yöntemler/Metotlar:** Sürecin nasıl çalıştırıldığı ve politikalar, prosedürler, kurallar, düzenlemeler, kanunlar gibi belirli gerekleri
- **Makineler:** Ekipman, bilgisayar, alet vb. türden işin yapılmasını sağlayan cihazlar
- **Malzemeler:** Hammaddeler, parçalar, kalemler, kâğıtlar vb. türden son ürünü üretmekte kullanılanları
- **Ölçümler:** Kaliteyi değerlendirmek için kullanılan ve süreç tarafından yaratılan verileri Çevre: Sürecin çalıştığı yer, zaman, sıcaklık ve kültür gibi koşulları (Bektaş, 2013).

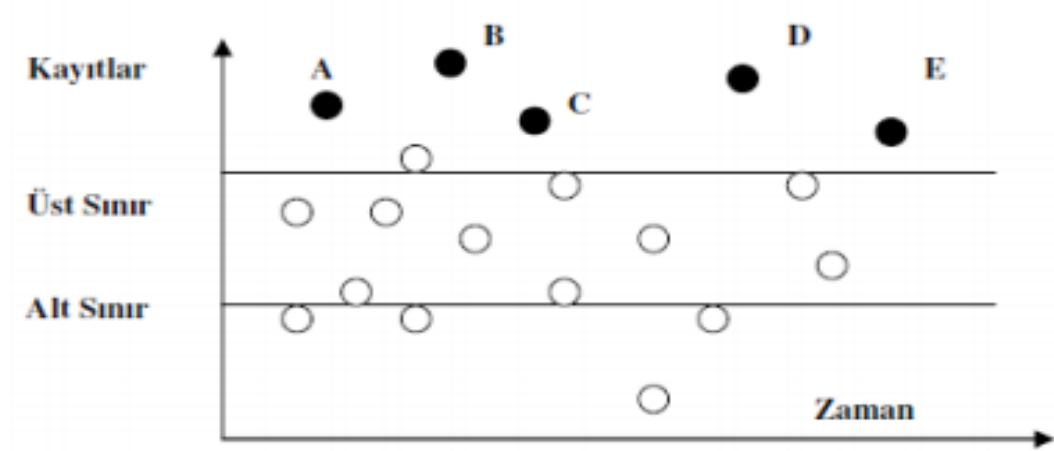


Şekil 3. Örnek Balık Kılçığı Diyagramı

2.2.5.5. Kontrol Çizelgeleri

Kontrol semasının kullanım amacı herhangi bir şeyin kontrol altında olup olmadığını belirlenmesi içindir. Bu bir organizasyondaki kabul edilebilir değerleri belirleyerek davranış aralığını tespit eder. Alt ve üst sınırları belirleyerek yapılan herhangi bir davranışın bu aralıkların neresinde bulunduğunun tespitinde önemli rol oynar. Eğer bu davranışlar alt ve üst sınırların dışında bulunuyor ise problem çözümü söz konusu olup, gereken tedbirlerin alınması için harekete geçilmelidir. Örnek olarak çalışanların işe devam durumları gösterilebilir. Çalışanların işe devamları ile ilgili olarak üst ve alt

sınırlar verildikten sonra çalışan devamları buna göre yorumlanabilir (Karta, 2018; Çetin, 2009).



Şekil 4. Kontrol Çizelgesi

Çizelgeye göre A, B, C, D ve E çalışanlarının sınırların dışında bulunduğu ve tedbir alınması gerektiğini rahatlıkla ifade edilebilir. Yine çalışan seçiminde belirlenecek alt ve üst sınırları belirterek bu sınırların dışında kalan öğrencilerin programa kayıtlarının mümkün olmaması ve kayıt olacakların bu çizelge ile rahatlıkla tespiti uygulamayı kolaylaştırıp net bir biçimde gözler önüne sermektedir.

2.2.5.6. Kontrol Dizgileri

Ölçümlerden elde edilen bilgiler her tarafta kullanılarak bilgi sahibi olunabilir. Kontrol yapraklarının (checksheets) kullanımı bize doğru zamanda, doğru tip bilgi toplamamıza yardım eder. Problem çözme ve süreç kontrol işlemlerinin çoğu için mantıki başlama noktasıdır. Herhangi bir durumda uygun kayıt aşamasına bir kontrol işareti konarak, karşılaştırılan sürenin sonunda bu işaretler sayılarak olayın kaç defa tekrarlandığı bulunur (Cafoglu, 1996).

İşletmelerdeki çeşitli problem kaynakları bu kontrol tabloları ile netleştirilebilir. Örneğin bir işletmedeki şikâyetlerin araştırılması üzerinde yapılan bir çalışmada haftalık periyotlar dikkate alınarak şöyle bir tablo oluşturulabilir.

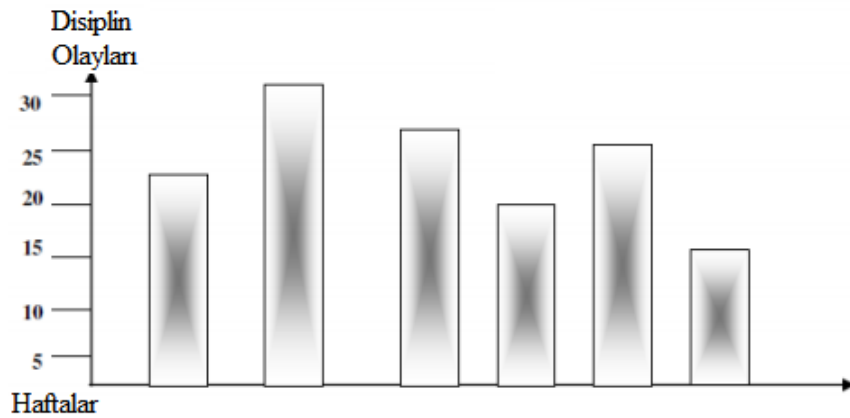
Tablo 1. Çalışan Şikayetlerinin Haftalara Göre İzlenmesi

Çalışan Şikayetleri	Hafta 1	Hafta 2	Hafta 3	Hafta 4	TOPLAM
Departman Üyeleri	III	II	II	I	8
Diğer Departman Üyeleri	II	I	III	II	8
Servis	I	III	I	III	8
Yemek Hizmetleri	III	II	II	I	9
Ofis Ortamı	II	I	II	III	9
Yönetim	II	I	II	III	9
İnsan Kaynakları Kaynaklı	II	I	I	II	6
Ürün ve/veya Hizmet Kaynaklı	III	I	III	I	9
TOPLAM	19	12	17	18	

2.2.5.7. Histogram

Histogram; akan-işleyen bilginin görsel olarak dağılım sıklığının gösteriminde kullanılır. Bazı zaman sayısal değerleri tam olarak yorumlayabilmek, net olarak görebilmek mümkün olmamakla birlikte bunlar fakat grafikler halinde daha net olarak yorumlayabilmek, net olarak görebilmek mümkün olmamakla birlikte bunlar fakat grafikler halinde daha net görülebilmektedir (Sallis, 1996).

Bu durumu çalışanların haftalara göre başlarına gelen disiplin olaylarının tanımlaması ile örnekleyebiliriz.



Şekil 5. Çalışan ve Disiplin Olayları Örnek Histogram

3. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI

3.1. İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Olgusu

Örgütler mal ve hizmet üretmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için kurulmuş organizasyonlardır. Örgütlerin belirledikleri amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmesi için örgütler için en önemli faktör olarak kabul edilen insan faktörünün fiziksel ve düşünsel düzeyde katılımı gerekmektedir. Örgütteki insan dışındaki faktörleri bir araya getirmek, düzenlemek ve onların bir bütün olarak uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlamak yine insanın varlığı ile mümkündür (Yüksel, 2000).

Örgütler için en önemli faktör olan insan kaynağı ile ilgili insan kaynakları olgusunun ilk olarak aslında ekonomist olan Springer tarafından 1817 senesinde kullanılmış ve insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bütünlüğe kavuşması ise Taylor ve Fayol'un yönetim alanında yapmış oldukları çalışmalar sonucunda gerçekleşmiştir (Gök, 2006).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı gelişiminden itibaren çok çeşitli tanımları olmuştur. Bunlardan bazılarına değinmek faydalı olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin rekabette üstünlük sağlamaları için gerekli olan insan kaynağını istihdamı, eğitimi ve geliştirmesi ile alakalı politikaları planlama, oluşturma, yönlendirme, örgütlenme ve bütün bunları denetleme eylemlerini kapsayan bir disiplin şeklinde tanımlanabilir (Yılmaz, 2013).

Geniş anlamda insan kaynakları yönetimi, örgütler için en değerli varlık olan hem bireysel hem de toplu şekilde örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan çalışanların yönetilmesi için stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan yaklaşım olarak tanımlanabilir (Armstrong, 1993).

Daha dar anlamda İKY, örgüt çalışanlarının etkinlik ve verimliliklerini yükseltmek için düzenlenmiş olan faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi birimi, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için örgütteki tüm insan kaynaklarını etkili ve verimli

şekilde elde etmek, düzenlemek, yapılandırmak ve yürütmekle görevli olan birimdir (Ertürk, 2011).

3.2. İnsan Kaynakları Olgusunun Evrimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramın öncelikle personel yönetimi kavramı ile ifade edilmiş ve daha sonra bu kavram insan kaynakları yönetimi olarak değişmiştir. Personel yönetimi kavramı, 1768 yılında başladığı kabul edilen Sanayi Devrimi ile birlikte makineye dayalı üretime geçiş sonucu ortaya çıkan ihtiyaçların meydana getirdiği bir ürün olarak kullanılmaya başlanmıştır. Avrupa’da 1800’lü yılların sonlarına doğru gelişmeye başlayan sendikal hareketler Refah Sekreterliklerinin oluşmasını ve bu sayede personel yönetiminin başlangıcını sağlamıştır (Yılmaz, 2013).

