

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KALİTE VE İNOVASYON ODAKLI STRATEJİK  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Hicran TORUN**

İstanbul, 2019

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KALİTE VE İNOVASYON ODAKLI STRATEJİK  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Hicran TORUN**

Öğrenci No:  
150745261

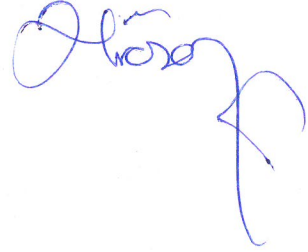
Danışman:  
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL

İstanbul, 2019

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ **Kalite ve İnovasyon Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 10.06.2019

Hicran TORUN

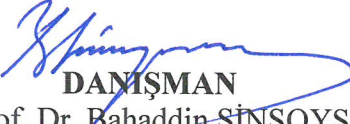


T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

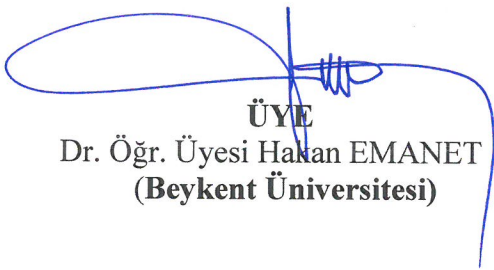
12. / 06 / 2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **150745261** numaralı **Hicran TORUN** “*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “**Kalite ve İnovasyon Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28.05.2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (55) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
**DANIŞMAN**  
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL  
(Beykent Üniversitesi)

  
**ÜYE**  
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU  
(Gebze Teknik Üniversitesi)

  
**ÜYE**  
Dr. Öğr. Üyesi Hakan EMANET  
(Beykent Üniversitesi)

Adı Soyadı : Hicran Torun  
Danışmanı : Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2019  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon, Stratejik İnsan Kaynakları

## ÖZ

### KALİTE VE İNOVASYON ODAKLI STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Küresel ekonomik düzenin hâkim olduğu günümüz koşullarında organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece ürün üretip hizmet sunmaları yeterli görünmemektedir. Hızlı tüketim, müşteri memnuniyeti, teknolojik gelişmeler, politik gelişmeler, sosyo-ekonomik gelişmelere karşı firmaların yaşam sürelerini uzatmak ve sürdürülebilirliği için toplam kalite yönetimi ve inovasyon önemli bir çıkış noktasıdır. Toplam kalite yönetimi ve inovasyonun organizasyonlarda etkili olmasını sağlayacak en önemli faktör stratejik insan kaynakları yönetimidir. Bu çalışmanın amacı; kalite ve yeniliğin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkisini incelemektir. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren 3 firma çalışanlarına anket uygulaması yapılmış ve SPSS programı yardımıyla sonuçlar incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda toplam kalite yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Name and Surname : Hicran TORUN  
Supervisor : Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL  
Degree and Date : Master, 2019  
Major : Business Administration  
Key Words : Quality, Total Quality Management, Innovation, Strategic  
Human Resource Management

## **ABSTRACT**

### **QUALITY AND INNOVATION ORIENTED STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

In the global economy dominated conditions today, it is not sufficient for organizations just to produce and serve to survive. To counter fast consumption, customer satisfaction, technological advances, political developments, socio-economic developments, to extend their lifetime and create sustainability, firms start with total quality management and innovation. The most important factor for total quality management and innovation to be effective in organizations is human resources management. The aim of this study is, to examine the relation between strategic human resources management, quality and innovation. A survey is conducted on the workers in three firms and the data is analyzed using SPSS. The study finds that total quality management and strategic human resources management positively and significantly affects innovation.

## İÇİNDEKİLER

|                        | Sayfa No. |
|------------------------|-----------|
| ÖZ.....                | i         |
| ABSTRACT .....         | ii        |
| İÇİNDEKİLER .....      | iii       |
| TABLOLAR LİSTESİ ..... | vi        |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....  | viii      |
| KISALTMALAR.....       | ix        |
| GİRİŞ.....             | 1         |

### BİRİNCİ BÖLÜM TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Kalite Kavramı .....                                                          | 3  |
| 1.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı ve Tanımı .....                                | 5  |
| 1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi ve Kurucuları .....                       | 7  |
| 1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları.....                                       | 12 |
| 1.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri .....                                      | 12 |
| 1.6. Toplam Kalite Yönetimi Kültürü Oluşturma .....                                | 13 |
| 1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Boyutları.....                                      | 15 |
| 1.7.1. Genel Kalite Algısı.....                                                    | 15 |
| 1.7.2. Kalite Farkındalığı .....                                                   | 16 |
| 1.7.3. Üst Yönetim Bağlılığı .....                                                 | 18 |
| 1.7.4. Ödüllendirme ve İtibar .....                                                | 19 |
| 1.7.5. Kalite Konusunda Destek.....                                                | 19 |
| 1.7.6. Kalite İyileştirilmesinin Önündeki Engeller .....                           | 20 |
| 1.8 .Stratejik İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite Yönetimi Literatür Çalışması .... | 21 |

### İKİNCİ BÖLÜM YENİLİK (İNOVASYON)

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 2.1. Yeniliğin Tanımı .....          | 23 |
| 2.2. Yenilik (İnovasyon) Süreci..... | 24 |
| 2.3. Yeniliğin Yönetilmesi .....     | 25 |
| 2.4. Yeniliğin Önemi .....           | 27 |

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.5. Yenilik (İnovasyon) Kültürü .....                                        | 29 |
| 2.6. Yenilik Yönetim Tekniklerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Teknikleri ..... | 30 |
| 2.6. Stratejik Yenilikçiliğin Boyutları ve Yenilikçilik Çeşitleri.....        | 31 |
| 2.6.1. Davranışsal Yenilikçilik.....                                          | 32 |
| 2.6.2. Ürün Yenilikçiliği .....                                               | 33 |
| 2.6.3. Süreç Yenilikçiliği .....                                              | 34 |
| 2.6.4. Pazar Yenilikçiliği.....                                               | 35 |
| 2.6.5. Stratejik Yenilikçilik .....                                           | 35 |
| 2.7. Yeniliğe Karşı Engeller .....                                            | 36 |
| 2.8. Stratejik İnsan Kaynakları ve Yenilik Literatür çalışması .....          | 37 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....                                      | 39 |
| 3.2. Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....                 | 42 |
| 3.2.1. Stratejinin Tanımı.....                                                                | 42 |
| 3.2.2. Stratejik Yönetim.....                                                                 | 42 |
| 3.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....                                              | 43 |
| 3.3. Kalite ve İnovasyon açısından İnsan Kaynakları Stratejilerinin<br>Değerlendirilmesi..... | 44 |
| 3.3.1. Rekabet Stratejisi.....                                                                | 45 |
| 3.3.2. Bilgi Stratejisi .....                                                                 | 46 |
| 3.3.3. Performans Yönetimi Stratejisi .....                                                   | 48 |
| 3.3.4. Sanal Takımlar.....                                                                    | 48 |
| 3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde İç ve Dış Çevre Analizi .....                               | 49 |
| 3.4.1. Dış Çevre Faktörleri .....                                                             | 49 |
| 3.4.1.1. Teknolojik Değişimler .....                                                          | 49 |
| 3.4.1.2. Ekonomik Değişimler.....                                                             | 49 |
| 3.4.2. İç Çevre Faktörleri.....                                                               | 50 |
| 3.4.2.1. Organizasyonel Yapı .....                                                            | 50 |
| 3.4.2.2. Değer Zinciri .....                                                                  | 50 |
| 3.4.2.3. Organizasyonel Kültür .....                                                          | 51 |
| 3.4.3. Demografik Trendler .....                                                              | 51 |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 3.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi.....     | 51 |
| 3.6. Stratejik İnsan Kaynaklarının Boyutları .....                  | 52 |
| 3.6.1. Eğitim-Donatım ve Geliştirme .....                           | 52 |
| 3.6.2. Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Takdir .....                  | 53 |
| 3.6.3. Performans Değerlendirme.....                                | 56 |
| 3.6.4. Kariyer Yönetimi ( İstihdam) .....                           | 57 |
| 3.6.5. Çalışanların Katılımını Arttırmayı Sağlayacak Etkenler.....  | 57 |
| 3.7. Rekabet Stratejisinde Stratejik İnsan Kaynaklarının Rolü ..... | 59 |
| 3.8. Stratejik İnsan Kaynaklarının Literatür Çalışması .....        | 62 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KALİTE VE İNOVASYON ODAKLI STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                  | 63 |
| 4.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları.....                  | 63 |
| 4.3. Araştırmanın Yöntemi .....                                         | 64 |
| 4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....                            | 64 |
| 4.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi .....                  | 65 |
| 4.5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular ..... | 65 |
| 4.5.2. Faktör Analizi.....                                              | 67 |
| 4.5.3. Korelasyon ve Güvenirlilik Analizi .....                         | 72 |
| 4.5.4. Regresyon Analizi .....                                          | 76 |
| 4.5.4. Ortalamalar Arasındaki Farklılıklar .....                        | 77 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| <b>SONUÇ</b> ..... | 83 |
|--------------------|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>KAYNAKÇA</b> ..... | 87 |
|-----------------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| <b>EKLER</b> ..... | 94 |
|--------------------|----|

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| <b>EK-1. Anket ve Bilgi Formu</b> ..... | 94 |
|-----------------------------------------|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b> ..... | 98 |
|-----------------------|----|

## TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Kalite Kavramına İlişkin Çeşitli Tanımlar.....                                                                 | 3  |
| <b>Tablo 2.</b> İşletme Fonksiyonlarına Göre Kalite Karakteristikleri.....                                                     | 4  |
| <b>Tablo 3.</b> Toplam Kalite Yönetimi Kronolojik Sıralama .....                                                               | 8  |
| <b>Tablo 4.</b> Juran'ın Kalitenin Evrimi Tablosu .....                                                                        | 9  |
| <b>Tablo 5.</b> Kalite İyileştirme Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış .....                                                        | 11 |
| <b>Tablo 6.</b> Eski ve Yeni Örgüt Kültürünün Özellikleri .....                                                                | 14 |
| <b>Tablo 7.</b> Misyon ve Vizyon Arasındaki Farklar.....                                                                       | 16 |
| <b>Tablo 8.</b> Toplam Kalite Yönetimi Eğitimleri .....                                                                        | 17 |
| <b>Tablo 9.</b> İşletmelerin Yenilik Stratejileri .....                                                                        | 26 |
| <b>Tablo 10.</b> İnovasyonun Olumlu Sonuçları .....                                                                            | 29 |
| <b>Tablo 11.</b> Yenilikçilik Türlerine Göre Farklı Yenilikçilik Yapıları.....                                                 | 31 |
| <b>Tablo 13.</b> Yönetim Uygulamaları Özeti .....                                                                              | 40 |
| <b>Tablo 14.</b> Ödül Sistemi .....                                                                                            | 55 |
| <b>Tablo 15.</b> Araştırmada Yer Alan Bireylerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı.....                        | 66 |
| <b>Tablo 16.</b> Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği .....                                                                           | 68 |
| <b>Tablo 17.</b> Yenilikçilik Ölçeği.....                                                                                      | 69 |
| <b>Tablo 18.</b> Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği.....                                                                        | 71 |
| <b>Tablo 19.</b> Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar .....                                                                       | 72 |
| <b>Tablo 20.</b> Ölçeklere ait Cronbach alfa Değerleri .....                                                                   | 73 |
| <b>Tablo 21.</b> Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                                               | 74 |
| <b>Tablo 22.</b> Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik İnsan Kaynaklarının Yenilikçiliğe Etkisi Basit Regresyon Modelleri ..... | 76 |
| <b>Tablo 23.</b> Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Çalışılan Firmaya Göre Farklılığının İncelenmesi.....  | 77 |
| <b>Tablo 24.</b> Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Cinsiyete Göre Farklılığının İncelenmesi.....          | 78 |
| <b>Tablo 25.</b> Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Yaşa Göre Farklılığının İncelenmesi.....               | 78 |

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 26.</b> Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Çalışılan Birime Göre Farklılığının İncelenmesi..... | 79 |
| <b>Tablo 27.</b> Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılığının İncelenmesi.....  | 80 |
| <b>Tablo 28.</b> Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Çalışma Süresine Göre Farklılığının İncelenmesi..... | 81 |
| <b>Tablo 29.</b> Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılığının İncelenmesi.....    | 82 |
| <b>Tablo 30.</b> Hipotez Sonuçları .....                                                                                     | 82 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İşletmelerde Uygulama Aşamaları ..... | 7  |
| Şekil 2. İş Başarımı Faktörleri .....                                             | 20 |
| Şekil 3. İnovasyon Süreci .....                                                   | 24 |
| Şekil 4. Ücret Yönetimi Sistemi .....                                             | 54 |
| Şekil 5. Araştırmanın Modeli .....                                                | 64 |
| Şekil 6. Ortalama Tutum ve Algı Düzeyleri.....                                    | 75 |



## KISALTMALAR

|             |                                                                             |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>İK</b>   | : İnsan Kaynakları                                                          |
| <b>İKY</b>  | : İnsan Kaynakları Yönetimi                                                 |
| <b>RBV</b>  | : Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based Management )            |
| <b>SHRM</b> | : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Strategic Human Resource Management) |
| <b>SİKY</b> | : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi                                       |
| <b>TKY</b>  | : Toplam Kalite Yönetimi                                                    |



## GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için firmalar kaynaklarını etkin ve verimli kullanmanın yollarını aramaktadır. Sosyo-politik düzen, teknolojinin hızlı değişimi, demografik yapının değişmesi, ekonomik dalgalanmaların artması ve yenedünya düzenine uyum sağlayabilmek için aktif ve dikkatli bir yönetim gerekmektedir. Firmalar dünya pazarında ürünlere ulaşım hızının artması ile müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sadık müşteri kazanılmasında çeşitli kısıtlamalar ve sınırlılıklar yaşamaktadır. Tüm bu olumsuz etkilerin doğru yönetilmesi için organizasyonlar insan kaynakları birimlerini sadece personel yönetimi ve idaresi olarak görmekten çıkarıp stratejik planlama ve yönetim kararlarına katmalıdır.

Bilgi, dinamik yetenekler, öğrenen örgütler, liderlik gibi rekabetçi kaynaklar, strateji ile İK konularının kesişmesine yol açmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı oluşturmada önemli bir potansiyeli vardır. Bilgi teknolojilerinin egemen olduğu dünyada insan sermayesinden faydalanabilmek ve ileriye yönelik yeteneklerini kullanmalarını sağlayacak ortamlar oluşturmak organizasyonların asli görevleri arasına girmektedir.

Rekabet avantajı kaynağı oluşturmak için insan sermayesi havuzunun hem yüksek düzeyde beceri hem de üretken davranış sergileme isteği yani motivasyon önemli bir yer edinmiştir. Bir firmanın insan kaynakları yönetiminin bir başkasına üstünlüğü açısından kaynak avantajı incelendiğinde; insan sermayesi avantajı istisnai bir stok tutma potansiyeli anlamına gelir ve insan yeteneği üretken olanaklarla doludur. Bu olanakların kullanımında günümüzde toplam kalite yönetimi ve yenilikçilik uygulamaları ön plana çıkmaktadır. İnsan sermayesi; inovasyon, öğrenme ve işbirliği gibi süreçlerde avantaj olarak görülmektedir.

İnsan kaynaklarında yapılan güncel araştırmalarda son zamanlarda iki faktörden de söz edildiği belirtilmektedir. Bunlar becerilerin benzersizliği ve değeri bakımından istihdam ilişkilerinin geliştirilmesi ve insan kaynakları sistemlerinin geliştirilmesidir.

Çalışanlar dışında iletişim (yukarı ve aşağı), iş tasarımı, kültür, liderlik ve çalışanları etkileyen ve yeterliliklerini şekillendiren uygulamaları genişletmek gerekmektedir. İnsanları yönetmek için benzersiz bir sistem geliştirmek, taklit edilemez hale getirmek organizasyonların zaman içinde avantaj sağladığı araçlarıdır. İnsan yönetim sistemi sayesinde insan sermayesi havuzunu etkilenir ve istenen çalışan davranışı ortaya çıkmaktadır. Sermaye havuzu ile rakiplerin insan tarafından üretilen değeri taklit etmesini maliyetli ve zor bir hale getirmektedir.