Frederick Taylor tarafından geliştirilen Bilimsel yönetim çalışmaları ile 1913 yılında Hugo Munstarberg tarafından geliştirilen Endüstriyel Psikoloji teorilerinin geliştirilmesi personel yönetimine yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu dönemlerde Elton Mayo tarafından yapılmış olan Hawthorne araştırmalarıyla, insan faktörü ile insanların yaptıkları işler arasında önemli ilişkiler kurularak insan kaynakları yönetimi kavramına yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu çalışmalardan 1960’lı yıllara kadar yalnızca alt kademe çalışanlarını ilgilendiren İKY, Peter F. Drucker’ın yapmış olduğu çalışmalar ile de örgütlerde görev yapmakta olan her çalışan ile ilgili olduğunu ifade etmesiyle dikkatleri daha da üzerine çekmiştir (Ögden vd. 2005: 6). 1950’li yıllardan başlayarak günümüze kadar olan dönem klasik ve neoklasik yönetim ilkeleri ve sonrasında ortaya çıkan sistem ve durumsallık yaklaşımlarıyla insan kaynakları yönetimi için bir gelişme ve sentez dönemi olarak kabul edilmektedir (Linderberg, Manson ve Larsen, 2013).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişme aşamalarını üç dönemde açıklayabilmekteyiz. İlk dönem tam anlamıyla bir kayıt tutma dönemi olarak ifade edilmektedir. Personel yönetimi birimlerinde görev yapanların başlıca ilgi alanı, işe yapılan başvuruları inceleyerek işe alınanların eğitim, yaş ve kişisel bilgilerini içeren dosyalarını tutmak, iç yazışmaları yaparak sosyal faaliyetleri düzenlemek olarak sınırlıdır (Yüksel, 2000).

İkinci dönemde devletin iş yaşamı için getirdiği düzenlemeler ile personel yönetimi birimleri yasal sorumluluklara dikkat edebilmek için sorumluluklar yüklenmişlerdir. Örgütte işveren ve işçi ilişkilerinin yasal sorumluluklar çerçevesinde düzenlenmesi ve dokümanlarının hazırlanması, eğitim ve geliştirme gibi konular personel yönetimi biriminin sorumluk alanlarına girmiştir. İkinci dönemde ilk döneme göre örgüt içerisinde insana verilen önem artmış olsa da örgütün üst yöneticileri için insan kaynakları yönetimi faaliyetleri getirisi olmayan faaliyet olarak görülmeye devam etmiştir (İnan ve Turan, 2014).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimindeki son dönem 1980'li yıllardan başlayarak hızla değişen iş hayatı ile çeşitli sosyo-ekonomik ve politik nedenlerin etkisinin son derece fazla hissedildiği dönemdir. Uluslararası rekabetin artması, faiz oranlarının yükselmesi, işçi başına verimliliğin düşmesi ve daha fazla sayıda kadının iş hayatına girerek çoğu uygulamayı değiştirmesi gibi faktörler sebebiyle insan kaynakları yönetimi birimleri örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve bu üstünlüğü sürdürebilmeleri için sorumluluklar üstlenmiştir. Bu dönemde örgütün üst yöneticileri insan kaynakları yönetimine firma değerini artıran, maliyet kontrolünde büyük rol oynayan ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yarayan bir unsur olarak görmeye başlamışlardır (Lazarova, Morley ve Tyson, 2012).

3.3. İnsan Kaynakları Olgusunun Temel Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin örgütlerde en önemli amacı, iş yaşamında kaliteyi yükselterek örgütte işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek, çalışanların ve buna bağlı olarak örgütün verimliliğini arttırmak, yasalarla uyum sağlamak ve rekabet avantajı oluşturmaktır (Aydın ve Eroğlu, 2008). Bununla birlikte insan kaynaklarının toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel olarak sınıflandırabileceğimiz amaçlar da bulunmaktadır. Toplumun isteklerinin ve toplumsal baskıların örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini en az seviyeye indirebilmek ve toplumun gereksinimlerine karşı hem ahlaki hem de sosyal sorumluluk bilincinde olmak insan kaynakları yönetiminin toplumsal amacı olarak ifade edilmektedir (Bingöl, 2013).

Toplumun ihtiyaçlarını göz önüne alarak insan kaynağı planlarını bu ihtiyaçlara göre yapmaları gerekmektedir. Örgütler kaynak kullanımı konusunda toplumun yararını

sağlayamayarak başarısız olurlarsa yasal düzenlemeler ile bazı kısıtlamalara maruz kalabilmektelerdir (Ertürk, 2011).

İnsan kaynakları yönetiminin meydana gelme sebebi örgüt amaçlarını gerçekleştirmektir. İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel amacı da bu sebepten dolayı örgüt amaçlarına aykırı hareketlerde bulunmadan örgüt amaçlarının etkinliği için çalışmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonel amacı ise, örgüt ihtiyaçlarına uygun bir şekilde katkıda bulunan bir insan kaynakları birimi oluşturmaktır. Başka bir ifadeyle örgüte tam olarak uygun insan kaynağı prosedürleri olmalıdır. Karmaşık olmayan ve aynı zamanda örgütün ihtiyaçlarına cevap veremeyecek ölçüde yetersiz şekilde örgütlenmiş olmamalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin personele yönelik amaçları da çalışanların bireysel amaçlarını elde etmelerine katkıda bulunmak için onlara mutlaka olanaklar tanınmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçları arasında sayılan birey amaçları ile örgüt amaçlarını aynı yönde buluşturabilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek içinde çalışanların amaçlarını örgütün içerisinde gerçekleştirmelerini sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır (Okakın, 2009).

3.4. İnsan Kaynakları Olgusunun İşlevleri

Dünyadaki gelişmelerle birlikte insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları da değişerek sorumluluk alanları daha da artmıştır. İnsan kaynakları ile ilgili literatür incelendiğinde genel olarak insan kaynakları yönetimi biriminin ana fonksiyonları; insan kaynakları planlama, insan kaynakları işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans ve ücret yönetimiyle endüstri ilişkileri olarak görülmektedir (Tortop ve ark., 2013). İnsan kaynakları yönetimi birimleri bu fonksiyonları örgütün amaçlarına uygun şekilde yürütme konusunda üst yöneticilerine karşı sorumludurlar. İnsan kaynakları yönetimi birimleri bu fonksiyonlar ile birlikte aşağıdaki fonksiyonları da yerine getirmelilerdir.

- Örgütün hedeflerine en uygun olan insan kaynakları yönetimi politikalarını saptamak için araştırmalar yapmak ve elde edilen bilgileri üst yönetim ile paylaşmak,
- Belirlenen insan kaynakları yönetimi politikalarına uygun çalışma programları düzenlemek ve yürütmek,

- Bu çalışma programlarını denetlemek ve değerlendirmek,
- İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili yenilikleri izleyerek örgüte uygun şekilde uygulamaya koymak,
- İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili rutin işleri yürüterek bu sayede diğer yöneticilerin iş yükünü azaltmak (Sadullah, 1998),
- Kariyer yönetimi programları ile çalışanlara destek olmak,
- Örgütte öneri, istek, şikâyet ve disiplin mekanizmalarını oluşturmak ve aktif kullanımını sağlamak (Yılmaz, 2013),
- Motivasyonu yüksek ve iyi yetişmiş personel sağlayarak örgütün verimliliğini artırmak,
- İş gücünü etkin kullanarak iş gücü maliyetlerini kontrol altında tutmak,
- Çalışanların motivasyonlarını yükseltecek uygulamalar ile onlara potansiyel yeteneklerini açığa çıkarmaları için fırsat vermek,
- İşveren ve çalışan arasındaki ilişkilerde hukuki sorunları çözmek (Aydın ve Eroğlu, 2008).

Tüm bu bilgilerden yola çıkarak insan kaynakları yönetimi fonksiyonları çalışmamızda da bu fonksiyonlardan bazılarını insan kaynakları yönetimi uygulamaları adı altında kullanacağımız şu fonksiyonlardır. Bunlar; İnsan kaynakları planlaması, İşe alım ve seçim, Eğitim ile Kariyer Geliştirme, Performans ve İş değerlendirme, Ücret Yönetimi, Endüstri ile ilişkiler, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, Özlük işleri ve Bilgi Sistemleri olarak ana başlıklar ile ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000).

3.5. İnsan Kaynakları Kavramının Önemi

Çalışma yaşamında son dönemlerde karşı karşıya kalınmış olan işgücü maliyetleri, verimlilik, uluslararası rekabetin hız kazanması ve iş sistemlerinin değişimi gibi olumsuzluk olarak görülebilen belirtiler insan kaynakları yönetiminin önemini oldukça fazla artırmıştır. Örgütler için oldukça önemli sayılan iş gücü devri, devamsızlık ve verimsizlik oranları gibi göstergelerdeki olumsuzlukların sebeplerinin araştırılması gerekliliği ve bu durumlara çözüm arayışları insan kaynakları yönetimini örgütler için en önemli hale getirmiştir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi birimlerinde işe yabancılaşma, işlerin sıkışması ve tatminsizlik gibi kavramlar

araştırılmakta, bu sorunların iş yaşamına etkilerini incelemekte ve bunlara yönelik çözüm arayışları geliştirilmektedir (Tortop vd. 2013).

İnsan kaynaklarının maliyeti, küreselleşme, işgücü çeşitliliği, toplam kalite yönetimi, değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı, çalışan becerilerinin gereklerindeki değişim, üretkenlik krizleri, küçülme ve sayı azaltma gibi sebepler insan kaynakları yönetiminin öneminin artmasında büyük rol oynamışlardır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).



4. BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMLARININ ETKİLEŞİMİ

4.1. Toplam Kalite Yönetimi ile İnsan Kaynakları Etkileşimi

Herhangi bir firmanın başarılı olup o başarıyı sürdürerek uluslararası pazarda yer alabilmesinin ön koşulu, kaliteli insan kaynağına sahip olarak mevcut olan kaliteli insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmektir (Pakdil, 1996). İnsan kaynağı herhangi bir firmanın rekabet piyasasında yaşayabileceklerini tayin edecek olan yegâne faktördür. Firmalar rekabet içerisinde oldukları pazarda kaliteye ve başarıya ulaşmada en önemli faktörün insan kaynağının kalitesinin olduğunun farkındadırlar.

Toplam kalite yönetiminde insan kaynağının rolü, işgörenlerin yenilikçi bir fikir geliştirebilmelerine yardımcı olarak kaliteye bağlılıklarını sağlamaktır. İşletmelerde uygulanan birçok insan kaynakları uygulamaları kaliteye bağlı olarak faaliyette bulunurlar (Çetin, 2009). İnsan kaynakları işgören performansı üzerinden toplam kalite yönetiminin başarısını ya da başarısızlığını etkiler. İnsan kaynakları ile kalite uygulamaları birleştirilerek hareket edilmelidir. İşletmelerin kalitede başarılı olabilmeleri için insan kaynakları uygulamalarını kalitenin amaçlarıyla birleştirerek faaliyette bulunmalıdırlar (Kılıç, 2015). İnsan kaynakları kalitenin sağlanmasında ayrılmaz bir parçadır. Toplam kalite yönetiminin en önemli amaçlarından biri müşteri tatminidir. Bütün işletmelerin birimleri de insan kaynaklarının müşterisidir. Bu şekilde bakıldığında insan kaynakları birimi işletmenin bütün birimlerini müşterisi olarak görerek mutlu ederek tatmin etmeleri gerekmektedir (Türkan, 2018).