Teknoloji ve ürünler taklit edilebilir, taklit edilemeyen tek şey firmanın kurumsal kültürüdür. Bu yapının sağlam kurulmasında en etkili yöntem stratejik insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları yönetim anlayışı ve fonksiyonları yeniden düzenlenmekte ve kapsamlı bir değişime girmektedir. Çalışanların motivasyonunu arttıracak yeni politikalar ve stratejiler geliştirilmektedir. Performans değerlendirme, kariyer yönetimi, çalışan bağlılığı giderek ön plana çıkan çalışmalar arasındadır. Bu doğrultuda insan kaynakları birimi organizasyonlarda daha seçkin ve güçlü bir konuma gelmektedir. Bu çalışmalara katkı sağlayacak toplam kalite yönetimi ile çalışanlar arasında oluşan sinerji kurumsal kültüre olumlu etkiler verecektir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde toplam kalite yönetimi ve alt boyutları, ikinci bölümde yenilikçilik (inovasyon) ve alt boyutları, üçüncü bölümde stratejik insan kaynakları ve alt boyutları incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde anket çalışmasına yer verilmiştir. Havacılık sektörü üzerinde yapılan bu araştırmada elde edilen hipotez ve analiz çalışmalarına belirtilmiştir. Stratejik insan kaynaklarının doğru ve etkili yönetimi ile toplam kalite yönetimi ve yenilikçilik (inovasyon) yönetimi arasındaki ilişki hipotezlerle doğrulanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 1.1. Kalite Kavramı

Kalite günümüzde oldukça yer edinmiş bir kavramdır. Literatür çalışmaları incelendiğinde herkesçe kabul görmüş bir tanımdan bahsetmek zor olmaktadır. Kalite kavramıyla ilgili araştırmacıların ve uygulamacıların çok sayıda tanımlamaları bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını Tablo.1’de yer verilmiştir.

**Tablo. 1 Kalite Kavramına İlişkin Çeşitli Tanımlar**

|                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur (Rosander, 1989).                                                             |
| Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği). |
| Kalite, kullanıma uygunluktur (J. M. Juran).                                                                                                                   |
| Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir (Japon Sanayi Standartları Komitesi, JIS).      |
| En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır.                  |
| Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir.                                                |

**Kaynak:** Milli Eğitim Bakanlığı TKY 2011,56.

“Thomas Barry, “ Kalite, beklentilere uygunluk, müşteri/ kullanıcı memnuniyeti, başarının sürekli gelişimi, uyarıcı çevredir.” Juran ise, kalitenin iki etkin anlamını tercih etmiş; 1-Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan, böylece ürün memnuniyetleri sağlayan ürün özelliklerinden meydana gelir. 2-Kalite, yetersizliklerin (Eksiklik, kusurlar) olmaması demektir.

Tablo 2’de ifade edildiği üzere kalite kavramı kullanım amacına göre ve işletmenin fonksiyonlarına göre çeşitli şekillerde tanımlamaktadır. Literatürde tanımlar arasındaki farklılıklar incelendiğinde kalite kavramının çok boyutlu olmasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 2. İşletme Fonksiyonlarına Göre Kalite Karakteristikleri**

| <b>Pazarlama Satış / Servis</b>                  |                                              |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| • Müşteri istekleri karşılama süresi             | • Hesaplardaki yanlışlar                     |
| • Siparişlerin karşılanmasındaki hatalar         | • Müşteri tatmini                            |
| • Vadesi geçmiş hesaplar                         | • Yavaş / yanlış dağıtımlar                  |
| • Müşteri şikayetleri                            | • Satış performansı                          |
| <b>Mühendislik</b>                               |                                              |
| • Mühendislik değişimlerindeki karşılanma süresi | • Değişiklik istekleri                       |
| • Mühendislik tasarım değişikliklerinin sayısı   | • Parçaların azlığı                          |
| • Ürünün başarısızlık zamanı                     |                                              |
| <b>İmalat</b>                                    |                                              |
| • İşte çökme (gecikme, çalışmama)                | • Hurda Miktarı                              |
| • Laboratuvarların yeterliliği                   | • Yeniden işleme miktarı                     |
| • Tamir zamanı                                   | • Stok düzeyi                                |
| • Kalite masrafları                              | • Muayene maliyeti                           |
| • Süreç yığın yoğunluğu                          | • Çalışanların önerileri                     |
| <b>İdari</b>                                     |                                              |
| • Raporların tamamlanma süresi                   | • Telefon kullanımı                          |
| • Hesap alımlarındaki yanlışlıklar               | • Bekleme zamanı                             |
| • Muayene maliyeti                               | • Transit zamanı                             |
| • Gelen telefonlar                               | • Sipariş zamanı                             |
| • Bilgisayarların çökmesi                        | • Tedarikçilerin sayısı                      |
| • Siparişlerin satın alınmasındaki hatalar       | • Sekreterlik hataları                       |
| • Arabaların boş zamanı (çalışmama)              | • Garanti maliyeti                           |
| <b>Yönetim</b>                                   |                                              |
| • Kazaların sayısı                               | • Fazla mesai yüzdesi                        |
| • Kazalarda kaybedilen zaman                     | • Sistem yüzünden çalışanların boş zamanları |
| • Devamsızlık                                    | • Sağlıklı bakımın maliyeti                  |
| • İnsanların değerlendirilmesi                   | • İnsanların eğitilmesi                      |
| • Devamsızlık                                    | • Sağlıklı bakımın maliyeti                  |
| • İnsanların değerlendirilmesi                   | • İnsanların eğitilmesi                      |

**Kaynak:** Sarıkaya, Toplam Kalite Yönetimi, 2003, 5.

Kalitenin ortaya koyduğu birçok yönü vardır. Kalite kelimesi mükemmellik, cazibe ve memnuniyeti çağrıştırdığından sıklıkla kullanılmaktadır. Akademisyenler, üretim yöneticileri kaliteyi ifade ederken ölçülebilir tanımları tercih eder; uygunluk, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti gibi göstergeleri temel almaktadırlar. Hızlı

tüketim çağı ve küreleşmenin etkisi ile artan ürün yelpazesinde kalite müşteriler açısından beklentinin aşılması olarak ifade edilmektedir.

## **1.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı ve Tanımı**

Toplam kalite yönetimi iş başarısı ve kalite yönetiminin birlikte yürütüldüğü stratejik bir yaklaşımdır. Firmaların en temel misyonu olan kaliteye ulaşabilmek için müşterinin istediği ürün ve hizmetin karşılanması, tüm kaliteye (hammadde, üretim ve mamul çıktı aşamalarının tümü) yönelik faaliyetlerin yürütülmesi ve rekabet avantajı elde edebilmek için organizasyonların benimsemesi gereken bir yaklaşımdır.

Toplam kalite yönetimi topyekûn kontrol, tüm birimlerin kontrolü anlamına gelmektedir. Eskiden sadece ürünlerin çıktı aşamasında kalite ölçümü yapılıyor ve değerlendiriliyordu. Toplam kalite yönetimi ile tüm süreçlerde kalitenin gerekli olduğu görülmektedir. Toplam kalite yönetimi ürün ve hizmetlerinde sürekli iyileştirme (Kaizen) çalışmalarının yapıldığı, daha iyiye ulaşmayı kendine amaç edinmiş bir yönetim anlayışıdır.

Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak TKY’de kalitenin ürünün tasarım aşamasından başlayarak tüm süreçlerinde kontrol edilmesini savunmaktadır. Problemlerin ve hataların azaltılması için kalite çemberleri, öneri grupları oluşturarak çalışanların katılımı sağlanarak hata maliyeti azaltılmaktadır. Toplam kalite yönetimi sistemi çalışanlar (insan kaynakları), problemlerin çözülmesinde ve önlenmesinde kullanılan yöntemler ile yönetim biçim ve katılımı olarak 3 ana faktör üzerinde şekillenmektedir.

Ekip halinde çalışmayı, ortak hedefleri paylaşmayı savunan yönetim anlayışı ile tüm çalışanların sorumluluğu olduğu ifade edilmektedir. TKY ile bürokrasi azaltılması, çalışanların kendi alanları ile ilgili karar verici olmalarını sağlamaktadır.

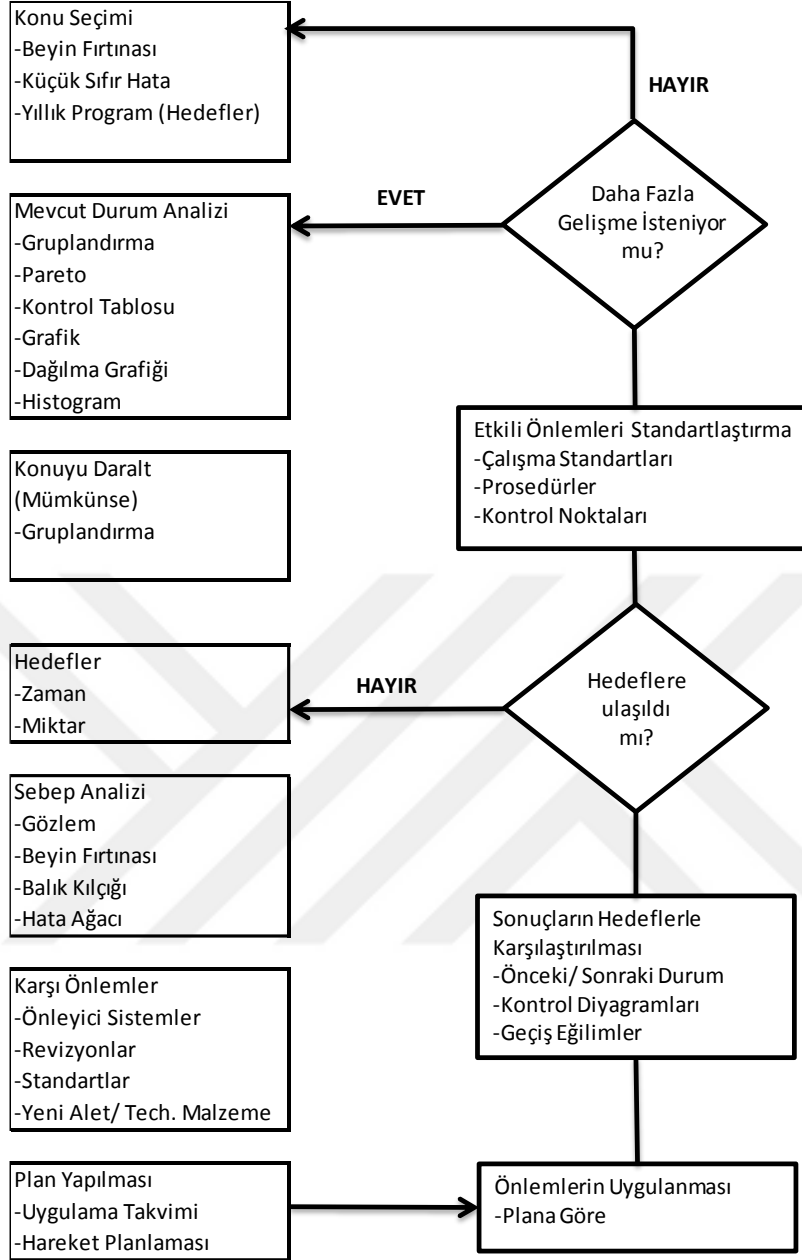
Japon bilim adamı Ishikawa’nın 1950’li yıllarda bir fabrikada çelik levhadaki hata ve çizik sayısını azaltma problemine çözüm bulmaya çalışan bir bölüm amirine kullandığı “ bir sonraki proses sizin müşteriniz olmalıdır” sözü, toplam kalite yönetiminin bütünsel bakış açısını yansıtmaktadır. Ishikawa, “bütün çalışanların

toplam kalite kontrol yaklaşımını kabul etmemeleri durumunda firma çapında kalite kontrolün tamam olmayacağını” belirtmiştir (Arıkboğa 2016, 24).

Toplam Kalite Yönetim anlayışı; kaliteli mallar veya hizmetler üretmek ya da sunmak için işletme içindeki ve dışındaki tüm unsurları dikkate alarak (evre ve doğa dahil) bu unsurların çıktılar üzerindeki olumsuz etkilerini önleyecek, bunu yaparken de kaynaklarını etkin / verimli kullanarak, kurduğu sistemi sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır (Parlak 2017, 27).

Toplam kalite yönetiminin kavramsal dayanakları; Müşteri odaklılık, çalışanların etkin katılımı, süreç-merkezli düşünme, sisteminin bileşenlerinin entegre olması, yönetimde stratejik ve sistematik bir yaklaşım, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, gerçeklere dayanan verilerle karar verme, iletişim olarak ifade edilen dayanaklar TKY anlayışı açısından önemlidir ve TKY’nin temellerini oluşturmaktadır.

Şekil 1’de görüldüğü gibi problem çözerken birçok teknik ve yöntem kullanılabilir. Hangi yöntemler kullanılırsa kullanılsın amaç öncelikle mevcut durumu/ sorunu ortaya koymak, verileri değerlendirmek, sorunu alt sorunlara indirmek, sebep-sonuç analizleri ile sorunun gerçek nedenini bulmak, bu nedeni ortadan kaldıracak önerileri değerlendirmek, çözüm yöntemini belirleyip, çözüm uygulamasını açıklamak, çözümü uygulamak ve sonuçları denetlemek şeklinde gerçekleşen eylemler, her aşamada sorgulanan ve geri bildirimli bir akışı gerektirmiştir (Parlak 2017, 38).



**Şekil 1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının İşletmelerde Uygulama Aşamaları**

**Kaynak:** Parlak, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları, 2017, 103.

### 1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi ve Kurucuları

Toplam kalite yönetimi sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem içinde bir örgütün ve onun etkinliklerin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında,

ürün ya da hizmette yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişimin değişimi esas alan bir felsefedir (Milli Eğitim Bakanlığı TKY 2011, 18). Toplam Kalite Yönetimi anlayışının öncülerinin çalışmaları ve görüşleri kaliteden toplam kalite yönetimine geçişteki kronolojik sıralama Tablo 3’de belirtilmiştir;

**Tablo 3. Toplam Kalite Yönetimi Kronolojik Sıralama**

|                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>1931 E. Shewhart:</b> İstatiksel Kalite Kontrol (ABD)                  |
| <b>1940 Stanford:</b> Stanford Seminerleri (ABD)                          |
| <b>1950 E. Deming:</b> Deming Seminerleri (Japonya)                       |
| <b>1951 Deming:</b> Kalite Ödülü (Japonya)                                |
| <b>1952 “Kalite Kontrol” Dergisi</b> (Japonya)                            |
| <b>1954 J. Juran :</b> Kalite yönetimin sorumluluğudur (ABD)              |
| <b>1954</b> Ulusal Radyo ile Kalite Eğitim Yayınları (Japonya)            |
| <b>1957 A. Feigenbaum:</b> Toplam Kalite Denetimi (ABD)                   |
| <b>1960 G. Taguchi:</b> İstatiksel Deney Tasarımı (Japonya)               |
| <b>1961 K. Ishakawa:</b> Formenlar İçin Kalite Denetimi Dergisi (Japonya) |
| <b>1962 K. Ishakawa:</b> Kalite Çemberleri K. Ishakawa (Japonya)          |
| <b>1969 Kobe Steel:</b> Kalite İşlevinin Yaygınlaştırılması (Japonya)     |
| <b>1970 G. Taguchi:</b> Kalite Kayıp İşlevi (Japonya)                     |
| <b>1976 T. Ohno:</b> Tam Zamanında Üretim (Japonya)                       |
| <b>1980 G. Taguchi:</b> Güçlü Tasarım (Japonya)                           |
| <b>1990</b> ve Ötesi Yaratılan Kalite                                     |

**Kaynak:** Aksu, Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi, 2002, 94-95.

Müşteri odaklılık, pazarın yönlendirdiği kalite, kalite öncelikli yönetim, takım çalışması, üst yönetim liderliği, tam katılım, insan kaynakları yönetimi, önce insan, birey kalitesi, proseslerin denetimi, proses iyileştirme, proseslerin yönetimi toplam

kalite yönetiminin ana öğelerini, aynı zamanda şirket kültürünü oluşturan ilke ve değerleri oluşturmaktadır.

Toplam kalitenin öğeleri;

- Müşteri odaklılık
- Performans geliştirme, proseslerin yönetimi ve sürekli proses (süreç) yönetimi
- Tam katılım
- İnsan kaynakları yönetimi; önce insan anlayışı birey kalitesidir.