Pazarın işletmeleri yönlendirdiği kalite anlayışının ve kültür değişiminin işletmede yerleşebilmesi ve yaygınlaştırılması için eğitim, iletişim, bilgi sistemleri ve çalışan etkinlikleriyle desteklenmelidir (Aydın, 2007). İşletme içinde eğitim ve iletişime ağırlık verilmesi kalite değerlerinin, işletme vizyonunun, amaçlarının ve elde edilen başarıların paylaşılması kolaylaştırılmalıdır. Kültür değişiminin sağlanması, şirket içerisinde iletişimin geliştirilmesi, eğitimlerin etkinliğinin sağlanması, toplam kalite yönetiminin geliştirilebilmesi için insan kaynakları üzerine düşen en önemli

görevlerdendir. Toplam kalite yönetimi sisteminin başarı elde edebilmesinin en önemli unsuru hiç şüphe yoktur ki bu sistemin en asal üyesi olan insan kaynağını etkin yönetebilmeye bağlıdır (Mutlu, 2000).

İnsan kaynağını etkin yönetebilmek için insan kaynakları departmanının aracılığıyla yönetim çalışanlarını bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun işlere göre yerleştirerek onları gelişen teknolojiye göre eğiterek geliştirmeli ve bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılıklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için onları güdülemelidirler.

4.2. Toplam Kalite Yönetimi Olgusu ve İnsan Kaynakları Olgusu Arasındaki Benzerlikler

4.2.1 Organizasyonların Verimliliğine Olan Etkiler

Hem insan kaynakları hem de toplam kalite yönetimi işletmelerin verimliliğine doğrudan veya dolaylı olarak etki etmektedir. İşletmelerde fark oluşturabilecek yegâne unsur insandır. Makina ya da robotların işletmelere katkısı sabittir (Yiğit, 2018). Fakat insanların performansları geliştirilerek veya yetkinlikleri arttırılarak işletmelerin verimliliğinde artış sağlanabilir. İnsan kaynakları uygulamalarının içerisinde performans değerlendirme, performans çizelgesi, performans ölçümü, performans analizi gibi uygulamalar bulunmaktadır. Çalışanların performansları bu tür uygulamalarla takip edilip gerektiğinde müdahale edilip performansları yükseltilerek işletmelere katkı sağlamaları sağlanılıyor. Toplam kalite yönetiminin de işletmelerin verimliliğine çok büyük katkısı vardır. Toplam kalite yönetimi gereği işletmenin faaliyetlerinin her bir aşamasının kaliteli bir şekilde yapılması için uygulamalar mevcuttur. Her aşamaya titizlikle kalitenin gerekleri uygulanmaktadır (Türkan, 2018). Kalite uygulanmadığı takdirde kalitenin uygulanmadığı kısım veya faaliyetlerde aksaklıklar doğabilir ve bu da işletmenin maliyetlerinin yükselmesine sebebiyet verebilir.

4.2.2 Organizasyonlar Açısından Taşınan Önem

Toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları işletmeler açısından önem arz eden kavramlardır. Hem insan kaynakları uygulamaları hem de toplam kalite yönetimi uygulamaları işletmeler açısından önemlidir. İşletmelerde yapılan işlerde makina ve

teçhizatın katkısı sabittir (Er, 2014). Fakat insan kaynağı ve ona yapılacak yatırımlar ile işletme fark yaratabilir. İnsan kaynağının yapacağı katkılar ile işletmeler güçlenip piyasada lider konumuna gelip rakipleriyle rekabet edebilir durumuna gelebilir. Bu yüzden insan kaynağı işletmelerin önem verdiği en önemli unsurlardandır (Kılıç, 2015).

İnsan kaynağına önem vermeyen işletmelerin fark yaratabilmeleri düşünülemediği gibi piyasada lider durumuna gelip rakipleriyle rekabet edebilmeleri de düşünülemez. İşletmeler için piyasanın lideri olup rakipleriyle rekabet edebilmek çok önemli olduğu için işletmeler insan kaynaklarına çok fazla önem vermektedirler. Hatta çok daha kurumsal olan firmalar özel olarak insan kaynakları departmanı oluşturarak faaliyetlerini hususi olarak özenle takip etmektedirler. İşletmelerin bünyelerinde hususi olarak insan kaynakları departmanının bulunması işletmelerin ona verdikleri önemin bir göstergesidir (Karta, 2018).

4.2.3 İşgörenlerin Yeteneklerinin Geliştirilmesine Yapılan Etki

Hem insan kaynakları hem de toplam kalite yönetimi çalışanlarının yetkinliklerinin artırılmasına yönelik çok fazla faaliyette bulunmaktadır (Çetin, 2009).

İnsan kaynakları uygulamalarından çalışanların işe yerleştirilmesinden sonra oryantasyon eğitimi ile yapılacak işin gösterilmesi ve anlatılmasıyla o iş hakkında bilgi sahibi olarak yetkinliklerinde artış yaşanmaktadır. Yine işe yerleştikten sonra işte uzmanlaşma ve işte zenginleştirme faaliyetleriyle de çalışanların yetkinliklerinde artış gözlenmektedir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının da çalışanların yetkinliklerinin artırılmasında etkisi çok büyüktür. Kalite ile ilgili verilen eğitimler veya diğer verilen eğitimler olsun çalışanların yetkinliklerinin artırılmasındaki en önemli unsurlardan biridir (Şen, 2013).

4.2.4 Organizasyonların Hedef ve Amaçlarını Gerçekleştirmelerine Sağlanan Katkı

Her işletme belli bir amaç doğrultusunda kurulup o amaca yönelik faaliyetlerde bulunur. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için kısa ve uzun vadede hedefler belirleyerek bu amaç ve hedeflere göre faaliyette bulunurlar. Bu amaç ve hedefleri

gerçekleştirmelerinde hem insan kaynakları hem de toplam kalite yönetimi etkin rol oynamaktadırlar (Aydın, 2007).

İşletmelerin gerçekleştirmek istediği bazı amaçlar vardır. Genellikle bunlar toplumsal amaç, örgütsel amaç, işlevsel amaç ve kişisel amaçlardır. Bunlar işletmeden işletmeye farklılık gösterip değişebilir fakat ana hatlarıyla böyledir (Kaptan, 2007).

4.2.5 Eğitime Verilen Önem

Eğitim her alanda her şey için önemli olduğu gibi insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi için de çok önemli bir kavramdır. İşletmeler de eğitime çok fazla değer vermektedirler. Üst düzey kurumsal firmalarda çalışanlara verilen yıllık eğitimler kişi bazında çok yüksek saatlere çıkabilmektedir (Karta, 2018).

İnsan kaynakları gerek işe alım esnasında eğitimli kişilerin işe alımına önem vermekle gerekse de işe yerleştikten sonra verilen oryantasyon eğitimleriyle eğitime verdikleri önem anlaşılmaktadır. Toplam kalite yönetimi de eğitime çok fazla önem vermektedir. Zaten toplam kalite yönetimini ve uygulamalarını uygulayabilmeniz için çalışanlarınızın eğitim seviyesinin yüksek olması gerekir. Toplam kalite yönetimi gereği çalışanlara verilen eğitimler ile çalışanların yetkinlikleri arttırılır (Yiğit, 2018). Liderlik ile ilgili verilen eğitimler olsun, müşteri odaklı olunabilmek için verilen eğitimler olsun toplam kalite yönetiminin eğitime verdikleri önemin göstergesidir.

4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Önemi

İnsan kaynakları planlamasının temel hedefi, gelecekteki işgücünün nitelik ve niceliğini planlamaktır. Sistematik insan kaynakları planlaması olmaksızın, yönetimi fonksiyonlarının etkin bir şekilde işlemesi beklenemez (Doğan, 1995).

- Bir örgüt hedeflerine erişmek istiyorsa şu girdilere ihtiyaçlar duyar: Finansal kaynaklar (Kredi, nakit para gibi),
- Fiziksel kaynaklar (Donanım, bina ve insan gibi) (De Cenzo ve Stephen, 1988).

Fakat üçüncü etmenin diğer bir ifadeyle insan etmeninin örgütün başarısında ne kadar önemli olduğu dikkate alınmamaktadır. Bu sebeple insan kaynaklarının yönetimi insanlık tarihi kadar eskilere uzanmakla birlikte insan kaynakları planlaması ve kişilerin bir plana göre işe yerleştirilmesi hususlarında sistematik ve ciddi bir eğilimin oldukça yeni olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları planlaması, başarılı bir insan kaynakları yönetim programının en önemli öğelerinden birini oluşturmaktadır.

P. Drucker örgütlerin başarıya ulaşmasın için işgörenlerin işe alımlarında ve yükseltilmesinde dikkate alınması gereken temel normlar aşağıda verilmektedir:

- Gereksinime en uygun elemanın işe alınması. Farklı vazifeler farklı niteliklere, yetenek ve becerilere sahip kişilerin işe alınmasını gerektirmektedir.
- Potansiyel olarak işe uygun elemanlar arasından seçim yapılmalıdır. Etkin bir karar için potansiyel olarak birbirine yakın yetenek ve becerilere sahip olan bireyler arasından seçim yapılmalıdır.
- İşe alınacak adayları değerlendirirken çok iyi ve etraflıca düşünülmesi gerekmektedir. İşe alınması planlanan kişilerin sahip olduğu zayıf ve güçlü yönlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Teknik bilgi itibarı ile yeterli olan bir adayın seçilmesi gerekmektedir. İş gereği eğer işletmede grup çalışmasını yönetecek kapasiteye ve niteliklere sahip değilse, o bireyin işe uygun olduğu söylenemez.
- İşe alınacak her adayı daha önce beraber çalıştığı bireylerle birlikte değerlendir. Sadece yöneticinin değer yargıları değersiz ve anlamsız olabilir. Bu açıdan mümkün olduğu takdirde adayın durumunun geçmişteki yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla görüşmeler gerçekleştirilerek değerlendirilmelidir.
- İşe alınan kişinin işten anlayıp anlamadığı ilk aylarda kontrol edilmelidir. Adaylar arasından seçim gerçekleştirildikten sonra işin sona erdiğini düşünmemek gerekmektedir. Çalışmaya başlayan kişiye yardımcı olarak iş hakkındaki durumu değerlendirilmelidir.