**J. M. Juran:** Kaliteye en eski ve uzun fayda sağlayan kişidir. 1950’de “Kalite Kontrol El Kitabı”, 1989’da “Kalite Liderliği” konularında yazdığı kitapları bulunmaktadır. Juran’ın kalitenin evrimi tablo 4’de belirtilmiştir

**Tablo 4. Juran’ın Kalitenin Evrimi Tablosu**

| Şartlar ve Kuvvetler                                | Kalite İçin Yönetime Uyumlaştırılmış Stratejiler                                                   |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Endüstriyel Devrim                                  | Yazılmış Özellikler; ölçümlemeler, belgeler, test laboratuvar kontrolü genişletme; standardizasyon |
| Taylor Sistemi                                      | Merkezi Kontrol Departmanı                                                                         |
| Miktar ve Karmaşıklık Artması                       | Kalite güvence departmanları; kalite mühendisliği, güvenilirlik mühendisliği                       |
| II. Dünya Savaşı                                    | İstatistikî kalite kontrol eğitimi                                                                 |
| Kalite Setinin Arkasındaki Hayat                    | Toplumu korumada özel organizasyonlar ve süreçler; doktrinler, denetimler                          |
| Kalitede Japon Devrimi (Japon Stratejileri)         | Görevi üst yöneticilerin şahsen üstlenmesi                                                         |
|                                                     | Bütün fonksiyonlara yayılmış kalite için yönetimde eğitim                                          |
|                                                     | Devamlı iyileştirme ile ilerleyecek şekilde kalite geliştirme                                      |
|                                                     | Kalite kontrol çemberleri                                                                          |
| Japonların Kalite Devrimi karşısında ABD’nin tutumu | Dışarıdan ithali kısıtlama çabaları ve pek çok strateji denemeleri                                 |

**Kaynak:** Parlak, Toplam Kalite ve Kalite Yönetim Sistemi Standardizasyonu, 2017, 14.

**A.V. Feigenbaum:** Toplam kalite yönetimi “topyekün kontrol” kavramını ilk kullanan kişidir. Çalışanların etkin katılımını sağlayabilmek için Kalite Kontrol Çemberleri oluşturmuştur. **K.Ishakawa:** Kalite çemberi ve sebep-sonuç analizi tekniklerini önermiştir. **W.E. Deming:** “ Doğru iş, doğru metotla, ilk defasında ve her defasında, doğru şekilde yapılırsa, maliyetler düşer ve verimlilik artar” demiştir. Deming’in savunduğu görüş çok güçlü etki yapmış Japonya’da hemen uygulamaya konulmuştur. **W. A. Shewhart:** 1932 yılında “Kalite Kontrol Bakış açısından İstatiksel Metod” kitabını yazmıştır. İstatiksel kalite kontrol yöntemleri kullanarak firmalar için avantaj sağlamıştır. Literatürde Shewhart Döngüsü olarak giren düşünme ve davranış biçimi bulunmaktadır. Planlama, Uygulama, Kontrol etme, Harekete geçme adımlarından oluşmaktadır. **Philip B. Crosby:** Sıfır hata, kalitesizliğin maliyeti, kalitenin ölçüsü, kalitesizliği önleme ve “On Dört Basamak Programı “ çalışmaları bulunmaktadır. **Masaaki Imai:** 1986 yılında Kaizen: The Key to Japon’s Competitive Success kitabı ile tüm dünyada ilgi görmüştür. Kaizen felsefesinin kurucusudur. Sürekli geliştirme, küçük küçük adımlarla her gün bir öncekinden daha iyi olacağını belirtmiştir. Kaizen Sürekli İyileştirme anlamına gelmektedir. Organizasyonlar günümüzde Kaizen felsefesinden oldukça faydalanmaktadır.

### **1.3.1. Kalite Kurucularının Kalite İyileştirme Yaklaşımları**

Kalite iyileştirme değişen iş dünyasında yeni yönetim fikirlerinin ilki ve en önemlisi olmuştur. Kalite iyileştirme işletmenin mevcut kalite uygulamasını daha iyi bir seviyeye ulaştırmak için yapılan planlı ve programlı değişimi ve gelişimi içeren faaliyetlerdir. Firmaların ortalama ürün kalitesine sahip olması veya en iyi rakibin sahip olduğu kaliteye sahip olması büyük iş başarısı getirmeyecektir. Bu nedenle herhangi bir firmanın kalite iyileştirme programının ana amacı, müşterilerin algıları ve rakipleri ile karşılaştırmalı olarak ürün veya servislerde kalite üstünlüğü sağlamak olmalıdır (Sarıkaya 2003, 57).

Organizasyonların rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için kusursuz ürün ve hizmetlerini müşteriye sunabilmek adına süreçlerinde sürekli iyileştirme hedeflemektedir. Kalite iyileştirme yaklaşımları planlı ve sistematik bir şekilde yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Kalite iyileştirme yaklaşımlarının gelişimi

incelendiğinde sırasıyla; muayene, süreç kontrolü, kalite güvence, stratejik kalite yönetimi ve rekabete dayalı sürekli iyileştirme olarak tanımlanmaktadır. Kalite iyileştirme çalışmalarına üst yönetimin liderlik etmesi ile çalışanların katılımını sağlanmalıdır.

Çalışanlara yetki verilmesi çalışma grupları güçlendirilerek etkin bir iletişim kurmayı sağlayacaktır. Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yapılması doğru bir performans ölçümü ve tüm bu faaliyetleri kapsayacak istatistiksel bir süreç analizi organizasyonların kalite iyileştirme çalışmaları için gerekli görülmektedir. Kalite iyileştirme çalışmalarına örnek olarak tablo 5'te farklı yaklaşımlar ile iyileştirme yapıldığı görülmektedir.

**Tablo 5. Kalite İyileştirme Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış**

| Kalite İyileştirme          | Yönetime ve Çalışanlara Yüklenen Rol                                                                               | Kalite İyileştirmede Odak Noktası                                                     | Yaklaşım                   | Kalite İyileştirmede İzlenen Yol ve Kullanılan Yöntemler                                                                             |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>B.Edward DEMING</b>      | Ekip Çalışması                                                                                                     | Müşterinin tatmini ürün ve hizmetlerde amacın sürekliliği modern eğitim yöntemleri    | Yönetim Felsefesi          | İstatistiksel süreç kontrolü                                                                                                         |
| <b>Joseph M. Juran</b>      | Üst Yönetimin Desteği<br>Sorum Çözme Projeleri<br>Kullanıma uygunluk<br>Başarıları Ödüllendirmek                   | Kalite Uzmanları<br>Sürekli Eğitim                                                    | Fikirsiz Öncü              | İstatistiksel süreç<br>Kontrolün kurucusu<br>Kalite kontrol el kitabı                                                                |
| <b>Arnold V. FEIGENBAUM</b> | Yönetimin Desteği<br>Herkesin katılımının sağlanması                                                               | Müşteri odaklı bir kalite yönetim süreci                                              | Parasal Yaklaşım           | Kalite Maliyetlerinin üç gruba ayrılması:<br>Önleme, değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri<br>Yatırımların geri dönüş hızı (ROI) |
| <b>Philip B. CROSBY</b>     | Yönetimin Taahhüdü<br>Ödüllendirme (Tevsik için)                                                                   | Çalışanların eğitimi<br>Kalite konseyi oluşturma                                      | Teknik                     | Sıfır Hata                                                                                                                           |
| <b>Kaoru ISHAKAWA</b>       | Üst Yönetimin liderlik konumunu geliştirme<br>Kalite kontrol çemberleri<br>Tüm çalışanların katılımı               | Toplam kalite yönetimi konusunda eğitim                                               | Yönetimsel ve teknik boyut | Neden-Sonuç Diyagramı (Balık Kılıcı)                                                                                                 |
| <b>Genichi TAGUCHI</b>      |                                                                                                                    | İmalat öncesi aşamada tasarımın geliştirilmesi<br>Hedef değerden sapmanın azaltılması | Teknik                     | Deneyimsel tasarım<br>Taguchi'nin kayıp fonksiyonu                                                                                   |
| <b>Masaaki IMAI</b>         | Üst yönetimin desteği<br>Küçük grup toplantıları ve öneri sistemi                                                  | KAIZEN stratejisi (Sürekli iyileştirme)                                               | Yönetimsel boyut           |                                                                                                                                      |
| <b>Daniel HUNT</b>          | Üst yönetim kararlılığı                                                                                            | Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi<br>Çalışanların eğitimi<br>Kalite konseyi         | Yönetim Felsefesi          | Kalite felsefesinin uygulanması                                                                                                      |
| <b>David HOYLE</b>          |                                                                                                                    | Amaçların tespiti<br>İyileştirme politikaları                                         | Yönetimsel Boyut           |                                                                                                                                      |
| <b>Tom J. PETERS</b>        | Yönetimin kalite konusundaki inanç ve karlılığı<br>Kalite amacına herkesin katılması<br>Kalitenin ödüllendirilmesi | Kalitenin ölçülmesi<br>Çalışanların eğitimi                                           | Yönetimsel Felsefe         | Kalitenin hiçbir zaman sona ermeyecek bir seyahat olması                                                                             |
| <b>Wiliaw CONWAY</b>        | İnsan ilişkilerinin geliştirilmesi                                                                                 | Süreç, işlem ve faaliyetlerde tasarım                                                 | Teknik                     | İstatistiksel süreç kontrolü<br>İstatistiksel anketler yapılması                                                                     |
| <b>Bruce R. FEIRING</b>     |                                                                                                                    | İyileştirme projesinin seçilmesi<br>Problemin çözülmesi                               | Uygulamalı Teknik          | Ürün kalitesinin ölçülmesi<br>İstatistiksel süreç kontrolü                                                                           |

**Kaynak:** Sarıkaya, Toplam Kalite Yönetimi 2003, 74-75.

#### **1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları**

Toplam kalite yönetimi ile tüm birimlerin işlerini sürekli iyileştirmeye çalıştıkları, nihai ürünleri kullananları mutlu eden, sürekli öğrenme ve başarmayı amaçlayan bir topluluk oluşturmayı amaçlamaktadır. Organizasyonların hayatta kalabilmeleri için rekabette avantaj sağlayıcı unsurdur. Kendi pazarında daha etkin ve sağlıklı bir biçimde çalışmak, bozuk ürün oranını azaltmak, performans ölçümleri getirmek, rekabet stratejisi oluşturmak, küreselleşen dünyada durmadan sürekli iyileşmeyi sağlamak ve iletişimde güçlü olmak amaçlanmaktadır.

TKY'nin amaçları;

- Alt kademeden, üst kademeye tüm çalışanların aktif katılımı ile işbirliği sağlanması için takım çalışmasını geliştirilmek.
- Sürekli iyileştirme anlayışı, felsefesini oluşturmak.
- Sıfır hataya yönelme, hata maliyetini azaltmak.
- Müşteri memnuniyetini en üst seviide tutmak ve sadık müşteri kazanmak.
- Maliyetleri azaltarak kalite ürünleri ucuza satarak rekabet üstünlüğü kazanmak.
- İlk defada hatasız üretim sağlamak.
- Takım çalışmasını arttırarak çalışanların motivasyonunu yükseltmek.
- İnformel yapının formel yapıya olan negatif etkinin azaltılması.

#### **1.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri**

Organizasyonlarda hatasız iş yapılması için çalışanların gönüllü katılımı ve yönetimin liderliğinde sistem kurulması ve bu sistemin işletilmesini sağlayan anlayış olarak özetlenen TKY anlayışının ilkeleri aşağıda sıralanmıştır;

- Sıfır hata
- Sıfır tekrar
- Sıfır stok
- Hataları olmadan önleme
- Takdire dayalı motivasyon
- Hedefe uygun üretim

- Olaylara sistem yaklaşımı ile bakmak
- Esnek yapıli organizasyonlar
- Müşteriye odaklanmak
- Güvenli tedarik sistemi
- Kalite tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda
- Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı destekleyen yönetim anlayışı
- Üretim/ satış/ mühendislik departmanlarının katkılarıyla ürün geliştirme
- Kaliteyi sürekli geliştirme
- Verimlilik artışı
- Sürekli eğitim
- “Bir işi en iyi o işi yapan bilir” anlayışı ile çalışanların fikirlerinden yararlanma
- İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı kararlar
- Katılımcı yönetim
- İnsana saygı
- Takım çalışmasının desteklenmesi
- Sayısal verilerle ölçme ve değerlendirme
- Sürekli gelişim ve iyileştirme (Parlak 2017,60-61).

### **1.6. Toplam Kalite Yönetimi Kültürü Oluşturma**

Toplam Kalite Yönetimi herkesin ve her şeyin sürekli gelişmesi gerektiğini savunmaktadır. Çalışanlar TKY kültürüne uygun hareket ediyorsa bir anlam ifade eder. Crosby’nin şu görüşü önem kazanmaktadır: “ Kalite geliştirme sürecini kültüre uyarlamayın, kültürü en iyi olana doğru geliştirin. Geçmişten öğrenin ama geçmişte yaşamayın”( Aksu, 2002, syf.117). Bireylerin davranış biçimi olarak özetlenen şirket kültürü, günümüzün rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü açıklayan temel öğelerden biri haline gelmiştir (Demirkıran 1997, 79).

Toplam kalite yönetimini uygulayan şirketlerin şirket kültürü ile birlikte kalite kültürünü de oluşturması gerekmektedir. İşletmenin kalite politikalarına yön vermesi kalite yönünde ilerlemesi için önemli bir adım olarak görülmektedir. Ortak

inanç ve değerlerin hakim olduğu organizasyonda bireylerin işe bağlılığı ve motivasyonunda artış olduğu gözlemlenmiştir. Toplam kalite yönetiminin firma üzerinde gösterdiği değişiklikleri belirten eski ve yeni örgüt kültürü özelliklerinin gösterildiği tablo 6'daki gibidir.

**Tablo 6. Eski ve Yeni Örgüt Kültürünün Özellikleri**

| Kalite Unsurları        | Eski Yapı                             | TKY                                                    |
|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Tanım</b>            | Ürün Merkezli                         | Müşteri Merkezli                                       |
| <b>Öncelikler</b>       | Önce maliyet sonra hizmet             | Hizmet ve maliyet arasında eşit oranda öncelik         |
| <b>Kararlar</b>         | Kısa dönemli                          | Uzun dönemli                                           |
| <b>Vurgu</b>            | Bulup ortaya çıkarma/ kontrol         | Önleme/ Engelleme                                      |
| <b>Hatalar</b>          | Uygulamalar                           | Sistem                                                 |
| <b>Sorumluluk</b>       | Kalite Kontrol Ekibi                  | Herkes/ Tüm çalışanlar                                 |
| <b>Problem Çözme</b>    | Yöneticiler                           | Tüm Takımlar                                           |
| <b>Temin Edilen</b>     | Ücret                                 | Ortaklı ve değerler                                    |
| <b>Yöneticinin Rolü</b> | Planlama, atama, kontrol ve uygulamak | Koçluk, kolaylık sağlama, yetkilendirme ve danışmanlık |

**Kaynak:** Yılmaz, Toplam Kalite Yönetimi, 2005, 89.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin gereği gibi uygulanabilmesinde en önemli nokta; üst yönetim, ara yönetim, işçiler, personel ve sendikalardan oluşan tüm “İnsan Kaynakları”nın, örgüt içinde kaliteyle ilgili paylaşılan değer, inanç ya da hedef serilerini üretmeleri ya da yavaş yavaş öğrenmek için “Yönetim Değişim Süreci”ni iyi anlamaları, bu sürece katkıda bulunmaları ve onu kabul etmeleri gerekmektedir. Ancak tüm bunların yapılması sonucunda; işletmenin karında, verimliliğinde, rekabet gücünde, çalışanların gelirlerinde bir artış ile çalışma barışı ve çağdaş bir çalışma ortamına kavuşma sağlanabilir (Sevim 1999, 34).

Toplam kalite yönetimi kültürü oluşturabilmek için bazı koşulların yerine getirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bunlar:

1. Paylaşılan bir vizyon ve açık ve net tanımlanmış amaçlar
2. İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyonu ve hedefi
3. Tutarlı bir organizasyon yapısı
4. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi

5. Uygun teknoloji ve süreç tasarımı
6. Bireysel sorunlara dikkat edilmesi (Demirkıran 1997, 81).

## **1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Boyutları**

### **1.7.1. Genel Kalite Algısı**

Toplam kalite yönetiminde çalışanlara genel kalite algısını aşılayabilmek için öncelikle organizasyonların vizyon ve misyonlarını belirlemeleri ve bu yönde ilerlemeleri gerekli görülmektedir.

Günümüzde hızla küreselleşen dünyamızda vizyon, değişim süreci içindeki işletmeler için geleceğe ilişkin bir yol haritası görevini üstlenmektedir. Vizyon kelime anlamı olarak, görüş ve ufuk sahibi olma, görme gücü, geleceği kestirebilme gücü, hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Vizyonun değerlere yakın bir ilişkisi vardır. Sahip olunan değerler, vizyonun değişimi ve gelişimini etkiler ( Kınır 2007, 20).

Organizasyonlarda TKY yönetimine geçiş yapılabilmesi için en önemli etken üst yönetimin desteğidir. Öncelikle çalışanlara bu yeni felsefi görüşün aktarılabilmesi için tüm personele eğitim planlaması yapılmalı, eğitimin işlevsel hale getirilebilmesi için bir tanıtım grubu oluşturulması önemli görülmektedir. TKY'nin ana felsefesi tüm birimlerin ortak bir amaç için çalışmasıdır. Her birim bir sonraki birimin müşterisi olarak görüldüğünden hata oranında azalma sağlanarak kaliteli ve hızlı üretime geçiş sağlanmaktadır. Liderlerin bu yönetim yaklaşımını benimsemesi ve öncü olması ile TKY sistemine geçiş sağlanacaktır.