Bu noktadan hareket ile insan kaynakları yönetimi bir sistem olarak dikkate alındığında, planlamanın birinci girdi olduğu söylenebilir (Kavrakoğlu, 1992). Bu durumda insan kaynakları planlaması, temel anlamda insan kaynaklarının mevcut durumunun bir profili ve bu popölasyon ile alakalı gelecekteki ihtiyaçların ve şartların bir yansıması olmaktadır (Tortop, 1989).

İşini küçümseyen birey motive olamaz, iş beğenmez ve hatta diğer çalışanların motivasyonlarına da olumsuz olarak etki eder. Oysaki Toplam Kalite Yönetiminde işin içeriği, planlar, hedefler, vb. ne olursa olsun en yüksek düzeyli bireylerin işletmeye kazandırılması hedeflenmektedir. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlanması sayesinde her kişinin işini sevmesi ve işletmeye bağlanması sağlanır. Toplam Kalite Yönetimine göre, yüksek performansın fakat yüksek kaliteli elemanlarla sağlanabileceğine inanılır ve bu nedenle de elemanların seviyesi sürekli olarak geliştirilmeye çalışılır. Görüldüğü gibi, Toplam Kalite Yönetiminin özünde yatan ana unsurlardan biri, İnsandır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini kabullenen organizasyonlarda, bireyler makineleri yönlendiren robotlar şeklinde düşünülmez, birey; makineleri üreten, onları geliştiren ve kullanan bir öge biçiminde ele alınmaktadır. Bu sebeple, Toplam Kalite Yönetiminde insan kaynakları planlama süreci bütünlük gösteren ve tutarlı bir sistem olacak şekilde ele alınır: Eleman temini, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, değerlendirme ve ücret sistemidir (Tutum, 1979).

Görüldüğü üzere insan kaynakları olgusunun planlamasında, işletmenin işgücü ihtiyaçlarının nitelik ve nicelik açısından en iyi şekilde karşılanabilmesi için, belli metotlardan yararlanmak sureti ile yeterli nicelik ve nitelikteki elemanı zamanında sağlamak hedefi güdülmektedir (Walker, 2002). Bu sayede, insan kaynakları planlamasının iki temel hedefi olduğu söylenebilir;

- Organizasyonun insan kaynaklarının en faydalı şekilde kullanılmasını sağlamak,
- Organizasyonun gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını nitelik ve nicelik açısından karşılamak.

4.4. Toplam Kalite Yönetiminde Verimi Arttırmak İçin Önemli Olan İnsan Kaynakları Normları

4.4.1 İç Müşteri Memnuniyetinin Kazanılması

Globalleşen dünyamızda birçok işletmenin müşteri odaklı çalıştığı bilinmektedir. Müşteri odaklı çalışmak demek sadece işletmenin dış müşterilerine odaklanmak demek değildir. Bu durumun bir de iç müşteri odaklılığı vardır. İç müşteriye odaklanma durumu çoğu işletme için pek fazla önem arz etmemektedir (Kılıç, 2015). Genelde işletmeler dış müşterilere odaklanıp iç müşterilere fazla önem vermezler. Fakat bu durum yavaş yavaş önem kazanmaya başlamıştır. İşletmeler iç müşteri kavramını çok iyi algılayıp onları mutlu etmenin yollarını keşfetmelidirler (Karta, 2018). İşletmedeki bütün sistemlerin adaletli olması, çalışanların fikir ve düşüncelerine saygı duyulması, iş yerindeki koşulların iyileştirilmesi, sosyo kültürel aktivitelerin düzenlenmesi, açık bir iletişimin olması, üst yönetim bunlara karşı duyarlı olarak iç müşteri mutluluğunu sağlayabilir. Bunlar genellikle işletmelerde iç müşteri mutluluğu için dikkat edilecek hususlardandır. İşletmelerin yapısına göre farklılık gösterebilir.

İşletmelerin unutmamaları gereken en önemli şeylerden biri de dış müşterilerin mutluluğunun sağlanması iç müşterilerin mutluluğunun sağlanmasından geçer (Ersen, 1996). Bu yüzden, işletmenin iç müşterileriyle dış müşterilerini birbirinden bağımsız olarak ayrı ayrı düşünmek mümkün olamayacağı için birlikte değerlendirilmesi gerekir.

4.4.2 İşgörenlerin Katılımının Sağlanması

Katılım, işletmeye üye kimselerin genel amaçlarına ulaşmak için etkili rasyonel kararlar almalarını sağlayan ve o kararların başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için kullanılan bir araçtır. Daha farklı bir deyişle katılım, karar alma ve uygulayabilme yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir (Türkan, 2018).

Çalışanların katılımı, katılımcı yöneticilerin çalışanların fikirlerini sunabileceği uygun ortamı sağlamasıyla ve onlara inisiyatif vermesiyle gerçekleşir. Bu sayede çalışanlar

fikir ve düşünceleriyle işletmeye yenilikler getirerek işletmenin diğer firmalarla rekabet edebilme gücünü artırır (Yiğit, 2018).

Çalışanların tam katılımının sağlanması, bireylerin belirli koşullarda inisiyatifini ve üretkenliğini kullanması açısından oldukça önemlidir. Bu da iyi bir sistem ve işyeri ortamı oluşturulmasıyla sağlanabilir (Pakdil, 1996).

Fikir ve düşüncelerini sağlıklı bir ortamda tartışabilme ve alınacak kararlara katılabilme imkânı bulan çalışanlar, yaratıcılıklarıyla yapılacak olan işlerin kalitesine kalite katabilirler. Çalışanların çaba ve katkılarının ödüllendirilmesi, çalışanları güdüleyerek kariyerini ve işlerini kendi performanslarıyla geliştirmelerine olanak sağlayacaktır. Üst yönetimlerin kararlar alarak yukarıda başlattıkları kalite duyarlılığı, çalışanların da katılımıyla daha fazla ivme kazanacaktır (Anakoç, 1999). Ayrıca oluşturulabilecek etkili bir iletişim sürecinden sonra çalışanların yönetime katılımlarını sağlamak da kaliteyi ve verimliliği artırıcı tedbirlerdendir.

Üretim kalitesini yükseltebilmek için teorik ya da pratik tavsiyelerle üst yönetime fikir ve düşüncelerini ulaştırabilen çalışanlar, toplam kalite yönetimi çalışmalarında da oldukça önemli roller üstlenebileceklerdir (Tozkoparan Erdoğan, 2004). Bunlar aynı zamanda çalışanlara adil davranılması sonucunu doğuracağından, çalışanlarında yönetimde söz sahibi olmalarını sağlayacak ve işyeri huzurunun sağlanmasıyla bütünleşerek üretime katkıda bulunulabilecek düzeye gelecektir.

4.4.3 İşgörenlerin Niteliğinin Arttırılması

İşletmede çalışanların niteliğinin arttırılmasında insan kaynakları yönetiminin çok büyük bir sorumluluğu vardır. Bu sorumlulukların başında çalışanların niteliğini arttırmanın yanında çalışanları insancıl yaklaşımlarla modern yönetim anlayışlarının içerisine getirmek de vardır. Bu modern yaklaşımlar insanları şu şekilde kabul etmektedir (Çetin, 2009).

- İnsanlar, normal bir şekilde çalışır. İnsanların üretken ve yaratıcı olmaları işlerindeki doyumun da kaynağı olacaktır.

- İnsanlara verilebilecek en önemli ödöl kendilerini kanıtlamaları için fırsatlar verilmesidir. Bireyler, fakat böyle ortamlarda bütün yeteneklerini sergilemek için ortaya koyarlar ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar.
- İnsanlar, üretkenliklerini hem bireysel amaçları için hem de işletmenin amaçlarına ulaşması için kullanır; kendilerini geliştirmeye ve yönlendirilmeye açık olurlar.
- İşletmelerin gelişimleri için gerekli olan üretkenlik, yenilikçilik birkaç kişinin elinde olmamalıdır. Bu tür yetenek ve beceriler işletmenin içerisinde geniş kitlelere yayılmalıdır. Oluşturulabilecek uygun koşullarla uygun ortamlarda bu tür yetenek ve becerileri ortaya çıkarmak işletmeler için son derecede önemlidir.

Çalışma hayatında insan kaynağının dışındaki bütün kaynaklar kısıtlıdır. İnsan haricindeki kaynakların tamamı hiçbir zaman aldıkları girdiden daha fazla çıktı veremezler. Sadece insanlar nitelikleri sayesinde toplam girdiden daha fazla çıktı verebilirler (Şen, 2013). Bu durumun farkında olan işletmeler ve onların yöneticileri insan kaynağının niteliğinin geliştirilmesi için çeşitli faaliyetlerde bulunarak çalışanların verimliliklerini yükseltmek ve çalışanların faaliyette bulunabileceği uygun ortamı sağlayacak kurum kültürünü oluşturmak için çaba sarf etmektedirler.

Çalışanların niteliğinin arttırılmasının en etkili yolu çalışanları çok iyi tanımaktan geçer. Onları çok iyi tanıyarak hangi niteliklerinin geliştirilebileceğini keşfetmek, onların gelişmelerini sağlamak açısından çok önemlidir (Er, 2014).

4.4.4 Verimliliğin Düzenli Olarak Arttırılması

Edinilen çıktının (mal ya da hizmet) üretime giren girdi veya girdilere (emek, sermaye, materyal, enerji ve teknoloji gibi üretken güçlere) matematiksel olarak oranıdır. Verimlilik, bir ülkenin yaşam standartlarını belirleyebilmesi açısından diğer bütün faktörlerden daha büyük bir paya sahip ve o dönemde ekonomik performansın en iyi göstergesidir (Yiğit, 2018). Ayrıca verimlilik ile ulusların gelişmişlik düzeylerinin sırası da belirlenebilir. Elbette verimlilik kavramı uluslar için geçerli olduğu gibi işletmeler için de geçerlidir.

Verimliliğin arttırılması ve geliştirilmesi, çok büyük oranda bunu oluşturacak ortamın sağlanmasına bağlıdır. Ayrıca modern yönetim teknikleri uygulanarak verimliliği ve performansı yükseltmeye çalışmak bu yöntemlerin hangi oranda ve ne tür koşullar altında uygulandığı ile de çok yakından ilişkilidir.

Verimlilik ortamı genel olarak 3 ana başlık altında incelenebilir (Pakdil, 1996):

- Yapısal ortam
- Fiziksel ortam
- Sosyal ortam

Yapısal ortam, formal ortamı açıklamakta ve esas olarak işletmenin yapısını ve yönetim sistemlerini içermektedir. Fiziksel ortam, mekân seçimi ve düzenlenmesini açıklamakta ve çalışma şartlarının fiziksel yönlerini içermektedir (Anakoç, 1999). Sosyal ortam ise, informal ortamı açıklamakta ve birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan birey ve grupların arasındaki ilişkileri içermektedir.