Misyon “üstlenilen özel görev” anlamına gelir. Organizasyonun çalışma alanını, var olma nedenini tanımlayarak onu diğerlerinden ayırır. Her kurum ve kuruluşun bir “varlık sebebi” bulunmaktadır (Sarp 2014,128). Genel olarak işletmelerde misyon ve vizyon arasındaki fark karıştırılmakta, benzer cümleler ile ifade edilmektedir. Tablo 7’de misyon ve vizyon arasındaki fark belirtilmiştir.

**Tablo 7. Misyon ve Vizyon Arasındaki Farklar**

| Misyon                                   | Vizyon                                        |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Bugünü yansıtır                          | Yarını gösterir                               |
| Müşterileri belirler                     | İlham vericidir                               |
| Temel süreçleri belirlemeye yarar        | Kurumun gitmek istediği yönü belirler         |
| Performans ölçütlerini belirlemeye yarar | Stratejik karar ölçütlerini belirlemeye yarar |

**Kaynak:** Sarp, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, 2014, 132.

Misyon işletmeye özgüdür, tüm çalışanlarla ilgili çalışmaların üst yönetim takibinde yapılması gerekli görülmektedir. Toplam kalite yönetiminin çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağlamak, işleyişini ilerletmek ve sonraki süreçler için devamını sağlamak doğru bir vizyon ve misyon kararları ile oluşturulmaktadır. Bir organizasyonun gelecekte ne olmak istediğini misyon, hedefleri, değerleri, stratejileri ve bunları kapsayan vizyon oluşturmaktadır.

#### **1.7.2. Kalite Farkındalığı**

Toplam kalite yönetimi farkındalığı oluşturabilmek için çalışanlara eğitim verilerek farkındalık oluşturmak en önemli etkenlerden biridir. Japonların kalite üstadı Kaoru Ishikawa “ TKY eğitimle başlar, eğitimle devam eder” şeklinde ifade etmiştir (Yılmaz 2005, 70).

Toplam kalite yönetiminin dünyadaki uygulamaları, sadece iş süreçlerinin kalitesini iyileştirmeye yönelik çabaların istenilen sonuçları elde etmekte başarısız kaldığını göstermektedir. İş süreçlerinin ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ancak insan kaynağının yeterliliğinin geliştirilmesiyle mümkün olabilmektedir (Şimşek 2004, 209). Toplam kalite yönetiminde çalışanlara eğitim verilmesi ve çalışanlardan beklenen eğitim sonuçları farklıdır. Çok daha fazla ve bilgi ile donatılmış beceri ve yetenekleri geliştirilmiş, ekip çalışmasına yatkın bireyler hedeflemektedir.

Eğitim sürecini doğru yöneltmek ve organizasyonun ihtiyacına yönelik doğru eğitimin belirlenmesi toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarındandır. Aşağıda eğitim süreci belirtilmiştir.

- Müşteri ihtiyacının tanımlanması

- Eğitim sürecinin sorumlularının tanımlanması
- Eğitim hedeflerinin belirlenmesi
- Eğitim organizasyonlarının oluşturulması
- Program ve materyallerin hazırlanması
- Eğitim verilmesi ve izlenmesi
- Sonuçların değerlendirilmesi
- Eğitim verimliliğinin ölçülmesi (Demirci 2010, 121-122).

Toplam kalite yönetimi eğitimi üst yönetimin eğitimi ile başlamalı daha sonra çalışanların eğitimi ile devam etmelidir. Toplam kalite eğitimleri temel kalite eğitimleri, iş bilgisi ve beceriler, tutum değişikliğini destekleyici eğitimler ve davranış değişikliğine yönelik eğitimler olarak aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 8. Toplam Kalite Yönetimi Eğitimleri**

| <b>Temel Kalite Eğitimleri</b>                    | <b>İş Bilgisi ve Beceriler</b>                  |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Kalite Konusunda Bilgilendirme                    | Temel Kalite Teknikleri                         |
| Takım Çalışması Becerileri                        | Problem Çözme                                   |
| Süreç Yönetimi                                    | İletişim Teknikleri                             |
| Müşteri Bilinci                                   | İstatistik Yöntemler                            |
| Kalite Ölçüm Yöntemleri                           | Süreç Kontrol Teknikleri                        |
| İstatistik Yöntemleri                             |                                                 |
| <b>Tutum Değişikliğini Destekleyici Eğitimler</b> | <b>Davranış Değişikliğine Yönelik Eğitimler</b> |
| Müşteri Hizmetleri Anlayışı                       | Liderlik                                        |
| Katılımcı Yönetim                                 | Kendi Kendini Yönetme                           |
| Takım Çalışması                                   | Zaman Yönetimi                                  |
| Süreç Yönetimi                                    |                                                 |
| Değişim Yönetimi                                  |                                                 |

**Kaynak:** Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, 2004, 214-215.

Toplam kalite yönetiminde bu eğitimler ile çalışanların katılımı desteklenmektedir. Çalışanların katılımı 3 düzeyde gerçekleşmektedir.

1. Bireysel katılım; öneri sistemi kurularak bireysel katılımın sağlanması.
2. Grup Düzeyinde katılım; grup çalışmalarına katılarak özgüvenlerini geliştirmek ve öneri sistemine gönüllü katılımının sağlanması.

3. Firma Düzeyinde katılım; firmanın kararlarına katılım sorumluluk üstlenme gibi paylaşımların sağlanması şeklinde organizasyonlarda çalışan katılımı sağlanmaktadır.

### **1.7.3. Üst Yönetim Bağlılığı**

Toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için toplum ihtiyaçlarını gören, elindeki kaynakları değerlendirebilecek lider vasıflarına sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Üst yönetim kalite stratejilerinin sürekliliğini sağlayabilmek için lider yöneticiler bulmalı ve kalite çalışmalarına katılmalıdır. Gelişen ve değişen teknolojik değişim için gerekli finansal kaynakların temin edilmesi üst yönetimin becerisine bağlıdır. İşletmelerin belirli amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlamak, en üst düzeyde başarıya ulaşmak yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu sebeple TKY’de yöneticilerin rolü büyüktür. Üst yönetim ilk adım olarak davranışlarını değiştirmesi ve TKY felsefesini çalışanlara benimsetmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Bu konuda Juran, daha 1954 yılındayken, “kalite yönetimin sorumluluğundadır” ifadesini kullanmıştır (Yılmaz 2005, 66).

Liderlik görev ve sorumluluklarından bahsetmek gerekirse;

- Grup çalışmasına inanmalı ve bu yönede çabalar desteklenmelidir.
- Örgüt kalitesinin arttırabilmesi için liderler zamanlarının büyük bölümünü harcamalıdır.
- Personelin risk ve sorumluluk alması için cesaretlendirilmelidir (Demirci 2010, 47).
- Hem sözlü hem yazılı olarak kalite hedeflerini sürekli biçimde örgüte yaymaları lazımdır.
- Eğitim ve geliştirme için fon ayrılmalıdır (Ersen 1997, 41).

Başarılı yöneticiler emri altındaki çalışanlarını şirketin amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde yönetememesi, yetki devrini başkalarına vermek istememeleri, her işi kendilerinin kontrolünde olması isteği ve tutumları işlerin birikmesine asıl yapmaları gereken planlama ve politika oluşturma gibi yönetim işlerine odaklanmalarını engellemektedir.

#### **1.7.4. Ödüllendirme ve İtibar**

Ödüllendirme sistemi, çalışanların işe katılımını arttırmak amacıyla ikramiye, maaş artışı, plaket, terfi, eğitim, yetenek geliştirme gibi araçları kullanmaktadır. Bu araçları kullanarak bireysel ödüllendirme yöntemlerinin çalışma gruplarında ters etki göstermesi, diğer çalışanların kendini dışlanmış hissetmesine sebebiyet verebilir. Ödül alan kişi de grubun dışında tutulduğunu düşünebilir. İşbirliği ortamını zedelememek için motivasyon ve ödüllendirme konusunda iş verenler farklı yöntemleri değerlendirebileceği ifade edilmektedir.

Motivasyon ve ödüllendirme politikalarındaki temel hata, ödülün işten farklı bir şey olarak algılanmasıdır. Adeta, motivasyon politikaları ile çalışanlara “sizin yaptığınız işler can sıkıcı ve zevksizdir, ancak ne kadar çok yaparsanız size o kadar imkan-para-terfi vs.-sağlarız” denmektedir. Bu durum sonuç olarak doyumsuz çalışanlar topluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Şimşek 2004, 198). Bu durumda yöneticiler sadece olumlu sonuçlar karşısında çalışanları ödüllendirmemeli, para vs. dışında çalışanların işe daha istekli gelmelerini sağlayacak yeni bir iş tasarımı sağlamalı ve işe gelmenin o işi yapmanın kendisinin bir ödül olarak görüldüğü sistemi kuralıdır. Para yokluğu durumunda motive edici bir özellik olarak görünmektedir. Bireysel ödüllendirme sistemleri ile çalışanları sınıflandırmamalı tüm çalışanları kapsayacak birlikte çalışmayı özendirilecek ödüllendirme sistemleri geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

#### **1.7.5. Kalite Konusunda Destek**

Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel ihtiyaçlarının doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar bir çok evreyi kapsamaktadır. Örgütsel açıdan motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlamını taşır. Böylece motivasyon davranışın istenilen yöne yönlendirilmesi olmak üzere 3 ögeden oluşur (Şimşek 2004, 65). Çalışanların iş başarımını etkileyen iki önemli faktör yetenek ve motivasyondur.

$$\boxed{\text{İş başarımı}} = \boxed{\text{Yetenek}} \times \boxed{\text{Motivasyon}}$$

### Şekil 2. İş Başarımı Faktörleri

**Kaynak:** Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, 2004, 66.

Çalışanların iş başarımını her zaman yetenekleri belirlemez motivasyonu düşük bir çalışan yeteneklerini kullanmak istemez ve zamanla yeteneklerinde körelme olabilir. Çalışanların tüm yeteneklerini kullanmaları için motivasyonlarının yüksek olması gerekir, bu noktada çalışanların istekli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak ortamı oluşturmak üst yönetimin en önemli işlevlerinden biri olarak görülmektedir.

Toplam Kalite, insana sevgiyle yaklaşır. Bu sayede çalışanlar da örgütlerine mutlak sevgi besler. Çalışma ortamında sevgi ve saygı yer alır. Bireylerin maddi ihtiyaçları olduğu kadar manevi ihtiyaçlarına da önem verilir. Bireye sağlanan eğitimler ona olan saygıyı ifade eder (Demirci 2010, 33).

TKY'nin olumlu sonuçlarına değinmek gerekirse; iş kaybetme kaygısında azalma, uzun zamandır çözülmeyen problemlerin çözülmesi, çalışanlara yetki verilmesi, ekiplerin ve bireylerin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi, gibidir. Bu olumlu etkiler çalışanların TKY inancını arttıran motive edici unsurlar olarak görülmektedir.

#### 1.7.6. Kalite İyileştirilmesinin Önündeki Engeller

Kaliteye olan inançsızlık, kalitenin ek maliyet getirdiğine inanılması, toplam kalite yönetimi ile daha fazla çalışılacağı düşüncesi kalitenin iyileştirilmesinin önündeki en belirgin özelliklerdendir. Değişime karşı çalışanların ve üst yönetimin gösterdiği direnç TKY'nin etkin yönetimini engellemektedir. Kalite çalışmalarını maliyet unsuru olarak görme, yanlış TKY anlayışları, yönetimin çalışmalara aktif katılım sağlamaması, TKY felsefesinin en önemli gördüğü tüm çalışanların mutlu ve istekli çalışma ortamının oluşturulması bu sayede sinerji elde edilmesi görüşünün aksine tutum ve davranış sergilenmesi süreçlerin başlangıç aşamasına etki edecektir.

Kalite iyileştirilmesinin önündeki engelleri sıralamak gerekirse;

- Kaliteye olan inançsızlık
- Değişime karşı direnç gösterme
- Yönetimin ve yöneticilerin tutumu
- TKY'yi fazla yüceltme, beklentiyi yüksek tutma ya da düşük beklentilere sahip olma
- Mevcut durumun yeterince analiz edilmemesi
- Yetersiz eğitim
- Araç odaklılık
- Uzlaşmazcı davranış
- Başarı değerlendirme ve ödüllendirmede başarısızlık

TKY bağlamında yönetici verimliliğini olumsuz yönde etkileyen faktörler olarak da; ayrıntılarla uğraşmak, acil işlerin çokluğu, astların görevini bizzat yapmak, ast konumundaki yöneticilerin inisiyatif sahibi olmamaları, sorumlu personelin başvuruları, iç iletişimde kopukluk ve bilgi akışında yetersizlik vb. özellikler sıralanmaktadır (Yılmaz 2005, 67).

### **1.8. Stratejik İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite Yönetimi Literatür Çalışması**

Stratejik insan kaynakları ve TKY çalışmalarında; Kılıç, TKY'nin stratejik insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını gerçekleştirmesinde tamamlayıcı rolü olduğunu belirtmiştir ( Kılıç 2015, 120). Kavi, İKY ve fonksiyonlarının tamamı ve TKY'nin organizasyona yerleşmesi ve devamı için stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir (Kavi 2005, 807). Develioğlu, Haşit, Bağcı, TKY uygulamalarına sahip işletmelerin TKY fonksiyonlarının tümü kapsamında daha olumlu değerlendirmelere sahiptirler. Benzer şekilde, TKY konusundaki bilgi düzeyi yüksek yöneticilerin TKY uygulamaları bağlamında daha olumlu değerlendirmelere sahip oldukları ortaya konulduğu ifade edilmektedir ( Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006, 202). Gül, kalitenin insan kaynakları uygulamalarının tam ve etkin bir şekilde yapılmasıyla gerçekleştiğini ifade etmiştir (Gül 2011,119). Eryiğit, İKY'nin üç geleneksel faaliyeti olan işe seçme ve alma, performans değerlendirme ve teşvik

sistemleri; işletmelerde TKY'nin temel ilkelerinin geliştirilmesi, uygulanması ve yerleştirilmesine dayandığını ifade etmektedir. Ve ayrıca TKY tabanlı İKY uygulamalarının işletme performansına ve yenilik çalışmalarına pozitif yönde etki yaptığı ve İKY üzerinde yapılan stratejik çalışmaların rekabet avantajı kazandıracağını ifade etmiştir (Eryiğit 2014, 31).

**Toplam kalite yönetimi ve inovasyon çalışmalarında;** Kul, toplam kalite yönetimi felsefesinin inovasyon çalışmalarında olumlu bir etkisi olduğunu inovasyon verimliliğini arttıracığını ifade etmiştir (Kul 2010, 63). Demir, kalite yönetimi araçlarının yenilik çalışmalarında kullanılması gerektiğini kalitenin inovasyon çalışmalarında etkisi olduğunu ifade etmiştir (Demir 2012, 62,63).

Uysal, TKY uygulamaları ve inovasyon ilişkisinde, müşteri odaklı yaklaşım, çalışanların tam katılımı, liderlik, süreç yönetimi ve takım çalışması boyutları araştırmacıların çoğunluğu tarafından pozitif ilişki çerçevesinde değerlendirildiğini ifade etmiştir. TKY fonksiyonlarını işletmeye uygulamak için inovasyona ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir (Uysal 2016, 49).

Dede, TKY'nin inovasyon için verimli ortam sağlayacak bir kültüre sahip olduğu TKY ilkelerinden en çok kalite kültürü, öğrenen organizasyon, müşteri odaklı yaklaşım ve sürekli gelişme ilkelerinin inovasyonla büyük bir uyum içinde ilerlediğini ifade etmekte, bunların dışında müşteri odaklı yaklaşımın pazardaki sürekliliği ve hareketliliği engelleyeceğini, sürekli gelişme ile inovasyon için gereksiz kaynak kullanımı elimine edilmezse işletme için zararlı hale gelebileceği, grup çalışmaların kalite çalışmalarını vurguladığı için yaratıcılığı engelleyeceği yönünde negatif bir etkisi olacağını ifade edilmiştir (Dede 2012, 56-63-64).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK (İNOVASYON)

#### 2.1. Yeniliğin Tanımı

Türkçede inovasyon kelimesini tam olarak karşılayacak bir sözcük olmadığından yenilik olarak adlandırılmıştır. Yenilik 1911’de yayınlanan kitabında Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak belirtmiştir. 20. yüzyılın ortalarında yeniliği, “önceden herhangi bir şekilde uygulamaya konulmamış olan özellikler taşıyan bir sürecin ilk defa olarak ve ticari bir şekilde uygulamaya konulması” (Yılmaz 2015, syf.9) olarak tanımlamıştır.

Yenilik, araştırma bileşenlerini içeren doğrusal olmayan, karmaşık ve eş zamanlı olmayan bir süreç olarak tanımlanabileceği ileri sürülmüştür (Alparslan, Yastioğlu ve Taş 2018, 470).

Küreselleşme, bilgiye erişimin artması, teknolojideki hızlı gelişme, tüketicilerin yaşam tarzlarının değişmesi ve beklentilerinin artması ile organizasyonlar yaşamlarını devam ettirebilmek için yeniliğe yönelmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı kazanmasında en etkili araç yeniliktir. Yenilik firmalara yeni pazar paylarını arttırmada, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada etkili olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yenilik performansının değerlendirilmesi gerekli görülmektedir. İşletmeler genellikle yeniliğin pazara sunulma süreçlerinde problem yaşamaktadır. Yeni uygulamalara personelin direnç göstermesi, yeteri kadar müşteri çekememe sorunları da diğer karşılaşılan sorunlardır.

Yenilik sürecini yönetirken en etkili yöntemlerden biri insan kaynakları politikalarıdır. Organizasyonlar çalışanlarını motive ederek yeni fikirler üretmesine teşvik edici politikalar uygulamalıdır. İşletmelerin yenilik süreciyle ilgili örnek vermek gerekirse; kurumsal bir portal oluşturulan, portal üzerinden takibin sağlanabildiği bir yapı düşünülebilir. Yeni fikirler üzerinden aylık, yıllık düzeyde ödüller verilerek personel katılımı arttırılmış olacaktır.

Çalışanların birbirleriyle bilgi temelli etkileşimde bulunmaları, çalışanların inovatif davranışlarını da etkiler. Eğer çalışanlar birbirleriyle bilgilerini ve iyi iş örneklerini (best practices) paylaşırlarsa, bu durum bilgiyi edinen çalışanın inovatif performansını yükseltir ve hem yeni fikirler üretmesini hem de bu fikirleri uygulama aşamasına geçirmesini kolaylaştırır. Dolayısıyla işletme, çalışanlar arası bu tür etkileşimleri teşvik ederek birey bazında inovatif davranış geliştirebilir (Y. E. Taşgıt, O. Demirel 2016, 311).

## 2.2. Yenilik (İnovasyon) Süreci

Yenilik bir süreçtir. Pazara ürün sunma aşamasına kadar çeşitli aşamalardan geçmektedir. Yenilik süreci fikir aşamasıyla başlamakta teknolojik yenilikle tamamlanmaktadır. Teknolojik sürece ulaşıp pazara sunulma sürecine gelene kadar bir dizi aşamalardan geçmektedir. Yenilik sürecinin yapılan araştırmaların projelendirilmesi ve nihai sonuca ulaşılmasında belirsizlikler olmaktadır.



**Şekil 3. İnovasyon Süreci**

**Kaynak:** T.C. Ekonomi Bakanlığı, Kümeler için İnovasyon ve AR-GE Yönetimi Kılavuzu, Erişim Tarihi: 05.02.2019, syf.8.

- 1. Fikir:** Yenilik sürecini başlatabilmek için en önemli süreç fikir sürecidir. Organizasyonların tüm birimlerinden yenilikçi fikirler gelebilir. İnsan kaynakları, üretim, pazarlama, satış, danışmanlar, teknik birimler müşteriler tüm bu alanlardan fikir alınabilir. Önemli olan doğru fikri bulmak ve bu yönde çalışmaları başlatmaktır.
- 2. Konsept:** Fikir seçim aşamasından sonra en önemli kısım konsepttir. Birimlerden gelen fikirler elemeyen geçirilerek firmanın rekabet avantajına etki edeceği en önemli ve uygun olan fikir kabul edilir. Gerekli fizibilite çalışmalarından sonra projelendirme aşamasına geçilmektedir.

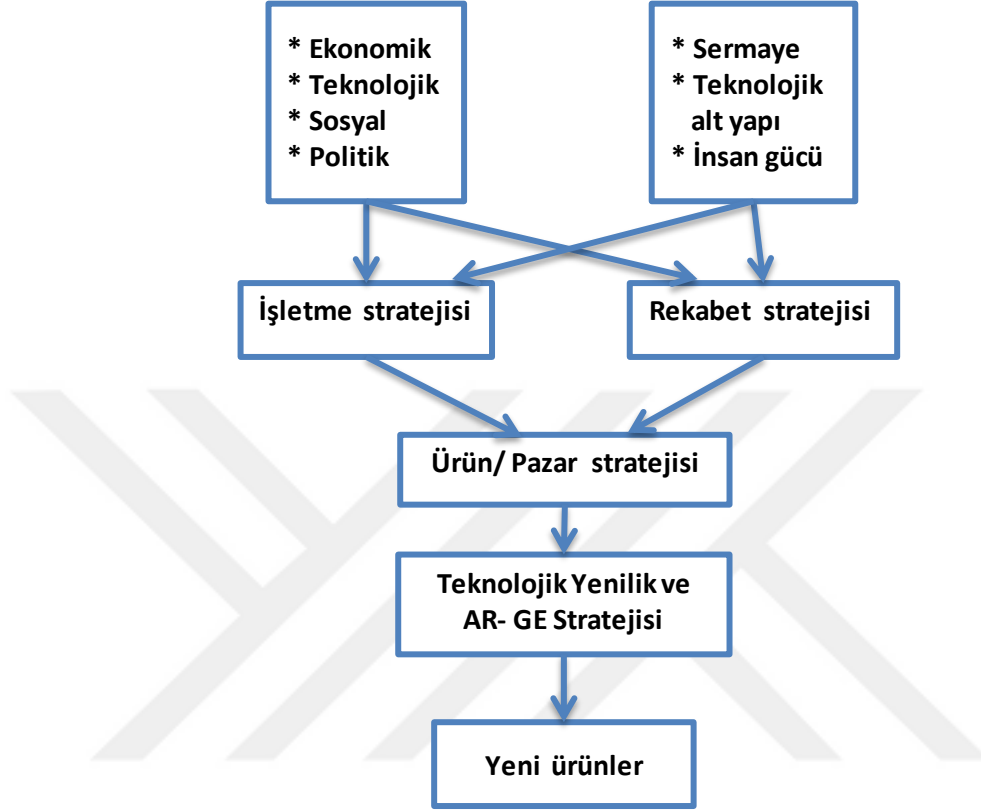
3. **Prototip:** Bir ürünün prototipi ne kadar kolay yapılıyorsa, üretim aşaması da o kadar kolay gerçekleşir. Kâğıt üzerinde projelendirilen fikirler, bu aşamada fiziksel hale getirilerek canlandırılır. Ürünün iyi ve kötü yanları ancak prototip hazırlanırken ve test edilirken öğrenilebilir. Üretim planları da bu aşamada detaylandırılır (Kümeler için İnovasyon ve AR-GE Yönetimi Kılavuzu, Erişim Tarihi:04.02.2019, 8).
4. **Üretim:** Üretim aşamasına geçildiğinde başarılı fikirlerin seri üretime geçilebilmesi için teknik olarak uygun olması ve en önemlisi üretim maliyetlerinin fazla olmamasıdır. Birçok fikir maliyetleri fazla olduğundan üretime geçilmeden kaybolmaktadır.
5. **Pazara Sunma:** Fikir, konsept, prototip, üretim aşamalarının tamamlanmış yeniliğin pazara sunma aşamasında başarılı olabilmesi için organizasyonların strateji geliştirmesi ve bu stratejik planlar ile hareket etmesi gerekli görülmektedir. Yeni fikirlerin tanıtım maliyetleri de göz önünde bulundurularak en doğru zamanda pazara sunma işlemi gerçekleştirilir.

### 2.3. Yeniliğin Yönetilmesi

Şirketin dış çevresi, şirket kaynakları işletme ve rekabet stratejileri işletmenin yenilik yapma stratejilerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Yeniliklerin pazarda yaşam seyrini etkileyecek teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirmeler dikkate alınarak organizasyon için hangi strateji uygun ise tespit edilerek yenilik yönetilmelidir.

Ayrıca işletmenin üst düzey yöneticilerinin, risk almaya karşı tutumları, yenilik girişimlerine ilişkin beklentileri ve işletmenin yenilikçi imajı da işletmenin yenilikçi imajını da etkilemektedir ( Durna 2002, 128). Aşağıda belirtilen tabloda işletme yenilik yapma stratejileri gösterilmektedir.

**Tablo 9. İşletmelerin Yenilik Stratejileri**



**Kaynak:** Durna, Yenilik Yönetimi, 2002, 127.

Organizasyonların önceden sadece teknolojiye yönelik gelişmeleri takip etmeleri gerekirken, küreselleşme etkisi ile pazarda tutunabilmek için yenilik stratejilerini belirlemesi ve bu yönde hareket etmeleri hayati bir önem kazanmıştır. İşletmelerin uyguladıkları stratejiler aşağıda sırasıyla belirtilmektedir.

**Saldırgan Strateji;** şirketlerin yeni ürünler üretmek, teknik ve pazar liderliğini ele geçirmek için kullandıkları stratejilerdir. Bilim ve teknoloji sektörlerinde pazar liderliğini kazanmak için danışmanlık düzenlemeleri, enformasyon sistemi, anahtar bireyler gerekli görülmektedir. Ar-ge çalışmalarının yoğun olarak yapıldığı, patent çalışmalarının yürütüldüğü stratejilerdir. Çoğunlukla niş pazarlarda uygulanmaktadır. Küreselleşen dünya pazarında ürün yaşam eğrisinin kısalması sebebiyle geleneksel yöntemler yerine işletmeler saldırgan stratejiye

yönelmektedir. Saldırgan strateji başarılı olursa pazarda liderlik sağlayabileceği gibi yüksek getiri elde edilecektir. Başarısız olması halinde büyük kayıplara sebebiyet vereceği ifade edilmektedir.

**Savunmaya Yönelik Strateji;** dünya pazarında ilk olma niyetleri yoktur. İlk olarak yenilik üreten firmaların hatalarından ders çıkararak ilerlemektedirler. Saldırgan stratejilerde olduğu gibi ar-ge çalışmaları yoğundur. Bilgi yoğun işletmelerdir ve bilimsel ve teknik personel istihdamı gerekmektedir. Az gelişmiş ülkelerdeki firmalar genellikle savunmaya yönelik stratejiyi uygulamaktadır. Saldırgan strateji izleyen firmaların aldığı riskleri alma güçleri yoktur. Yeni ürün çıkarmada savunmacı yaklaşım sergilediklerinden üretim mühendisliği ve pazarlama alanında etkin olmaları gereklidir.

Araştırmalar, çoğu endüstriyel yeniliğin savunmacı ve taklitçi nitelikte olduğu ve temelde küçük geliştirmelerde, mevcut ürün ve süreçlerde yapılan değişimlerle, teknik hizmetler ve kısa dönemli işlerle ilgili olduğunu göstermiştir (Durna 2002, 134-135).

**Taklitçi ve Bağımlı Stratejileri;** taklitçi işletmeler genellikle öncü firmalara güvenirlir. Bu stratejiyi uygulayan firmalar tehditlerin daha az olduğu durgun ve olgun pazarlarda etkilidirler.

**Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri;** geleneksel stratejiye sahip firmalar pazarın onları değişime zorlamaması, değişim talepleri olmaması sebebiyle değişim yapma gereği hissetmezler. Geleneksel yeteneklere (El sanatları gibi) sahip firmalar ürünlerine yansıtacakları özel hünerleri ile çok güçlü bir pazar payına sahip olabilirler ve rekabet avantajı elde ederek faaliyetlerini sürdürebilirler. Teknik eksiklikleri çok olsa da genellikle moda olan tasarım değişikliklerine karşı strateji izlemeleri gerekir.

## 2.4. Yeniliğin Önemi

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni ürünler üretmek ve yeni süreçler tasarlayarak daha rahat bir hayat sürmek istemektedirler. Yenilik yaşamımızın her alanında varlığını sürdürmektedir.

Yeniliğin işletmelerin pazarda rekabet edebilmek, hayatta kalabilmek, sürdürülebilirliğin devam ettirilebilmesi için kritik bir unsur olduğu yaygın bir biçimde kabul edilmiştir. Başarılı bir yenilik yönetimini sağlayan şirketler, maliyetlerini azaltarak daha çok kar elde etmektedir. Günümüz koşullarında müşteriye hızlı cevap verebilme, isteklerini karşılayabilme bunları yaparken de en üst seviyede memnuniyet sağlamak en önemli şirket vazifeleri olarak görülmektedir. Bu kaçınılmaz değişime ülkeler, kamu kurumları ayak uydurmak için en iyi uygulamaları yaygın hale getirmeyi amaçlayan eğitim planlamaları, danışmanlık şirketleri ve uygun yöntemler geliştirmektedirler.

Yenilik sadık müşteri kitlesi, verimlilik artışı, sosyal sorumluk, kurumsallaşma, markalaşma gibi birçok alanda katkı sağlamaktadır. Küreselleşen dünyada sınırların ortadan kalkması ile firmalar yeni pazarlar bulmanın dışında bu pazarlarda tutunabilmek talepleri karşılayabilmek için daha hızlı daha aktif bir operasyon yönetmek ve kendini geliştirmek zorunda kalmıştır. Ekonomiyi etkileyen en önemli unsur yeniliktir. Yenilik uzun zamandan beri sürdürülen işlemleri bir anda bitirebilecek güce sahiptir.

Yeniliğin 3 temel amacı vardır. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi, işletmenin pazarda lider konuma gelmesi, karın artırılması. Ürünlerin mamul-hayat eğrisinin kısa olması sebebiyle firmalar rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için sürekli değişim ve yenilik içinde olmalıdır. Rekabet ortamının etkisiyle yenilik yapmak zamanla vazgeçilmez bir hale gelmiştir. Yeniliğin olumlu etkilerinden yararlanabilmek için toplum, birey ve firmalar tarafından farkındalık oluşturmak gerekmektedir. İşletmeye yönelik, toplum ve ekonomilere yönelik olumlu sonuçlar tablo 10'da örneklendirilmiştir.

**Tablo 10. İnovasyonun Olumlu Sonuçları**

| <b>İşletmeye Yönelik Olumlu Sonuçlar</b> | <b>Toplum ve Ekonomilere Yönelik Olumlu Sonuçlar</b> |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Rekabet üstünlüğü sağlama                | Toplumsal refah artışı                               |
| Maliyetlerde düşüş sağlama               | Yaşam standartlarının artışı                         |
| Verimlilik artışı                        | İstihdam artışı                                      |
| Karlılık artışı                          | Kaynakların etkin ve verimli kullanılması            |
| Kalite artışı                            | Girişimciliğin artışı                                |
| Yeni pazarlar oluşturma                  | Dışa bağımlılığın azalması                           |
| Çalışma şartlarının iyileştirilmesi      | Enerji kaynaklarının etkin kullanımı                 |
| Müşteri tatmininin maksimize edilmesi    | Sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması         |

**Kaynak:** Gümüş, Dayal, Bilim, İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri, 2014, 14-15.

## **2.5. Yenilik (İnovasyon) Kültürü**

Yenilik kültürünün oluşturulabilmesi için öncelikle yönetim, kültür ve çalışan unsurlarının bağlantılı oldukları ve karşılıklı etkileşim içinde oldukları göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların nasıl inovatif olabileceklerine yönelik temel ilke ve yönergeler sunmak yeniliğin (inovasyonun) başarıya ulaşmasında önemli görülmektedir.

Şirket kültürü, müşterilerle, tedarikçilerle ve çevreyle ilişkili olarak şirket içindeki problemler çözüldüğünde, bir organizasyonda işlerin gerçekleştirilmesinin sonucu olarak ortaya çıktığı belirlenen, söz konusu organizasyonun üyeleri tarafından da paylaşılan değerler, semboller ve törenler topluluğu olarak tanımlayabiliriz (Yılmaz 2015, 576-577).

Kültür şirketten şirkete değişim göstermektedir. İnovasyon kültürünü etkileyen davranış ve yönetim şekillerine örnek vermek gerekirse;

- Çalışanların inovasyona karşı direnç göstermesi.
- Yenilik konusunda anlaşılmayan mesajlar verilmesi.
- Çalışanlara hata yapabilmeleri konusunda imkan verilmesi, yöneticinin çalışanlara katkıda bulunma arzularını harekete geçirmesi.
- Yöneticilerin çalışanları dinleme konusunda istekli olması.
- Yenilik ödülleri ve teşvik edici davranışlar sergilenmesi.