Verimlilik ortamının geliştirilmesi amacına yönelik olarak yapılacak olan çalışmalar neticesinde bireylerin ve grupların güdüsü yükselecek, bu da artan performan yoluyla verimlilik ortamını da geliştirecektir (Tozkoparan Erdoğan, 2004).

4.4.5 Hizmet ve Üretim Kalitesinin Yükseltilmesi

Üretim ve hizmet sürecindeki her aşamada bir kalite tanımı vardır (Şen, 2013). Her üretim aşamasında kalitenin bir defa üretilmesi gerekir. Her aşamada kalitenin oluşturulabilmesi için her bir çalışan kendisini bir önceki yapılan işlemin müşterisi olarak görmeli, aynı zamanda da bir sonraki işlemde bekleyen de kendi müşterisi olduğu bilinciyle çalışması gerekir. Böylelikle işletmede bir iç müşteri zinciri oluşacaktır. Bu noktada çalışanlarda iç müşteri bilincini oluşturabilmek için insan kaynakları yönetimine çok büyük bir görev düşüyor. Bunların yanı sıra çalışanlara, istenen kalite özelliklerindeki ürün ya da hizmeti üretebilecek becerilerin kazandırılması da gerekiyor. Bu konu ile ilgili çalışanların eğitim eksikliklerinin tamamlanması da insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır.

4.4.6 Hata Oranının Minimuma ve Hatta Sıfıra Düşürülmesi

Toplam kalite yönetiminin en önemli hedeflerinden birisi üretilecek ürün ya da hizmetin ilk aşamadan müşteriye teslim edilinceye kadar geçen süre zarfında yapılacak olan bütün işlemlerin hatasız olmasını sağlamaktır. Bunun için yapılacak işlerin sürecinin çok iyi tayin edilmesi gerekir. Ama sadece süreçler önemli değildir (Er, 2014).

Bu süreçte çalışanların özverili ve itina ile çalışıp, işin daha iyi olması için ne yapabiliriz diyebilmeleri gerekir. İşletmenin diğer kaynaklarının da verimli kullanılması, hataların sıfıra indirilmesine yardımcı olur. Toplam kalite yönetimi ile hataların sıfıra indirilebilmesi için iki unsur karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan biri insan kaynağı diğeri ise süreçtir (Kılıç, 2015). Süreç, kısaca söyleyecek olursak belirlenmiş bir sonucu elde edebilmek için organize olarak yapılan ve birbirini takip eden işlemlerdir. İşletmeler insan kaynağını verimli kılmak ve çalışanlarını en az hata yapabilmelerini sağlamak amacıyla geniş çerçevede eğitim çalışmaları yapmakta ve de bu şekilde müşteri ihtiyaçlarını karşılarken en az düzeyde hata ile gidermenin yollarını aramaktadırlar.

4.4.7 Kaizen (Sürekli Gelişim)

Sürekli gelişme (Kaizen), iyileştirme anlamına gelmektedir. Üst yönetimi, çalışanları kısaca herkesi kapsayan bir kavramdır. Kaizen kavramı hem iş hayatı için gem de sosyal hayat için hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır (Aydın, 2007). İşleri geliştirmek için sürekli mümkün olamayacak rastlantılar yerine, düzenli olarak küçük basamaklar şeklinde ilerlemeyi öngörür. Başarılarda süreklilik kazanan küçük gelişmelerin önemi oldukça büyüktür. Kaizen sonuca değil sürece odaklı faaliyet gösteren bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev ise; kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, daha iyi nasıl geliştirebileceklerini düşünerek projelendirmektir.

Rekabet ortamında müşterilerin istek ve beklentileri, sürekli olarak değişen kalite hedeflerinin belirlenerek izlenmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu yüzden daha

kaliteli sonuçlar elde etme gayretinin sonu olmadığından; hedefle belirlenen noktalar, bilhassa da pazara göre sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir (Ersen, 1996). Bu değişim ve gelişmeler çerçevesinde, işletmeler ürün ve hizmet kalitesini geliştirerek iyileştirmek için gereken çalışmaları, sürekli gelişme yaklaşımı içerisinde yapmalıdırlar. Bu yüzden; sürekli gelişme toplam kalite yönetiminin en temel faaliyetlerindendir

4.4.8 Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Müşteri, ürün ya da hizmetten faydalanan nihai tüketici, kullanıcı, yarar sağlayan ya da satın alan taraftır (Pakdil, 1996). Müşteri; hizmetin nasıl, hangi süreç içerisinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığının yanı sıra, kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız verilen hizmetten doyum sağlayıp sağlamadığına, beklenti ve ihtiyaçlarına ne ölçüde uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen söz ve taahhütlerin ne derecede yerine getirildiğine bakar. Müşteriler zaman geçtikçe davranışsal olarak değişime uğramıştır.

Geçmiş dönemlerde kolaylıkla anlaşılabilen, duygusuz, davranışları önceden kestirilebilen diye tanımlanan müşteriler günümüzde çok fazla değişime uğramışlardır (Anakoç, 1999). Bugünkü müşteriler, iyi bir eğitim almış, davranışları kestirilemeyen, aktif, dostça tavırlar içerisinde bulunmayan ve işletmelerin çok etkin bir şekilde uğraşmak zorunda kaldıkları başlıca çevresel güçlerden birini oluşturan bireylerdir.

4.4.9 İşgören Eğitimi ve Gelişim

Eğitim ve geliştirmeyi çalışanların asıl ya da aday olarak işe başlamalarından, çeşitli sebepler ile işten ayrılıncaya kadar geçen süre zarfında bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlayabiliriz (Ersen, 1996).

İşletmede çalışan bireylerin zaman içerisindeki değişime ve gelişmelere uyum sağlamaları için kimlerin ne şekilde hangi yönlerden eğitileceğinin kararlaştırılmasında fayda vardır. Bu sadece eğitim gereksinimlerinin belirlenerek ve buna bağlı olarak da planlanmasıyla mümkün olabilir (Türkan, 2018). Ayrıca tatbik edilen eğitim çalışmalarının beklenen sonucu hangi ölçüde verdiği de çok önemlidir.

Bu sonuçların elde edilebilmesi için eğitimin değerlendirmeye tabi tutulması gerekir. İşletmeler eğitimlerin oluşturduğu maliyetlerden hiçbir zaman kaçınmamalı ve eğitimin yararlı olacağına her zaman inanmalıdırlar. Eğitimle birlikte sağlanacak olan çalışanların niteliklerinin artması toplam kalite yönetimine geçiş aşamasında işletmeye çok büyük faydalar sağlayabilecektir.

Çünkü eğitim, çalışanların ve işletmenin değişimi ile sürekli olarak gelişmesi için temel bir işlev olarak görülmektedir. Günümüzde zihinsel beceri gerektirmeyen faaliyetleri makinalara yavaş yavaş devrettiğimiz için insanlar genellikle zihinsel becerileriyle ekonomik yaşama tutunabilecekleri bir duruma gelinmektedir (Kılıç, 2015).

4.4.10 Rekabet Gücünün Arttırılması

Rekabet edebilme gücü müşterilerin tatmin derecesine göre değişikliğe uğradığı için bütün işletmeler müşteri odaklı olmak zorundadırlar. Bütün sistemlerini ve gelişim süreçlerini müşterilerine göre düzenlemeli, daha sonra da işletmenin bütün çalışanlarını amaç birliği yapmalarını sağlayarak rekabet edebilme güçlerini arttırmalıdırlar (Aydın, 2007).

Rekabet etmede kısa dönemde düşük fiyat stratejileri bazen başarılı olsa da uzun dönemde güvenilebilecek tek farklılaşma unsurunun kalite olduğu pazar araştırmalarının çoğunda ortaya çıkarılmıştır (Ersen, 1996).

Yüksek rekabet gücü, kalite-maliyet kriterlerinin her birisinde üstünlük kurmayı gerektirir. Böylelikle bu tarz bir rekabet edebilmede çok farklı bir yönetim anlayışı ve felsefeyi zorunlu hale getirir (Şen, 2013). Bugün zirvede olup fakat halen klasik-geleneksel yönetim tarzlarıyla yönetilmekte olan işletmeler kendilerini küresel rekabetin içerisinde bulduklarında çok yetersiz kaldıklarını göreceklerdir. Fakat değişim içinde gerekli olan zamanlarını da yitirdiklerinin farkına varacaklardır. Şu an ki durumlarında başarılı olan işletmeler aslında bu rekabet ortamında daha talihsiz durumdadırlar. Çünkü karlı olan işletmeler değişime ihtiyaç duymazlar. Üst yönetimleri değişim ihtiyacı hissetseler dahi bunu işletmeye kabul ettiremezler. Dolayısıyla yüksek rekabet etme gücünü yakalayamazlar.

Günümüzdeki koşullar altında ekonomideki rekabet, işletmelerin kıyasıya bir mücadelesi haline gelmiş ve boyutları inanılmaz ölçüde genişlemiştir. Bu yüzden her işletme sürekliliğini sağlayarak, her zaman kâr amacını gütmekten, sistemlerini belirli süreçler içerisinde geliştirmelidir (Çetin, 2009). İşletmeler için yüksek rekabet edebilme gücünü yakalamak, çalışanların niteliklerini artırarak, toplam kalite yönetiminin diğer işlevlerine de gereken önem ve özeni vererek gerçekleştirilebilir.



5. BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramlarını ele alarak, bu olguların işlevsel ilişkilerini ve etkileşimsel niteliklerini incelemektir. Bu hususta hazırlanan anket doğrultusunda alan çalışması gerçekleştirilmiştir.

5.2. Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evren ve örneklemi KKTC’de (Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti) farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen 3 işletme oluşturmaktadır. Bu 3 işletmeden toplamda 80 katılımcı çalışmaya katılmıştır. Çalışmanın gizlilik ilkesi doğrultusunda işletmelerin bilgisi verilmemektedir.

5.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak özel bir anket uygulanmıştır. Anket formu (EK-1) iki bölümden meydana gelmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorular bulunurken çalışmanın ikinci bölümünde, Özkan (2006) tarafından uygulanan toplam kalite yönetimin başarı ile çalışanların insan kaynakları yönetimine verdikleri önem derecesini belirlemeye yönelik olan sekiz ifade yer almaktadır. Burada bulunan ifadeler 5’li likert ölçeğine göre uygulanmaktadır. Katılımcılar ifadelerin karşısında bulunan ‘Çok önemli’, ‘Önemli’, ‘Ne önemli ne önemsiz’, ‘Önemli değil’, ‘Hiç önemli değil’ şeklinde yer alan katılma derecelerinden birini işaretlemektedirler.