Başarılı bir şirketin diğer firmalardan farklı olarak yaptığı işleri taklit eden şirketlerin aynı başarıyı gösterememesinin sebebi kültürdür. Kültür dünya çapındaki organizasyonların bir sonraki temel ögesi olarak gösterilen taklit edilemez bir unsurdur. İnovasyon kültürünü etkilemenin birçok yolu vardır. Ancak bilgi çağında entelektüel bilgi birikimine sahip ve çalışmaya istekli çalışanlar ile yenilik ortaya çıkacaktır.

## **2.6. Yenilik Yönetim Tekniklerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Teknikleri**

İnsan kaynakları yönetiminin performans değerlendirme, işe alma, yerleştirme, bilgi yönetimi, iş tasarımı, organizasyon içi iletişim, takım kurma gibi süreçlerini desteklemek amacıyla yeni yöntemler geliştirilmektedir. İnsan kaynakları yönetim tekniklerinde internet üzerinden işe alma, yeteneklerin değerlendirilmesi, şirket intranetleri, te-le çalışma teknikleri, e-öğrenme tekniklerinden faydalanılmaktadır.

Bu yöntemlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Yılmaz 2015, 330-331).

- Elektronik öğrenme programlarıyla şirket personelinin katılımı suretiyle nerede üretildiğine bakılmaksızın dış çevrede mevcut olan belirli bir uzmanlık bilgisine erişim sağlanması,
- Şirketler tarafından ihtiyaç duyulan yeni işe alınacak çalışanlar için işe alım süreçlerinden bazılarının otomasyon ortamına taşınması,
- Oturdukları yere bakılmaksızın oldukça yüksek düzeyde nitelikli olan uzmanlara ulaşılmasına ve onların teşvik edilmesine olanak sağlayan te-le çalışma programlarının uygulanması,
- Daha esnek ve işbirlikçi çalışma yöntemlerinin kullanılması,
- Şirket intranetleri aracılığıyla şirket içerisinde bilgi ve deneyim paylaşımının olanaklı hale gelmesi,
- Şirkete iş gücü verimliliği ve kalitesi konularında daha güvenilir ve güncel nitelikte bilgi sunan, iş performansına ilişkin daha etkili izleme sistemlerinin uygulanması,

- Organizasyonlarda, şirket intranetlerinin kullanılmaya başlanması sayesinde organizasyon içi iletişimde önemli gelişmeler yaşanması.

## 2.6. Stratejik Yenilikçiliğin Boyutları ve Yenilikçilik Çeşitleri

Literatür çalışmaları incelendiğinde genel olarak yenilikçilik çeşitleri işletme fonksiyonlarına göre; ürün yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, organizasyonel yenilikçilik, davranışsal yenilikçilik olarak sınıflandırılmaktadır. Yenilikçiliğin doğasına göre yapılan sınıflandırmalarda, köklü (radikal) yenilikçilik, artırımsal yenilikçilik, yıkıcı yenilikçilik, destekleyici yenilikçilik, yeniden birleştiren yenilikçilik olarak belirtilmektedir.

Yenilik sınıflandırılması konusunda ilk çalışma Schumpeter tarafından yapılmıştır. Beş yenilikçilik sınıflandırılmasından bahsedilmektedir. Bunlar (Savcı 2011, 23).

- Yeni ürünler
- Yeni üretim yöntemleri
- Yeni arz kaynakları
- Yeni piyasaların keşfedilmesi ve bunlardan yararlanılması
- İşletmeleri örgütleyecek yeni yollar biçiminde sıralanmaktadır.

**Tablo 11. Yenilikçilik Türlerine Göre Farklı Yenilikçilik Yapıları**

| İnovasyonun Doğası/ Yapısına Göre Türleri | Tanım                                                                | İnovasyon Türüne Göre Örnekler |                             |                                                                   |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                      | Ürün İnovasyonu                | Süreç İnovasyonu            | Organizasyonel İnovasyon                                          |
| <b>Radikal (Radical)</b>                  | Yeni bir Pazar için tamamen yeni bir ürün                            | Bilgisayar                     | Pastörizasyon               | On-Line Sigorta                                                   |
| <b>Bozucu/ Yıkıcı (Disruptive)</b>        | Diğer ürünleri elimine edip pazarda onların yerini alan              | Kişisel Bilgisayar             | Radyasyon                   | Budget Airline (Hesap Havayolu Taşımacılığı)                      |
| <b>Yeniden Birleştirme (Recombinant)</b>  | Teknolojinin yeniden birleştirilerek yeni pazara sunulması           | Smart Card                     | Özel Amaçlı Araç            | Lean Management (Yalın Yönetim, Değer Artırıcı ve İsraf Azaltıcı) |
| <b>Destekleyici (Sustaining)</b>          | Sanayide verimliliği artırmak için geliştirilen teknoloji            | High-Definition TV             | CAD-CAM Tasarım Teknolojisi | Müşteri-Tanımlı Spesifikasyon Kişiyi Özgü Tasarım                 |
| <b>Artırımsal (Incremental)</b>           | İnovasyonun adım adım ilerlediği süreç, daha çok KOBİ'ler de geçerli | 3G Mobil Telefon               | Rüzgar Tribünü Enerjisi     | Çağrı Merkezleri                                                  |

**Kaynak:** Turanlı, Sarıdoğan, *Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum*, 2010, 27.

Yenilikçilik türlerine göre farklı yenilikçilik yapıları tablo 11’de belirtilmektedir. İşletmenin fonksiyonlarına göre yenilik sınıflandırılmalarına açıklamalarla devam edilmektedir.

### **2.6.1. Davranışsal Yenilikçilik**

Davranışsal yenilikçilik genel olarak “örgütün yenilikçiliğine katkıda bulunacak sürdürülebilir davranışsal değişimler” şeklinde ifade edilebilir. Davranışsal yenilikçilik farklı seviyelerde gerçekleşir: Bu seviyeler, bireysel yenilikçilik, takım yenilikçiliği ve yönetim yenilikçiliğidir (Aksay 2011, 38). Davranışsal yenilikçilik bireyler, ekipler ve yönetim aracılığıyla organizasyonların yeni bir kültür oluşturmaya yardımcı olur. Davranışsal yenilikçilik diğer yenilikçilik türlerinin uygulanmasına zemin hazırlamaktadır. Davranışsal yenilikçilik; bireysel yenilikçilik, takım yenilikçiliği ve yönetim yenilikçiliği olarak sınıflandırılmaktadır.

Bireysel Yenilikçilik, çalışanların yenilik yapmaya istekli olması, kendini geliştirmesi ve uygulaması olarak ifade edilmektedir. “Yeni şeyleri denemeye isteklilik” (Kılıçer ve Odabaşı 2010, 152) olarak belirtilmektedir.

Takım Yenilikçiliği, çalışanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi, örtülü bilgiyi açığa çıkarılabilmesi için takım çalışması önemli görülmektedir. İletişimi kuvvetli takımlar birimler arasında sinerji oluşturacağından yenilik çalışmalarında başarılı olabilecektir.

Yönetim Yenilikçiliği, yönetim işinin yapılış biçimini büyük ölçüde değiştiren veya alışlagelmiş örgütsel biçimlerde önemli ölçüde değişiklik yaparak örgütsel amaçları ilerleten her şeydir. Yönetim inovasyonu yöneticilerin ne yaptığını ve nasıl yaptığını da değiştiren yönetim ilkeleri ve süreçleridir (Soylu ve Öztürk Göl 2010, 118). Rekabet avantajı açısından kurum kültürünü oluşturmada en etkili yenilikçilik olarak yönetim yenilikçiliği görülmektedir. Tüm yapılan yeniliklerin zamanla benzerlerinin çıkarılması ileriye yönelik adımlarda güçlük çıkarabilmekte buna karşın yönetim yenilikçiliği ile benzersiz kendine özgü kurum kültürü oluşturulmaktadır.

Yönetim yenilikçiliğine örneklendirmeler;

- Google, bugün dünyanın en büyük arama motoru şirketidir. Dünyanın internet aramalarının üçte ikisini yönetmektedir. Bu başarının altında ise neredeyse yok denecek bir hiyerarşi, yoğun bir yanıl iletişim ağı, olağandışı fikirler üretene olağandışı ödülleri verme politikası, ürün geliştirmeye ekip odaklı bir yaklaşım ve her çalışanın kullanıcıları birincil planı koymaya zorlayan bir şirket kültürü vardır (Soylu ve Öztürk Göl 2010, 123-124).
- Toyota'nın kaizen felsefesindeki başarısı “Düşünen İnsan Sistemi” “Toyota Üretim Sistemi” olarak belirtilmektedir. Kaizen felsefesi ile 2015 yılında çalışanlarından 540 binden fazla iyileştirme fikri almıştır.
- Paşabahçe 1970'lerde başladığı yenilik çalışmaları ile günümüzde sayılı cam üreticilerinden biri haline gelmiştir. Yeniliğin kurum kültürü haline gelmesi ile her üç günde bir yeni ürün üretmektedir ve hızlı üretimde dünya sıralamasında ön sıralarda yer almaktadır. Paşabahçe dışarıdan teknoloji almadan tüm makine ve teçhizat ihtiyacını kendileri üretmektedir.
- Mavi Jeans, dünyanın en iyi Jean firmaları arasında gösterilmektedir. Bu başarısı yeniliği kurum kültürü haline getirmesi ve bütçesine uygun ürünler üretmesi gösterilebilir. “Perfect Fit” olarak adlandırıldığı tüm insanların vücut yapılarına uygun Jean üreterek başarıyı yakalamıştır.

### 2.6.2. Ürün Yenilikçiliği

Yeni veya daha iyi ürünlerin üretilip satılmasına denmektedir ve bu aşamada ne üretileceğine karar verme işin mihenk noktasıdır (Açıkgöz 2012, 14). Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir (Saridoğan 2010, 20).

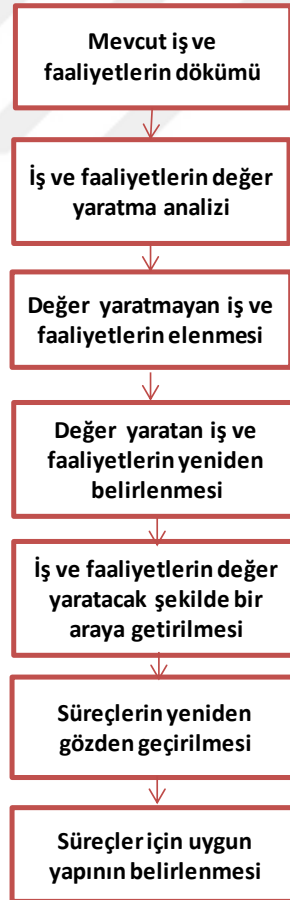
Arslanın ürün yenilikçiliği örneğinde; icadından neredeyse 2000 yıl sonra kağıt, ürün inovasyonu için mükemmel bir örnek teşkil eden elektronik versiyonu ile insanlığın hizmetinde. Tayvanlı bilim adamları tarafından geliştirilen ve “i2R E-

Paper” olarak adlandırılan elektronik kağıt, silinebilir özellikte ve 260 kez kullanılabilir şekilde üretilmiş. Faks makinelerinde kullanılan termal yazıcı teknolojisine benzer bir teknolojinin kullanıldığı elektronik kağıt üzerine yazılan yazılar bir düğmeye basılarak silinebiliyor (Arslan 2014, 134) olduğu belirtilmektedir.

### 2.6.3. Süreç Yenilikçiliği

Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/ iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yöntemlerinin uygulanmasıdır (Tuncel 2012, 88). Bu yenilikçilik türünün ortaya çıkmasında sadece araştırma bölümündeki beşeri sermayenin değil, aynı zamanda firma içerisindeki tüm personelden sağlanacak fikirler önem kazanmaktadır (Turan 2017, 15). Süreç yeniliğinin aşamaları tablo 12’de belirtilmiştir.

**Tablo 12. Süreç Yeniliğinin Aşamaları**



**Kaynak:** Gümüş, Dayal ve Bilim, İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri, 2014, 36.

Birçok şirkette uygulanan ve süreçleri iyileştirerek maliyetten tasarrufu sağlayan, 6 sigma yöntemi, Dell'in siparişle üretim modeli, Toyota'nın tam zamanlı üretim sistemi, Turkcell'in daha önce manuel olan GPRS ve internet gibi ayarlarının artık otomatik olarak cihaza yüklenmesi (Arslan 2014, 19) gibi uygulamalar süreç yeniliğine örnek gösterilebilir.

#### **2.6.4. Pazar Yenilikçiliği**

Pazarlama yenilikçiliği, firmanın satışlarını arttırmak, müşteri ihtiyaçlarına daha iyi bir şekilde cevap vermek ve müşterileri yeni pazarlara ya da yeni pozisyonlara kaydırmak amacıyla “ürün tasarımında veya paketinde, ürün pozisyonlanmasında, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırılmasında farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması ya da onların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesi” olarak tanımlanır (Gümüş, Dayal ve Bilim 2014, 40). Pazarlama yenilikleri ürün tasarımındaki değişiklikler, ürünün işlevsel özelliğinin değiştirilmeden ürünün biçim ve görünüşünde yapılan değişiklikler olarak ifade edilmektedir.

Pazar yenilikçiliğine ürün tasarımında yenilik, filimler de sanal reklam uygulaması, e-ticaret örnek gösterilmektedir.

#### **2.6.5. Stratejik Yenilikçilik**

Stratejik inovasyon, sürdürülebilir rekabet avantajı için uzun dönemli bir vizyon bağlamında, yakın dönem içerisinde ölçülebilir bir etki yaratan, işletmede karar almayı çabuklaştıran, ani ve önemli olarak nitelendirilen büyüme fırsatlarının neler olduğunu tanımlayan ve geleceğe odaklanan bir iş geliştirme çerçevesidir (Yılmaz 2015, 448).

Stratejik yenilikçilik yaratıcılık gerektiren yeni fikirlerden oluşmadığı, geçmiş deneyimlerden elde edilen geleneksel stratejik planlama ilkelerine bağlı olmadığı, geleneksel olmayan yaklaşımlarla geleneksel olan yaklaşımlardan harmanlanmış olduğu belirtilmektedir. Kısa dönemde ölçülebilir, gerçekçi bir yaklaşım sergileyen uzun dönemli olasılıkları araştıran ileriye dönük bir eylemdir. Stratejik yenilikçilik mevcut pazarları yeniden şekillendirerek iyileştirmeler sağlamaktadır.

Stratejik yenilikçilikte başarılı olabilmek için büyük ölçüde müşteri gereksinimlerinin anlaşılması, müşterilere rakiplerin daha önce sunmadıkları farklı bir şeylerin sunulması onlara büyük ölçüde değer verildiğini göstermesi ile sağlanmaktadır. Stratejik düşünmenin tam merkezinde müşteri odaklılık olmalıdır. Küreselleşen ve rekabetin arttığı dünya düzeninde ayakta kalabilmek ve sürdürülebilirliği sağlayabilmek için en önemli etkenler göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejik yenilikçilik başarılı olabilmek için yönetimin desteği önemlidir. Yenilikçilik yeteneğine sahip olmak isteyen firmalar fikirlere açık olmalı ve yenilikçiliği benimsemelidir.

## **2.7. Yeniliğe Karşı Engeller**

İnovasyonun tanımı gereği, inovasyon pazarda ticari bir başarı yakalaması gereken bir olgudur. Bu nedenle pazar araştırması içermeyen, pazar taleplerini anlayamamış ve pazara uyumlu olmayan yeniliklerin inovasyon değeri kazanması zordur. Kurumların inovasyon stratejileri sadece pazar gereksinimlerine göre değil aynı zamanda gelecek ihtiyaçlarının da belirlenmesi ve anlaşılmasına yönelik adımlar içermelidir. Bilgi, teknoloji, iş planı ve politika basamaklarından bir ve bir kaçını içermeyen çalışmaların başarılı bir inovasyona dönüşme olasılığı oldukça zordur (Bulut, Arbak ve Yaşar 2012, 2).

Yenilik risk almaktır ve çalışanlar önlerini göremediği, ileriye öngöremediği belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda kendilerini güvensiz hissetmektedirler. Yapılan yenilikler sonucunda iş görenlerin yeni gelişimlere ayak uyduramama düşüncesi, örgütsel olarak karşı duyma istekleri, yeniliğin iş düzeninde ve yapısında oluşturacağı farklılıklar sonucu uzmanlık alanlarını tehdit edeceği ve yeteneklerine ihtiyaç duyulmayacağı düşüncesi, teknolojik ve otomasyon sistemlerinin gelişmesi ile personel sayısında azalmaya gidilebileceği gibi sebeplerden çalışanlar yeniliğe karşı direnç göstermektedir.

Yeni değişimler çalışanların statü değişimine etki edebilir. Yenilik çalışmalarını yürütebilmek için pazarlama, keşif yapma, üretim, mühendislik gibi bir dizi yetenekler gereklidir. Bu yeteneklerin bir kişide bulunması mümkün değildir. Yetenekli personel istihdamı ve şirket içi personelin eğitim ve yetenek geliştirme

programları ile gerekli personel açığı tamamlanabilir. Yalnız bu çalışmalar ek maliyet getireceğinden firmaların yenilik çalışmalarını engelleyebilir.