5.3. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi

Uygulanan anket neticesinde elde edilen veriler SPSS 25 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada sosyo-demografik özelliklerin bulunabilmesi için frekans analizi uygulanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisinin Önem Ölçeği tablosundaki veriler için de n aritmetik ortalama ($\bar{x}$) değerleri hesaplanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisinin Önem Ölçeğinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmasına yönelik verilerin elde edilmesinde de Bağımsız t-testi uygulanmıştır.

6. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

6.1. Maddelerin Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının (maddeler) ortalamaları alınarak toplu güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmalarda güvenilirlik kategorileri kesin olarak aşağıda belirtildiği şekilde sınıflandırılır (Nartgöl, 2015).

Tablo 2. Güvenilirlik Katsayıları

Cronbach's alpha	Güvenilirlik
$\alpha \geq .9$	Mükemmel
$.9 > \alpha \geq .8$	İyi
$.8 > \alpha \geq .7$	Kabul edilebilir
$.7 > \alpha \geq .6$	Şüpheli
$.6 > \alpha \geq .5$	Kötü
$.5 > \alpha$	Güvenilmez

Tablo 3. Çalışmada Kullanılan Maddelerin Ort. Güvenilirlik Katsayıları

Maddelerin Ort.	Cronbach's Alpha Değ.
Madde Sayısı 8	,898

Çalışmada kullanılan 8 maddenin ortalamasının güvenilirlik katsayısı, 0,898 (İyi) olarak saptanmıştır.

6.2. Sosyo-demografik Özellikler

Tablo 4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

		Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	34	42,5%
	Erkek	46	57,5%
Eğitim Durumu	İlköğretim	14	17,5%
	Lise	24	30,0%
	Yüksekokul	12	15,0%
	Fakülte	24	30,0%
	Lisansüstü	6	7,5%
Pozisyon	Çalışan	57	71,3%
	Alt Kademe Yönetici	12	15,0%
	Üst Kademe Yönetici	11	13,8%
Kıdem	0-1	24	30,0%
	1-3	18	22,5%
	3-6	22	27,5%
	6-10	7	8,8%
	10+	9	11,3%
Bölümünüz	Muhasebe	20	25,0%
	Finans	10	12,5%
	İnsan Kaynakları	11	13,8%
	Hukuk	12	15,0%
	Pazarlama	11	13,8%
	Diğer	16	20,0%
TKY Uygulamalarında Bilgi Düzeyi Olma Durumu	Düşük	10	12,5%
	Orta	32	40,0%
	Yüksek	38	47,5%

Katılımcıların %57,5’u erkekken, %42,5’u kadındır. Katılımcıların eğitim durumunun yoğunlaştığı yerler %30 ile ‘Lise’ ve ‘Fakülte’dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu %71,3 ile çalışan statüsündedir. Katılımcıların kıdem durumlarına bakıldığında da yoğunlaşmanın 0-1 yıl (%30) aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu muhasebe departmanındadır (%25). Katılımcıların çoğunluğu %47,5 oranıyla Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında bilgi düzeyi olma durumlarının yüksek olduğunu belirtmiştir.

6.3. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisine Dair Veriler

Anketin ‘B Bölümünde’ bulunan 8 katılımcıların toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi insan kaynakları yönetimine verdikleri önem üzerinden bu iki kavram arasındaki ilişkiye ulaşılmak istenmiştir.

5’li likert ölçeği kullanılarak oluşturulan bu görüş formunda aralık sayısı (4) seçenek sayısı (5)’e oranlanarak 0.80 değeri elde edilmiş ve ölçümleme ölçeğinde her bir seçeneğin dâhil edilebileceği üst ve alt sınır için bu değer kullanılmıştır. Ölçümleme ölçeğinde en düşük değer olarak görülen 1’e 0.80 eklenerek ‘Çok Önemli’ seçeneğinin alt sınırı 1 üst sınırı 1,80 olarak belirlenmiştir. Benzer biçimde 5’e ulaşıncaya dek seçeneklerin üst ve alt sınırları aritmetik ortalamalarda kullanılması için aşağıda belirtildiği gibi derecelendirilmiştir (Şekerci, 2006).

Tablo 5. Ölçümleme Ölçeği

1.00-1.80	Çok Önemli
1.81-2.60	Önemli
2.61-3.40	Ne Önemsiz Ne Önemli
3.41-4.20	Önemli Değil
4.21-5.00	Hiç Önemli Değil

Tablo 6. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisinin Önem Ölçeği

Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Önem İlişkisi	Ölçümleme Ölçeği Önem Derecesi	Önem Durumu
Takım çalışmasını sağlaması bakımından	1,77	Çok Önemli
Eğitim faaliyetlerinin uygulanması bakımından	2,58	Önemli
Kurum içi iletişim etkinleştirmesi bakımından	1,65	Çok Önemli
Bilgi paylaşımı ve aktarımı bakımından	2,54	Önemli
Verimliliği artırma çalışmaları bakımından	1,65	Çok Önemli
Kalite Bilincinin Oluşturulması Uygulanmasındaki liderlik bakımından	2,88	Önemli
Herkesin katılımını sağlaması bakımından	1,94	Önemli
Çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi açısından	1,72	Çok Önemli

Tablo 4'ten görüldüğü üzere katılımcılar, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisinin Önem Ölçeği ifadelerinden, 'Takım çalışmasını sağlaması bakımından', 'Kurum içi iletişim etkinleştirilmesi bakımından', 'Verimliliği arttırma çalışmaları bakımından', 'Çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi açısından' ifadelerini çok önemli olarak nitelendirirken, 'Eğitim faaliyetlerinin uygulanması bakımından', 'Bilgi paylaşımı ve aktarımı bakımından', 'Kalite Bilincinin Oluşturulması Uygulanmasındaki liderlik bakımından' ve 'Herkesin katılımını sağlaması bakımından' ifadelerini önemli olarak tanımlamıştır.

Tablo 7. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisinin Önem Ölçeğinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

	Değer	p
Cinsiyet	0,421	0,504
Eğitim	0,814	0,194
Pozisyon	0,124	0,001*
Kıdem	0,447	0,214
Bölüm	0,139	0,122
Bilgi Düzeyi	0,753	0,432
P<0,01		

Tablo 5'ten de görüldüğü üzere yalnızca pozisyon ve Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisinin Önem Ölçeği arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun sebebi olarak da katılımcıların çoğunun 'Çalışan' statüsünde olması gösterilebilir.

7. BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Organizasyon yönetiminin en temel amaçlarından birisi, organizasyonun kaynaklarını en verimli şekilde değerlendirerek, organizasyonel maliyetleri düşürmek ve kaliteyi sürekli arttırmak koşulu ile müşterilerin tatminini sağlamak ve iyileştirmektedir. Söz konusu bu amaca ulaşılması Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin benimsenerek, Toplam Kalite Yönetiminin tutarlı ve doğru uygulanması ile mümkündür. Organizasyonların başarısı bir ölçüde kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıyla ilişkilidir. Organizasyonların gelecekteki belirsizlik ve riskleri dikkate alarak faaliyetlerini devam ettirmesi sadece etkin ve verimli yapılan bir planlamayla mümkündür. Bu sayede, organizasyonların temel girdilerinden birini meydana getiren insan kaynakları da belirli bir plan çerçevesinde etkin ve verimli bir biçimde kullanılmak zorundadır.

Kalite kavramını tanımlamak güç olduğundan bu kavramın ölçümlemesini de yapmak güç olmaktadır. Sanayileşme ile beraber kalite olgusu belirgin bir şekilde önem kazanmıştır. Kalite olgusu mükemmeli sıradandan ayıran kavramdır. Çok eski çağlardan beri kalite kavramı aranan ve bilinen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Babil’de M. Ö. 2700 yıllarında Hamurabi kanunları olacak geçen kanunlarda dahi kaliteden söz edilmektedir. Babil Kanunlarında ‘Eğer bir adam bir ev yapar, bu ev çöker ve ölen olursa yapanda öldürülmelidir.’ Biçiminde bir ifade bulunmaktadır. Bundan yaklaşık 4000 yıl önce bile kanunlara giren bu olgu günümüzde şüphesiz yadsınamaz bir hal almıştır.

İnsan kaynakları olgusu personel yönetiminin, işleyiş ve yapısal açıdan eksiklerini kapatmak, kapsamının genişliğini geliştirmek amacı ile 1970’li yıllardan itibaren benimsenen yönetsel bir eğilimdir. Personel yönetiminin hizmet alanının genişletilmesi, insan kaynakları kavramının eğiliminin benimsenmesine hız kazandırmıştır. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları kavramları harmanlandığındaysa organizasyonların başarılı olmaması için bir sebep yoktur.

Örgütsel ortamda bireyleri yöneten kişiler, sağlıklı düşünceleri, sağlıklı davranış ve eylemlere dönüştürmek için insan odaklı olan Toplam Kalite Yönetiminin güvenilir ve geçerli kavramlarından yola çıkması gerekmektedir.

Örgütlerde sürekli gelişim kaçınılmaz olduğundan insan kaynakları kavramı büyük önem taşımaktadır. Uluslararası alanda rekabete girme ve küreselleşme; çalışma ilkelerini, insan ve faktörünü, yeni amaç ve stratejilere doğru yönlendirmiştir. Bütün bu ilişkiler yönetim tekniklerini ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir. Toplam Kalite Yönetimi örgüt içinde en üst yöneticiden en alt iş görene kadar çalışma atmosferi kadar, sektörel karşılaştırmalar, evrensel ilkeler ve statüler ile alakalı olarak iş görenin gelişimine destek olarak yönlendirmektedir. Bu yönlendirme üretimdeki kaliteyi, verimliliği, kaliteyi, yaratılması istenilen katma değeri ve örgütün geleceğe taşınmasına katkı sağlamaktadır.

Katılımcıların %57,5'u erkekken, %42,5'u kadındır. Katılımcıların eğitim durumunun yoğunlaştığı yerler %30 ile 'Lise' ve 'Fakülte'dir'. Katılımcıların büyük çoğunluğu %71,3 ile çalışan statüsündedir. Katılımcıların kıdem durumlarına bakıldığında da yoğunlaşmanın 0-1 yıl (%30) aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu muhasebe departmanındadır (%25). Katılımcıların çoğunluğu %47,5 oranıyla Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında bilgi düzeyi olma durumlarının yüksek olduğunu belirtmiştir.