Yeniliğin önündeki engeller maddeler halinde aşağıda belirtilmiştir.

- Örgütsel Engeller
- Tepe yönetimin tutumu
- Farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük
- Kariyer, statü ve yeteneklerin tehdit edilişi
- Kısa vadeli ufuklar ve riskten kaçınma
- Aşırı rasyonel düşünme
- Aşırı bürokratik ve merkezi yapılar
- Uygun olmayan özendirmeler
- Ekonomik, psikolojik ve sosyal bireysel nedenler,
- Belirsizlik ve bilgi eksikliği
- Farklı değerlendirmeler ve hedefler
- Anlayış ve güven eksikliği

## **2.8. Stratejik İnsan Kaynakları ve Yenilik Literatür çalışması**

Stratejik İnsan Kaynakları yönetimine önem veren şirketlerde inovasyonun daha çok kendini gösterdiğini ve bu sayede pozitif çıktılara ulaşıldığını ifade etmektedir. Personel seçme ve değerlendirme, işe alım eğitim gibi stratejik insan kaynakları fonksiyonları ile inovasyon arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. (Atar 2015, 68-69). Demirtaş, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile inovasyon performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile yenilikçi çıktılar elde edileceği ifade edilmiştir (Demirtaş 2013, 267). Özsungur, insan kaynağının inovasyonu benimsemesi ile performansta ve verimlilikte artış, müşteri tatminin sağlanacağı, işe bağlılığın artacağını ifade etmiştir (Özsungur 2017, 15-16). Kayran, stratejik insan kaynaklarının eğitim, katılım, performans değerlendirme ve ücret uygulamalarının inovasyon performansı ile olumlu bir etki gösterdiği belirtilmiştir (Kayran 2013, 19). Aydın yaptığı çalışmada; e-iky uygulamaları ve inovasyon performansı arasında karşılıklı kesin somut bir ilişkiden söz edilemediği, inovasyonla ilgili katılımcıların

olumlu bir bakış açısına sahip olduklarını belirtmiştir (Aydın 2016, 83). Balay, holdinglerin insan kaynakları yönetimine geçiş sürecini daha tamamlamadıklarını, insan gücünün inovasyon sürecinin kilit noktası olduğu gerçeğinin yeterince anlaşılmadığını belirtmektedir (Balay 2008, 65-66). Eryiğite göre; Stratejik İKY uygulamaları; örgütlerin sahip oldukları bilgi ve uzmanlığı keşfetmelerine ve kullanmalarına, dolayısıyla da yenilik faaliyetlerini gerçekleştirebilmelerine olanak sağlamakta (Eryiğit 2011, 26) olduğunu ifade etmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI

#### 3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Organizasyonların ürün ve hizmet üretebilmeleri için çeşitli kaynağa ihtiyacı vardır. Kaynak ihtiyacını çalışanların eğitim, doğru pozisyona göre işe alım ve yerleştirme, rekabet avantajı için yetenekli ve başarılı yüksek becerilere sahip personel seçimini sağlayacak, örgütleyecek ve yapılandıracak insan kaynakları birimi karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlar çalışanlarını adlandırılırken tarihsel olarak baktığımızda iş gücü, insan gücü ve personel sözcüklerini kullanılmıştır.

1980’den itibaren insan kaynakları, 1990’lardan itibaren insan sermayesi ya da entelektüel sermaye kullanılmaya başlanmıştır. Fark yaratan en önemli unsurun insan olduğu görülmüş ve insanın bir işletme örgütü için önemini vurgulamak üzere personelden daha geniş anlam ifade eden insan kaynakları kavramı kullanılmaya başlandı (Bilgin, Taşcı, Kağnıcıoğlu, Benligiray ve Tonus, 2004, 3).

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetim yaklaşımı artık günümüzde yerini başka alanlara bırakmaktadır. Hızlı iletişim ağı, çabuk tüketim çalışanların iş hayatına da etki etmiştir. Firmalar çalışanlarının bağlılığını arttırmak, daha üretken olabilmek adına onlara yatırım yapmayı ve şirketin bir parçası olmaları yönünde teşvik etmeye başlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminin oluşmasında 1800’lü yılların sonuna doğru kurulan refah sekreterliği vardır. Çalışanların mali, tıbbi, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılanmıştır.

Personel ihtiyacının karşılanmasında sıkıntı yaşanmayan dönemlerde, çalışanlar diğer üretim faaliyetlerinden ayrıştırılmamış, personel kavramı ilk olarak 1909 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Personel yönetimi önceleri çalışanların işe geliş-gidiş zamanlarının kontrolü, maaş hesaplamalarının yapıldığı belli başlı görevlerin olduğu bir birimdi. Sendikalaşma, çalışanların bilinçlenmesi ve insan faktörünün önemli hale gelmesi ile yeni oluşumlardan söz edilmeye başlanmıştır.

Taylor, 19.Yy'da bilimsel yönetim ve endüstriyel psikolojinin birbirleriyle tanışması gerektiğini söylemiştir (İbicioğlu, 2010, syf.9). İbicioğlu, çalışanların sadece görevleri doğrultusunda değil psikoloji ve benlikleri ile de yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir. 1915-1920 yılları arasında personel temsilcisi olarak faaliyet gösteren birim personel bölümü haline getirilmiştir. Personel yönetiminin geleneksel görüşü ile sınırlandırılmayacağı anlaşılmış böylece yeni fikirler, yeni kavramlar ile İnsan Kaynakları Yönetimi ortaya çıkmıştır.

1927 yılında ilk endüstri-üniversite işbirliği ile Western Electric fabrikasında yapılan Hawthorne çalışmalarının sonucunda; fiziki çevre şartlarının yorgunluk üzerindeki etkileri araştırıldığında çalışanların sosyal çevrenin etkisinde kaldıklarını fiziksel koşullardan daha etkili olduğunu belirlenmiştir. İKY'nin gelişmesinde Hawthorne araştırmaları önemli bir rol oynamıştır. Tablo 13'de yönetim uygulamaları özetinden bahsedilmiştir.

**Tablo 13. Yönetim Uygulamaları Özeti**

| <b>Dönem</b>         | <b>Uygulama</b>                                                                             |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1932'i Öncesi</b> | 1900'de B. F: Goodrich'de ilk İstihdam departmanı                                           |
|                      | 1911'de Frederick Taylor ve bilimsel yönetim                                                |
|                      | 1913'de Hugo Munsterberg ve psikoloji ve endüstriyel etkinlik                               |
|                      | 1920'li yılların başında danışma, ücretli izin ve tatiller, raporlu izinlerin ortaya çıkışı |
|                      | 1920'li yılların sonunda Western Electric'de Hawthorne çalışmalar                           |
| <b>1932-46</b>       | Endüstri içinde eğitim 1940'larda işlerin daha etkili yapılabilmesi için uzmanların eğitimi |
|                      | 1940'larda yönetimin geliştirilmesine verilen önem                                          |
| <b>1946-70</b>       | 1950'li ve 1960'lı yıllarda işçileri neyin motive ettiğinin belirlenmesindeki başarılar     |
|                      | 1960'lı yıllar ve iş tanımlarının ortaya çıkışı                                             |
| <b>1970 ve ötesi</b> | 1970'lerde "personel"den insan kaynağı yönetimine geçiş                                     |

**Kaynak:** Akıncı, İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış, Akıncı, 2012, 13.

1980'lerde rekabet öncelikle maliyet, işin yapılma zamanı, müşteriye anında cevap verebilmek, esneklik ve kalitenin yeni standartları ve de global ürünlerin talepleriyle yerel tepkilerin nasıl dengeleyeceğinin öğrenilmesi etrafında

toplanıyordu. 1990'lı yıllarda ise yöneticiler, rekabetin getirdiği yeni taleplerle karşı karşıya kalmışlardır. Her şeyden önce rekabet, giderek insanlarla ilgili görünmeyen öz varlıklara dayanmaya başlamıştır. Bu yüzden de İK stratejileri, işletmelerin büyüme stratejilerinde önemli bir yer tutmaya başlamıştır (Akıncı 2012, 28).

Küreselleşme rekabet ve tüketici ihtiyaç ve isteklerindeki değişimlerin etkisiyle 1990'lü yıllarda tam zamanında iş süreçleri, kalite süreçleri gibi yeni yönetim yaklaşımlarından söz edilmeye başlanmıştır.

Bu yaklaşımlardan biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), işletmelerde gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin tüm süreçlerin iyileştirilmesi, tam katılımla gerçekleştirilmesi, iç müşteri olarak adlandırılan örgüt çalışanlarının işten aldıkları tatminin ve işe olan bağlılıklarının artırılması ve müşterilerin beklentilerinin tam zamanında karşılanarak kaliteyi ön plana aldığı bir yönetim düşüncesi gelişmiştir (İbicioğlu 2010, 12).

Toplam Kalite Yönetiminin amacına ulaşmasında en büyük etken insan kaynağıdır. Entelektüel sermayenin doğru yönetilmesi, stratejilerin doğru aktarılması önemlidir. İnsan kaynakları birimi diğer birimlerle birlikte hareket etmelidir.

Nihayet, günümüzde işgücü piyasaları dinamik bir gelişme süreci yaşamaktadır. Çalışanların yetkinlikleri yanında yaş, cinsiyet ve davranış yapıları hızla değişmektedir. Bireysel yönlü güçlü, eğitim düzeyi yüksek ve işletmenin rekabet yetkinliğine katkı yapabilecek entelektüel birikime sahip çalışanları yönetebilecek yeni bir insan kaynakları yönetiminin talep edilmesi önemli bir itici güç yaratmaktadır (Akgeyik 2002, 32).

Sonuç olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi yeniden tanımlanmaya başlamış ve çalışanların işletmeye yapacakları katkılar, işletmenin stratejisi, insan kaynakları arasındaki uyumu güçlendirmiştir. İnovasyon, toplam kalite yönetimi gibi felsefelerinde etkisi ile insan merkezli yönetim anlayışı etkili olduğu ifade edilmektedir.

## **3.2. Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

### **3.2.1. Stratejinin Tanımı**

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji eski Yunanca'da “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince'de stratum; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir (Satı 2011, 542).

Strateji kavramı askeri bir kavram olarak tanımlanmış, daha sonraları yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. İşletmeler stratejilerini belirlerken kendi kurum kültürünü dikkate almalıdır. Belirlenmiş bir strateji yoktur, şirket ihtiyacına, çalışma şartlarına göre oluşturulmalıdır.

Strateji yönetim biliminde, örgütün amaca ulaşmada izleyeceği yollar anlamında kullanılmaktadır (Aktan 2008, 3). Ayrıca, İşletmenin uzun dönemli hedef ve amaçlarındaki kararlılığı, bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynakların ve faaliyetlerin benimsenmesidir (Gürol ve Gemici 2017, 27).

Stratejinin 3 temel özelliği vardır. Birincisi, ileriye dönüktür. Nereye gitmek istediğine ve gitmek istediği yere nasıl ulaşacağına karar vermek. İkincisi, işletme kapasitesini belirlemek. Üçüncüsü, insan kaynakları stratejisi ile şirket stratejilerinin uyumlu olarak ilerlemesini sağlamaktır.

### **3.2.2. Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim, organizasyonun performansının artırılması, vizyon ve misyon oluşturulması ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için planlama yapılması gibi konuları kapsamaktadır. Üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin alt kademelerde nasıl işleneceğinin planlaması yapılarak, stratejik yönetim çalışmaları ile şirketler iç ve dış çevreye karşı tutumlarını değerlendirir ve başarılı bir sonuç elde edebilmek için kendilerini analiz etmiş olmaktadır. Stratejik yönetimin amaçlarına

ulaşmasındaki en büyük etken sinerji oluşturulması çalışanların bu konuda motive edilerek ödüllendirilmesidir.

Stratejinin içeriği, Hambrick ve Fredrickson, bütüncül bir iş stratejisinin beş önemli konuyu kapsaması gerektiğini açıklamıştır.

- Örgütün nerede kurulacağı ve faaliyetlerinin nerelerde olacağı, hangi ürün ve hizmetleri sunacağı, hangi pazarlara hizmet vereceği.
- Süreçlerini nasıl işleteceği, nerede işleteceği ya da ürün ve hizmetlerini nereden temin edeceği.
- Nasıl kazanacağı, rekabet avantajının ne olacağı.
- Bundan sonra neler yapacağı, nasıl değişeceği ve büyüyeceği.
- Nasıl karlı olacağı, hangi iş modelini takip edeceği. (Gürol ve Gemici 2017, 28).

### **3.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Strateji teorisi firmanın bilgisinin değerini anlamak ve yönetme ihtiyacını vurgulamaktadır. İK alanında böyle bir bakış açısı olmadığı ancak bilginin nasıl üretildiğine, korunacağına ve firmayı oluşturan şahıslar arasında nasıl transfer edildiği ile ilgilenmekteydi. Zamanla değişim göstermiş İK stratejik bir yönetim şekli haline gelmiştir.

Stratejik yönetim, iş yönetme yolu olarak stratejik düşünme ve harekete geçme ihtiyacına, örneğin işin nereye gittiği ve nasıl gittiğiyle ilgilenmeye vurgu yapar. Bir anlamda, stratejik yönetim bir zihniyettir; "Burada işler böyle yapılır" ayalışıdır. Ayrıca işlerin tamamlanmasını sağlamak, vizyonu gerçekliğe dönüştürmektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi stratejisinin nasıl geliştirilmesi gerektiğine yönelik niyeti tanımlandığında, stratejik bir yöntem benimser (Gürol ve Gemici 2017, 26).

1990'lı yıllarda toplam kalite yönetimi insan kaynakları yönetiminde yeni bir boyut kazandırmış. Geleneksel yönetim dışına çıkılarak iç müşteri yani çalışan memnuniyeti ve dış müşteri memnuniyeti yani müşteriler için yeni bir süreç

girilmiştir. 90'lı yılların ikinci yarısında stratejik insan kaynakları işletmenin rekabet avantajını oluşturmaya ve korumaya yönelik işletme stratejilerinin uygulanması ve yürütülmesini ifade eden yeni bir kavram olarak ele alınmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yeniden tanımlanmasında uluslararası rekabet, küreselliğin etkisi olmuştur. İşletmeler değişim geçirirken çalışanlarının bu rekabette katkı sağlayacaklarını görmüş ve insan kaynakları politikaları ile işletme stratejileri arasındaki uyumu güçlendirmeye başlamıştır. Çalışan yetkinlikleri yanında yaş, cinsiyet ve davranış yapıları hızla değiştiğinden eğitim düzeyi yüksek, entelektüel birikime sahip çalışanları yönetebilecek yeni bir insan kaynakları yönetimi ihtiyacı doğmuştur.

Rekabetin yoğunlaşması, teknolojik değişim hızının artması, çalışan profillerinin değiştirilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi, demografik yapının değişmesi, ekonomik dalgalanmaların sıklaşması, organizasyonların yeniden yapılanması gibi etkenlerin artış göstermesi ile insan kaynakları ile stratejik yönetimin bütünleşmesini kaçınılmaz kılmıştır.

Bugün stratejik bir nitelik kazanan insan kaynakları yönetimi, işletmelerdeki tüm çalışanların iş ve ilişkilerinin yönetimiyle ilgili her şeyi kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, alışlagelmişin çok üstünde birçok görevi üstlenmesi veya yerine getirmesi, geleneksel personel veya insan kaynakları fonksiyonlarından önemli ölçüde farklılaşmasına da yol açmıştır (Akdemir 2017, 20).

İnsan kaynakları yönetiminin fayda sağlayacağı bir diğer alanda müşteri hizmetleridir. İnsan kaynaklarının değişim süreci geçirdiği ve insan kaynakları yöneticisinin bu değişim sürecini yönetebilmesi, rekabet avantajı kazanabilmesi için müşteri odaklı hizmet anlayışını ileriye taşımalıdır. Bu süreçte müşteriyi daha iyi anlamaya ve gereksinimlerini karşılayacak personel ihtiyaçlarına cevap vermelidir.

### **3.3. Kalite ve İnovasyon açısından İnsan Kaynakları Stratejilerinin Değerlendirilmesi**

İnsan kaynakları stratejilerinin belirlenmesinde temel amaç, işletme stratejisiyle en iyi uyum sağlayacak insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesidir.

Benimsenen işletme stratejisine uygun insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesinde ilk olarak, insan kaynaklarının işlevsel konuları olarak görülen unsurlar geliştirilmeli ve spesifik iş konuları bu unsurlarla birlikte değerlendirilmelidir (Akdemir 2017, 69).