Katılımcılar, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisinin Önem Ölçeği ifadelerinden, 'Takım çalışmasını sağlaması bakımından', 'Kurum içi iletişim etkinleştirilmesi bakımından', 'Verimliliği artırma çalışmaları bakımından', 'Çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi açısından' ifadelerini çok önemli olarak nitelendirirken, 'Eğitim faaliyetlerinin uygulanması bakımından', 'Bilgi paylaşımı ve aktarımı bakımından', 'Kalite Bilincinin Oluşturulması Uygulanmasındaki liderlik bakımından' ve 'Herkesin katılımını sağlaması bakımından' ifadelerini önemli olarak tanımlamıştır.

Sosyo-demografik özelliklerden sadece 'Pozisyon' olgusunun Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisinin Önem Ölçeği arasında anlamlı

bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun sebebi olarak da katılımcıların çoğunun ‘Çalışan’ statüsünde olması gösterilebilir.

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetimi olgusu ve İnsan Kaynakları olgularının etkileşimleri açıklanmaya çalışılmıştır. Birçok örgüt Toplam Kalite Yönetimi ile İnsan Kaynakları olgusunu birleştirerek başarıya ulaşmışlardır. Kalite Yönetiminde devamlılık sağlamak isteyen bir örgüt insan kaynakları konusundaki çalışmalarını da iyi bir şekilde tasarlamak zorundadır. Eğer bu etkileşim iyi sağlanırsa örgüt belirlediği hedef ve amaçlara kısa sürede ve kolaylıkla ulaşabilirken, bu etkileşim sağlanamazsa örgütün başarıya ulaşması imkânsızdır.



KAYNAKLAR

- Açan, H.İ. (2016). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 41-47.
- Akar, Y. (2014). Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, Sağlık Yöneticilerinin Kalite Anlayışı (Ankara İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 11-14.
- Al-Shdaifat, E.A. (2015). “Implementation of total quality management in hospitals”. Journal of Taibah University Medical Sciences, 10(4), 461-466.
- Anakoç, R. (1999). ‘Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynaklarının Yönetimi’nin Rolü’. Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- ANSI/ASOC A3-1978, Quality Systems Terminology, Milwaukee, MI: American Society For Quality Control.
- Arıkan, A. (2018). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Arık Bey Tekstil Fabrikasında Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 8-26.
- Armstrong, M. (1993), A Handbook Of Personnel Management Practice, London, Fourth Edition.
- Aydın Y. ve Eroğlu C. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, S. (2007). ‘Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü’ Yüksek Lisans Tezi.
- Aydoğmuş, B. (2015). Hastanelerde Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Tatminine Etkileri “Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde Toplam Kalite Yönetiminin Hekim Tatminine Etkileri Konusunda Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 5-8.
- Balcı, A. (2000). Örgütsel Gelişme, Kuram ve Uygulama, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

- Bektaş, F. (2013), Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon Uygulamaları Yüksek Lisans Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bingöl, D. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, 9.Baskı, İstanbul, Beta Basım.
- Cafoğlu, Z. (1996), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Vakfı Yay, Ankara.
- Can, H., Akgün, A. Ve Kavuncubaşı, Ş. (2001), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çapacıoğlu, E. (2017). Kamu Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 4.
- Çetin, B. (2009). ‘Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkisi ve Bir Araştırma’ Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çetin, C. (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence sistemi. Beta Yayınları. İstanbul, s.26.
- Dahlgaard, J.J., Kristensen, K. and Kanji G.K. (2005). Fundamentals of Total Quality Management. London and New York: Taylor&Francis Group, 3-124.
- DeCenzo David A. ve Stephen, R. (1988). Personnel/Human Resource] Management, Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey.
- Dilber, M., Bayyurt, N., Zaim, S. ve Tarim, M. (2005). “Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Health Care Industry: A Turkish Experience”. Problems and Perspectives in Management, 4, 220-235.
- Doğan, M. (1995). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık,İzmir.
- Efil, İ. (2010). ”Toplam Kalite Yönetimi” Dora Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Bursa.
- Er, H. (2014). ‘Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi’ Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Eroğlu E., (2003), Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ersen, H. (1996). ‘Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi’ Yön Matbaacılık, İstanbul, 1996.
- Ertürk, M. (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.
- Feigenbaum, A.V. (1983). Total Quality Control, New York, McGraw-Hill.
- Flood, Louis Robert. (2000). Beyond TQM, John Miley and Sons, Mest Sussex, P019 1UD, England.
- Garvin, D.A. M hat Does Product Quality Really Mean?, Sloan Management Review, 26(1), s.25-43.
- Genç N., Halis Muhlis, (2006), Kalite Liderliği, Mart, 1. Baskı, Ankara
- Goetsch, D.L. and Davis, S. (2013). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. (Seventh Edition). United States of America: British Library Cataloguing in Publication Data, 3-7, 260-275.
- Gök, D. (2014). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Özel Sağlık Kuruluşlarında İş Verimliliği Üzerine Etkisi: Elazığ Medikal Park Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 13.
- Gök, S. (2006), 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.
- Gökmen, C. (2017). “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi”. T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü. Web: <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/1418,saglikhizmetlerindekaliteyonetimipdf.pdf?0>. Erişim: 10.11.2019.
- Gülşen, E. (2012). “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları”. Toplum ve Demokrasi Dergisi, 6(13), 111-127.
- Günbatan A., (2006), Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- İnan, İ. ve Turan, M. (2014), Dünya İş Kültürlerini Anlamak “Avrupa Birliği Ülkeleri”, Ankara, Akademisyen Kitabevi.
- Juran, J.M. (1998). “How to Use the Handbook-How to Think about Quality”. Juran, J.M. and Godfrey, A.B. (Eds). Juran’s Quality Books. (Fifth Edition). New York: McGraw Hill, 1.1-2,6.
- Kanji, G.K. and Asher, M. (1996). 100 Methods for total Quality Management. (First edition). Cambridge: Great Britain at the University Press, 1-24, 72, 173.
- Karta, T.K. (2018). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 11-14.
- Kavrakoğlu, İ. (1992). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul.
- Kılıç, B. (2015). ”Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde Toplam Kalite Yönetiminin Yeri” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kıraç, S.M. (2016). Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Hizmetleri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 3-11.
- Kuleoğlu, B. (2014). “Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi”. Web: <https://prezi.com/-zqzzrmbird/toplam-kalite-yonetiminin-tarihsel-gelisimi/> Erişim: 10.11.2019
- Lazarova, M., Morley, M. ve Tyson, S. (2012), International Comparative Studies in HRM and Performance – the Cranet data (Eds), içinde International Human Resource Management Policy and Practice, Routledge Taylor and Francis Group, New York and London.
- Lindeberg, T., Manson, B. ve Larsen, H. (2013), Hrm İn Scandinavia – Embedded İn Thescandinavian Model, (Ed. E. Parry, E. Stavrou Ve M. Lazarova), Global Trends İn Human Resource Management, Palgrave Macmillan, United Kingdom.
- Madu, C.N. (Edt). (1998). Handbook of total Quality Management, Dordrecht: Springer US, xxiii-xxiv, 1-2.
- Morgan, C. and Murgatroyd, S. (1994). Total Quality Management in the Public Sector. (First Edition). Philadelphia: Open Univesity Press, 7-41.

- Mosadeghrad, A.M. (2014). "Strategic collaborative quality management and employee job satisfaction". *Int J Health Policy Manag*, 2 (4), 167-174.
- Mosadeghrad, A.M. (2015). "Developing and validating a total quality management model for healthcare organisations", *The TQM Journal*, 27(5), 544-564.
- Mutlu D. (2000). 'Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi' Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler'de (Kobi) Toplam Kalite Yönetimi (Tky) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 43- 65.
- Nartgün, Z. (2015), Klasik Test Kuramındaki Cronbach α Güvenirlik katsayısı İle Örtük özellikler Kuramındaki Bilgi Fonksiyonları Ve Marjinal Güvenirlik Katsayısının Karşılaştırılması, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 143-161.
- Ngambi, M.T. and Nkemkiafu A.G. (2015). "The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance". *American Journal of Management*, 15(4), 69-85.
- Okakın, N. (2009), Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Ovretveit, J. (2000). "Total quality management in European healthcare", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 13(2), 74-80.
- Ögden, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkan, Ö. (2006). Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pakdil, F. (1996). 'İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi' Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

- Parlak, S. (2013). 'Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları' Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sadullah, Ö. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, (Ed. C. Uyargil), İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Sallis. E. (1996). Total Quality Management In Education. 2nd Edition. London: KoganPage Limited.
- Sedat, A. (2007). 'Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü' Yüksek Lisans Tezi.
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2001, August). "A Conceptual model for total quality management in service organizations". Total Quality Management, 12 (3), 343-363.
- Şekerci, M., (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 57(57), 133-160.
- Şen, H. (2013). 'Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında Toplam Kalite Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Kamu ve Özel Hastane Uygulamaları' Doktora Tezi, Ankara.
- Tekin, M. (2009). Toplam Kalite Yönetimi. (4. Baskı). Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kitap Satış Bürosu, 6-17.
- Top, H. (2013). Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlara Etkisi (Kırklareli İli Sağlık Çalışanları Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1-58.
- Topalovic, S. (2015). "The implemantation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction". Procedia Technology, 19, 1016-1022.
- Tortop, N. (1989). Personel Yönetimi, İlk-San Matbaası Ltd. Şti, Ankara.

- Tortop, N., Aykaç, B. Yayman, H. ve Özer, M.A., (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Turan M., (2011), Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tutum, C. (1979). Personel Yönetimi, TODAİE Yay. No: 179, Ankara.
- Tozkoporan Erdoğan, G. (2004). ‘Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına İlişkin Bölgesel Bir Araştırma’ Doktora Tezi, İzmir.
- Türkan A. H. (2018). ‘Toplam Kalite Yönetimi Temelli İnsan Kaynakları ve Yenilik Kavramı İlişkisinin Analizi’ Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Uryan, B. (2002). “Toplam Kalite Yönetimi”. Mevzuat Dergisi, 5(55). 1-37.
- Ustasüleyman, T. (2011). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 67-96.
- Walker James W. (1992). Human Resource Strategy, McGraw-HillBookCompany, New York.
- Yağmurcu, F. (2015). Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Mardin Devlet Hastanesi Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 5-43.
- Yatkın, A. (2008), Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Yılmaz Solmaz, S.N. (2017). Sağlık Çalışanlarında Toplam Kalite Yönetimi ve İş Performansı Algısı: Bir Kamu Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 4-24.
- Yılmaz, M. (2003). Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 10.

Yılmaz, A. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yiğit M. Ş. (2018). ‘İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Firma İhracat Performansı Üzerine Etkisi Gaziantep Örneği’ Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Yurtman G.G., (2010), Toplam Kalite Yönetiminin Hasta Hekim Performans Değerlendirmesi Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yüksel, Ö. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

EK-1. Anket Formu

Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişki

Bu anket Çalışması, bir ‘Yüksek Lisans Tezi’ çalışmasına destek olması amacı ile hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz doğru cevaplar çalışmanın gidişatı açısından önemlidir. Vereceğiniz bilgiler tamamı ile tez çalışması için kullanılacak olup, üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Anketimize ayırdığınız vaktiniz, emeğiniz, samimi ve içten cevaplarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

A. Sosyo-demografik Veriler

Cinsiyet	Kadın
	Erkek
Eğitim Durumu	İlköğretim
	Lise
	Yüksekokul
	Fakülte
	Lisansüstü
Pozisyon	Çalışan
	Alt Kademe Yönetici
	Üst Kademe Yönetici
Kıdem	0-1
	1-3
	3-6
	6-10
	10+
Bölümünüz	Muhasebe
	Finans
	İnsan Kaynakları
	Hukuk
	Pazarlama
	Diğer
TKY Uygulamalarında Bilgi Düzeyi Olma Durumu	Düşük
	Orta
	Yüksek

B. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisine Dair Veriler

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Başarı ile Uygulanabilmesi İçin İnsan Kaynakları Uygulamaları,						
		Çok Önemli	Önemli	Ne Önemsiz Ne Önemli	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1	Kalite Bilincinin Oluşturulması Uygulanmasındaki liderlik bakımından					
2	Herkesin katılımını sağlaması bakımından					
3	Takım çalışmasını sağlaması bakımından					
4	Eğitim faaliyetlerinin uygulanması bakımından					
5	Bilgi paylaşımı ve aktarımı bakımından					
6	Çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi açısından					
7	Verimliliği artırma çalışmaları bakımından					
8	Kurum içi iletişim etkinleştirmesi bakımından					

EK-2. Turnitin Raporu

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMLARININ ETKİLEŞİMİ			
ORIJINALLIK RAPORU			
% 19	% 13	% 4	% 17
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
BİRİNCİL KAYNAKLAR			
1	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 2	
2	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	% 1	
3	Submitted to Akdeniz Karpaz Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1	
4	Submitted to Kocaeli Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1	
5	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	% 1	
6	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	% 1	
7	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	<% 1	
8	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1	

9	www.ikademi.com İnternet Kaynağı	<%1
10	mesutatasever.blogspot.com İnternet Kaynağı	<%1
11	www.vepida.com İnternet Kaynağı	<%1
12	Submitted to Trakya University Öğrenci Ödevi	<%1
13	acikarsiv.atilim.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
14	docs.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
15	ozgdemir.blogspot.com İnternet Kaynağı	<%1
16	www.kaynakindir.com İnternet Kaynağı	<%1
17	www.biymed.net İnternet Kaynağı	<%1
18	www.xing.com İnternet Kaynağı	<%1
19	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<%1
20	dergipark.gov.tr İnternet Kaynağı	<%1

21	Submitted to Afyon Kocatepe University Öğrenci Ödevi	<% 1
22	www.ailevadisi.net İnternet Kaynağı	<% 1
23	acikerisim.ege.edu.tr:8081 İnternet Kaynağı	<% 1
24	polen.itu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
25	pdfs.semanticscholar.org İnternet Kaynağı	<% 1
26	dosyasb.saglik.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
27	Submitted to Okan Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
28	Submitted to Konya Necmettin Erbakan University Öğrenci Ödevi	<% 1
29	Submitted to Ege University Öğrenci Ödevi	<% 1
30	dspace.lib.uom.gr İnternet Kaynağı	<% 1
31	www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1

32	www.giresun-iibf.org İnternet Kaynağı	<% 1
33	Submitted to Hasan Kalyoncu Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
34	Submitted to Atılım University Öğrenci Ödevi	<% 1
35	ibrahim.cn İnternet Kaynağı	<% 1
36	Submitted to Baskent University Öğrenci Ödevi	<% 1
37	Submitted to London School of Commerce Öğrenci Ödevi	<% 1
38	kutuphane.ksu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
39	Submitted to Karadeniz Teknik University Öğrenci Ödevi	<% 1
40	www.futourismcongress.com İnternet Kaynağı	<% 1
41	kutuphane.cumhuriyet.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
42	www.yumpu.com İnternet Kaynağı	<% 1
43	Submitted to Selçuk Üniversitesi Öğrenci Ödevi	

		<% 1
44	dspace.balikesir.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
45	Submitted to Üsküdar Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
46	sametcanay.blogspot.com İnternet Kaynağı	<% 1
47	Submitted to Ege Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
48	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1
49	acikerisim.baskent.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
50	vdocuments.site İnternet Kaynağı	<% 1
51	shyk2018.mu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
52	etd.dbu.edu.et İnternet Kaynağı	<% 1
53	Torben Andersen, Stefan Quifors. "Chapter 6 Talent Management in Egalitarian Cultures: Scandinavian Managers in Singapore", Springer Nature America, Inc, 2019	<% 1

54	Submitted to Adana Bilim ve Teknoloji Universitesi Öğrenci Ödevi	<%1
55	isletmecilik.org İnternet Kaynağı	<%1
56	Submitted to Dokuz Eylul Universitesi Öğrenci Ödevi	<%1
57	Submitted to Izmir Katip Äelebi Äniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
58	Submitted to Istanbul Bilgi University Öğrenci Ödevi	<%1
59	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	<%1
60	www.isarder.org İnternet Kaynağı	<%1
61	studylib.net İnternet Kaynağı	<%1
62	www.pressacademia.org İnternet Kaynağı	<%1
63	tez.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	<%1
64	www.ulusaltezmerkezi.net İnternet Kaynağı	<%1

65	internext.espm.br İnternet Kaynağı	<%1
66	Submitted to University of London External System Öğrenci Ödevi	<%1
67	slideplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<%1
68	sektorelegitimdanismanlik.blogspot.com İnternet Kaynağı	<%1
69	www2.ufuk.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
70	www.tandfonline.com İnternet Kaynağı	<%1
71	Fatih KARCIOĞLU. "STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞ HUKUKUNUN ÖNEMİ", Journal of International Social Research, 2018 Yayın	<%1
72	Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University Öğrenci Ödevi	<%1
73	tr.cyclopaedia.net İnternet Kaynağı	<%1
74	oaji.net İnternet Kaynağı	<%1

75	pegem.net İnternet Kaynağı	<% 1
76	toad.halileksi.net İnternet Kaynağı	<% 1
77	openaccess.inonu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
78	dspace.adiyaman.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
79	Submitted to Pamukkale Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
80	mnergiz.blogspot.com İnternet Kaynağı	<% 1
81	docplayer.net İnternet Kaynağı	<% 1
82	financewiki.blogspot.com İnternet Kaynağı	<% 1
83	kalite.saglik.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
84	acikerisim.munzur.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
85	burkonturizm.com İnternet Kaynağı	<% 1
86	www.sobibder.org İnternet Kaynağı	

		<%1
87	sbedergi.karatekin.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
88	Submitted to University of Warwick Öğrenci Ödevi	<%1
89	MENTEŞE, Halim and GÜNDOĞDU, Kerim. "ORTAOKUL TÜRKÇE DERSİ ÖĞRETİM PROGRAMININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ", Erzincan Üniv. Fen Edebiyat Fak. Türk Dili ve Edebiyatı Bl., 2016. Yayın	<%1
90	Submitted to Kadir Has University Öğrenci Ödevi	<%1
91	Submitted to Coventry University Öğrenci Ödevi	<%1
92	www.mnd.fh-wiesbaden.de İnternet Kaynağı	<%1
93	library.cu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
94	Submitted to Türkiye ve Orta Dogu Amme İdaresi Enstit Öğrenci Ödevi	<%1
95	Submitted to University of Huddersfield Öğrenci Ödevi	<%1

96	www.odevsel.com İnternet Kaynağı	<% 1
97	www.tarimarsiv.com İnternet Kaynağı	<% 1
98	Submitted to Omer Halisdemir University Öğrenci Ödevi	<% 1
99	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
100	dosya.kmu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
101	newwsa.com İnternet Kaynağı	<% 1
102	www.eab.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
103	dergipark.ulakbim.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
104	aves.istanbul.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
105	www.oapen.org İnternet Kaynağı	<% 1
106	acikerisim.pau.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
107	www.ulead.org.tr	

108

Submitted to KTO Karatay Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

<% 1

109

scuegypt.edu.eg

İnternet Kaynağı

<% 1

110

Submitted to University of Sunderland

Öğrenci Ödevi

<% 1

111

yetkin.com.tr

İnternet Kaynağı

<% 1

112

real-j.mtak.hu

İnternet Kaynağı

<% 1

113

edoc.pub

İnternet Kaynağı

<% 1

114

H. C. Freeman, J. M. Guss. "The crystal and molecular structure of bis(glycinato)bis(imidazole)nickel(II)", Acta Crystallographica Section B Structural Crystallography and Crystal Chemistry, 1972
Yayın

<% 1

115

acikerisim.selcuk.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

<% 1

116

dione.lib.unipi.gr

İnternet Kaynağı

<% 1

117	unipress.bg İnternet Kaynağı	<% 1
118	pt.scribd.com İnternet Kaynağı	<% 1
119	www.dicle.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
120	prezi.com İnternet Kaynağı	<% 1
121	www.saujs.sakarya.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
122	afyonluoglu.org İnternet Kaynağı	<% 1
123	Submitted to ACISCHOOLS Öğrenci Ödevi	<% 1
124	dhgm.meb.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
125	www.worldtamilswin.com İnternet Kaynağı	<% 1
126	www.phdernegi.org İnternet Kaynağı	<% 1
127	1pdf.net İnternet Kaynağı	<% 1
128	Submitted to Istanbul Medeniyet Üniversitesi Öğrenci Ödevi	

<% 1

129

Submitted to University of Essex

Öğrenci Ödevi

<% 1

130

Submitted to TechKnowledge

Öğrenci Ödevi

<% 1

131

Submitted to Buckinghamshire Chilterns
University College

Öğrenci Ödevi

<% 1

132

Submitted to University of Leeds

Öğrenci Ödevi

<% 1

133

Submitted to Toros Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

<% 1

134

"Chaos, Complexity and Leadership 2017",
Springer Science and Business Media LLC,
2019

Yayın

<% 1

Alıntılarını çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< 5 words

Bibliyografyayı Çıkart

Kapat