Stratejik yönetim alanında ‘uyum’ kavramı merkezi bir kavramdır. Araştırmacılar strateji ile diğer unsurların arasındaki uyuma odaklanırlar. Her bir örgütsel stratejiye karşılık, onunla anlamlı ve uyumlu biçimde eşlenen bir insan kaynakları stratejisi bulunmaktadır (Akgün 2010, 15).

Yenilik yönetimini ortaya çıkaran etmenler değerlendirildiğinde örgütün dış çevresinin değişmesi sosyal ve entelektüel ortamlar ve yeni bilginin oluşması ve İşletme stratejilerini belirlerken geleneksel yöntemlerin dışında araştırma, analiz, yenilik ve kaliteye yönelik çalışmalar artırılması gerekli olarak görülmektedir. İşletme stratejilerine dair değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.

### **3.3.1. Rekabet Stratejisi**

Organizasyonların rekabet avantajı sağlamaları ve daha uyumlu bir yapıya dönüşmelerini sağlayacak rekabet stratejileri; Yenilik Stratejileri, Kalite Arttırma Stratejileri, Maliyet Düşürme Stratejileri olarak 3 alt başlıkta incelenmektedir.

- a) Yenilik Stratejisi:** İşletme ile en iyi uyumu sağlayacak strateji yenilik stratejisidir. Geleneksel yöntemler dışına çıkılarak gruplar arasında iletişimi ve koordinasyonu gerekli kılan yeni iş ve pozisyonlarının oluşturulması, yeni yetenek ve becerilerin geliştirilmesine imkan sağlanması, grup çalışmalarının artırılması teşvik edilmesine yönelik performans değerlendirilmesi ve ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması ile organizasyonda yenilik stratejileri etkin hale gelmektedir.
- b) Kalite Arttırma Stratejisi:** Organizasyonlardaki insan kaynağının yetenek, bilgi, beceri ve tecrübelerinin iyileştirilmesi çalışmalarıdır. Kalite arttırma çalışmalarında öncelik olarak eğitim geliştirme faaliyetleri vardır. Görev ve süreçlerin daha açık tanımlanması, çalışanların işe daha fazla katkı

sağlamasına yönlendirilmesi, tüm çalışanlara yönelik eğitimlerin arttırılması en önemli etkenlerdendir.

- c) **Maliyet Düşürme Stratejisi:** Organizasyonlarda rekabet avantajı sağlayacak en önemli unsur maliyettir. İnsan kaynağının oluşturduğu maliyetleri azaltabilmek için tüm iş süreçlerinde iyileştirilme ve düzenleme yapılmalıdır. İş tanımları açık, sade ve net bir forma dönüştürülerek yanlış anlamadan kaynaklanan karışıklıklara son verilerek, işlerin yerine getirilmesinde ortaya çıkan yanlış değerlendirmeleri önleyerek zamandan tasarruf sağlanmaktadır. Gereksiz boş kadroların kaldırılması, performans değerlendirmesi, nitelikli işgücü tercih edilmesi maliyet düşürme stratejilerinde önemli etkenlerdir.

### 3.3.2. Bilgi Stratejisi

İK mimarisinin merkezinde beceri kazanma, bilginin yönetimi ve nasıl öğrenildiğini bilmek temel stratejik konular bulunmaktadır. Stratejik katkı için en büyük potansiyel beceriyi kapsayan örgütsel ve maddi olmayan veya görünmeyen varlıkların edinilmesi, öğrenilmesi ve biriktirilmesi olarak belirtilmektedir.

Strateji literatüründe en önem verilen konu bilgidir. Firmaların nasıl ürettiği, entegrasyonu anlama çabaları ve bilgiyi korumak, firmaların başarılı bilgi yönetimi anahtarının örgütün sosyal ve kültürel sistemleri giderek daha önemli hale gelmiştir. Strateji ve İK literatürü arasındaki temel ayrımlar bilgi, bilginin odağı ve seviyesi ile ilgilidir. İK işle ilgili bilgiye odaklanmış, strateji literatürü daha çok pazar üzerine odaklanmıştır; İK literatürü bilgiyi bireysel olarak görme eğilimindeyken strateji örgütsel bilgi paylaşımı olarak görmektedir.

Bilgi depoları bir organizasyonu tanımlarken birbirini tamamlar ve etkiler. Ancak bireysel öğrenmeyi destekleyen İK sistemleri arasında örgütsel öğrenmeyi destekleyen önemli farklılıklar vardır. Leonard- Barton örgütsel öğrenme ve inovasyonun birbirleriyle ilişkili 4 süreç üzerine inşa edildiğini ve ilgili değerleri (1) problemlere sahip olma/ çözme (eşitçilik), (2) paylaşılan bilgi, (3) sürekli deney (pozitif risk), (4) dış bilgiyi bütünleştirme (dışarıya açıklık) olarak ifade etmektedir. Bu değerlerin ve işlemlerin her biri örgütsel öğrenme ve inovasyonu teşvik etmek için diğerleriyle sistematik olarak çalışmaktadır. İş tasarımı, eğitim, kariyer yönetimi,

ödülleri ve değerlendirme gibi süreçler farklı İK sistemleri tarafından desteklenir. Michael Armstrong'un da dediği gibi başarılı bir şirket, bilgi yaratan bir şirkettir.

Bilgi yönetimi Scarborough, Swan ve Preston tarafından “örgütlerdeki öğrenmeyi ve performansı geliştirmek için her nerede varsa bilginin oluşturulması, edinilmesi, yakalanması paylaşılması ve kullanılmasına yönelik süreç ve çalışma” olarak tanımlanmıştır (Gürol ve Gemici 2017, 118).

Bilgi yönetimi insanların bilgiyi nasıl elde ettikleri, yaydıkları ve paylaştıkları ile ilgilidir. Bilgi sunumlarda, kılavuzlarda, prosedürlerde bulunabilir, elektronik ortamda saklanabilir. Toplantılarda, eğitimde, e-postalar ile paylaşılabilir. Bilgi ya açık bilgidir, ya da örtük bilgidir.

Açık bilgi kodlanabilir; veri tabanlarında, kurumsal örgüt içi ağlarda ve fikri mülkiyet portföylerinde kaydedilir, tutulur ve mevcut durumdadır. Örtük bilgi ise insanların zihinlerinde var olan bilgidir. Yazı ile açık bir şekilde ifade etmek zordur ve kişisel tecrübe yoluyla öğrenilir. Hansen, Nohria ve Tierney, bu tür bilginin, bilimsel veya teknolojik uzmanlığı, operasyonel teknik bilgiyi, endüstri ve iş yargısı hakkındaki önsezileri kapsadığını öne sürer. Bilgi yönetimindeki temel zorluk örtük bilgiyi açığa çıkarmaktır (Gürol ve Gemici 2017, 119).

Bilgi yönetiminin geliştirilmesine yönelik kodlama stratejisi ve kişiselleştirme stratejileri öne sürülmüştür. Kodlama stratejisi ile bilgiyi geliştiren kişiden bağımsız hale getirilerek ortak alanlarda (Ortak kullanılan intranet ağları gibi) kullanıma açılarak bilginin kullandırılmaktadır. Kişiselleştirme stratejisi ile resmi olmayan konferans, beyin fırtınası, atölye çalışması gibi alanlar oluşturularak bilgi paylaşımı yapılabileceği öne sürülmüştür. Bilgi güçtür ve insanlar güven duymadıkları kişilere paylaşımda bulunmaktan kaçınırlar. Entelektüel sermayenin rekabette önemli bir alan oluşturduğu zaman dilimimizde bilgi yönetiminin örtük bilgi üzerinden sağlanması organizasyonları zor durumda bırakabilir. Teknoloji sadece bilgi yönetiminde destek sağlayabilir, bilginin yerini alamaz. Yöneticiler bilgilerini genellikle yüz yüze görüşme ve telefon görüşmelerinden sağlamaktadırlar. Örtük bilgiyi açığa çıkarak teşvik edici alanlar oluşturmak, bilginin daha fazla erişilebilir hale getirilmesini sağlayacaktır.

### **3.3.3. Performans Yönetimi Stratejisi**

Organizasyonlar belirledikleri stratejik amaçlara ulaşabilmek için örgütsel performans stratejilerini oluşturmali ve uygulamalıdır. Yönetimin geleneksel olarak tanımlanmış iş tanımlarından vazgeçip yeni yönetim anlayışını benimsemeli ve çalışanlarını bu doğrultuda yönlendirmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların yeni yapılanmaya uyum sağlamayabilmesi ve kabiliyetlerin geliştirilmesi için, eğitim, yalın çalışma, kalite yönetimi, yetenek yönetimi, motivasyonu arttırma, çalışan bağlılığını kazandırma ele alınması gereken konulardır.

Performans Yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte performans yönetimi anlayışı ile özdeşdir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil 2004, 335).

Performans yönetiminin stratejik amacı, çalışanların beceri ve yeteneklerinin arttırılarak onları yetiştirerek rakip firmalardan daha akıllı daha esnek hale gelmektir. Örgütsel kapasitenin artırılması için yüksek performanslı iş sistemleri, akıllı çalışma sistemleri, çevik çalışma, yalın imalat öne çıkan yapılanmalardır.

### **3.3.4. Sanal Takımlar**

Yenilik yönetiminde internetin sunduğu olanaklardan biri sanal takımlardır. Ancak “Sanal” kavramına yüklenen anlam konusunda tam bir uzlaşa olduğu söylenemez. Sanal ortamda yüz yüze gelme olanağı yoktur; insanların bilgisayar ekranı üzerinden iletişime ve etkileşime geçmeleri söz konusudur. Sanal ortamlar aynı zamanda geniş çaplı etkileşim ve bilgi akışına olanak sağlayan ağlar üzerinden, teknoloji destekli yeni çalışma biçimlerine izin veren bir oluşumu da barındırmaktadır. Bu takımlar sürekliliği olan takımlar olmayıp, üyelerin her biri farklı şirketlerde çalışıyor olabilirler. (Savcı 2011, 227).

### **3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde İç ve Dış Çevre Analizi**

Organizasyonların doğru stratejik kararlar verilebilmesi için iç ve dış çevre analizlerinin yapılması gerekir. Çevresel analizde işletmenin dış çevresinden gelebilecek fırsatlar ve tehditleri önceden tahmin etmeye yönelik çalışmalardır. Bilgi teknolojileri, sosyal ve kültürel değişimler işletmenin dış çevresini oluşturur. İnsanların tutum ve davranışlarındaki değişimler, örgüt kültürü, gelenekler ve geçmiş uygulamalar, akademik ve profesyonel personelin etkileri iç çevre faktörleridir. Çevre analizi yapan, değişen koşullara ayak uyduran, yeni işletme stratejileri oluşturan organizasyonlar öngörülü hareket ederek dış ve iç çevre kaynaklı değişimlere daha hızlı uyum sağladığı vurgulanmıştır.

#### **3.4.1. Dış Çevre Faktörleri**

##### **3.4.1.1. Teknolojik Değişimler**

Teknoloji ve özellikle bilgi teknolojisi, organizasyonların yapısı ve yönetimin niteliği üzerinde çok önemli sonuçlar doğurmuştur. Bilgiye dayalı, yalın organizasyonlarda üst yöneticilerin çok fonksiyonlu takım üyeleri olmalarını gerektiren bilgi teknolojileri, orta basamak yöneticilere ve düşük nitelikli çalışanlara olan ihtiyacı azaltmaktadır (Barutçugil 2004, 78).

Müşteri odaklı çalışma, rakip firmalar, yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinin kısalması ile daha nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyulmakta ve çalışan motivasyonunun sağlanması ve çalışanların elde tutulmasını çok önemli kılmaktadır. Bu etkilerle organizasyonel yapılarda değişiklik olacağı dağıtılmış şirketler topluluğu yani dış kaynaklar ile (Outsource) iş yaptıрма, sanal organizasyonlar ile uzaktan bağlantılarla çalışma, hücresel organizasyonlar ile proje bazlı çalışmalar yapılacağı 3 yeni yapıdan bahsedilmektedir.

##### **3.4.1.2. Ekonomik Değişimler**

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet koşulları organizasyonları çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya getirmektedir. Ulusal ve uluslararası düzeyde yaşanan ekonomik değişimler planlama yapmayı zorlaştırmakta ve planlamaların

yeniden düzenlenmesine yol açmaktadır. Dünyanın küresel bir pazar alanı haline gelmesi ekonomisi güçlü ülkelerin pazarda liderliği sürdürmesi ile önceden tahmin edilemeyen ekonomik değişimlere zamanında tepki gösteremeyen firmalar ciddi sonuçlara katlanmak durumunda kaldığı görülmektedir. İnsan kaynakları açısından ele alındığında eğitim, personel seçimi, çalışan ilişkileri, ücretlendirme konularının bu etkenler düşünülerek belirlenmeli ve yeniden planlanması gerektiği ifade edilmektedir.

### **3.4.2. İç Çevre Faktörleri**

#### **3.4.2.1. Organizasyonel Yapı**

Örgütsel amaçların başarılması, örgütün bütününe ait verilerin toplanması ve analiz edilmesiyle reel bir yapıda gerçekleşir. Organizasyon yapısına ilişkin veriler gerekli ölçüde değerlendirilirse örgütün genel amaçlarının başarılması da daha kolay sağlanabilir (Akdemir 2017, 49). Organizasyonun genel yapısını oluşturan emir-komuta ilişkileri, ast-üst ilişkileri sebebiyle ortaya çıkacak sorunlar belirlemeli ve alternatif önlemler alınmalıdır.

#### **3.4.2.2. Değer Zinciri**

Değer zinciri analizinde, yöneticiler organizasyonun faaliyetlerini değer yaratan ayrı faaliyet gruplarına bölerler. Bir organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri bu faaliyetlerin ayrı ayrı her birinde göreceli olarak değerlendirilirken, yöneticiler kendi organizasyonlarının kapasitelerini ve yeteneklerini çok daha iyi görme fırsatı bulurlar (Barutçugil 2004, 92).

Değer yaratan faaliyetler 2 ana gruba ayrılır, birincil ve ikincil (destek) faaliyetleridir. Birincil faaliyetler, iç lojistik (tedarik), operasyon, dış lojistik (depolama, dağıtım), satış & pazarlama, satış sonrası müşteri hizmetlerinden oluşmaktadır. Destek faaliyetler, yönetim, finansman, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme olarak 4 ana başlıkta toplanmaktadır.

### **3.4.2.3. Organizasyonel Kültür**

Organizasyonel kültür, benimsenen değerler, semboller, tutum ve davranışlar, inançlar, tezah rl r vb. unsurlardan oluşmaktadır. Örgüt kültürü stratejilerin uygulanma aşamasında analiz edilerek belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda ortak değerlere yönelik oluşturulmalıdır. Gelenekler ve geçmiş uygulamalar değişme karşı direnç gösterebilir. Kültürün niteliğini ve düzeyini belirlerken örgüt üyelerinin aidiyet duygusu, tüm organizasyonda alt-üst birimler dahil olmak üzere ana kültürün belirlenmesi, yeni fikirlerle açık kültür oluşturulması, bulunduğu koşulları geliştirmesi, çalışanların ve yöneticilerin motivasyonunu sağlayabilmesi gibi etkenler dikkate alınmaktadır.

### **3.4.3. Demografik Trendler**

Organizasyon yapısını etkileyecek önemli faktörlerden biri de demografik yapıdır. Nüfusun giderek yaşlanması, bazı bölgelerde nüfus artış hızının yüksek, bazı bölgelerde yavaş seyretmesi, kadınların iş hayatına girmesi, din, dil, ırk ve benzeri farklılıkların artması insan kaynaklarının yönetiminde değişikliklere yol açmıştır.

Küreselleşme, yenedünya düzeni ile çok uyruklu yaşam alanları oluşturulması, ucuz iş gücü ihtiyaının yabancı çalışanlarla sağlanması gibi zamanın getirdiği oluşumlar organizasyonlarda değişim ve dönüşüme yol açmaktadır. Yaşlı alışan nüfusun artışı deneyimli, kararlı, alışkan personelin olması yönüyle fayda sağlayabileceği gibi daha yüksek sağlık giderleri, sosyal harcamalar ve emeklilik giderleri anlamına gelmektedir.

Kadın alışanlar sosyal bilimler dışında mühendislik alanında kendilerini yetiştirmeye başlamış ve yetenekli kadın çalışanları elde tutmak için işletmelerin kreş, yuva gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılaması gerekli görülmektedir.

### **3.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve  nemi**

Stratejik insan kaynaklarının temel amacı organizasyonların başarılı olması, varlıklarını sürdürebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve doğru personeli

doğru yerde planlaması için işletme stratejisini desteklemek ve güçlendirmektir. Sürekli değişen dış çevre analizlerini iyi yapmalı ve oluşabilecek tehditleri önceden belirlemelidir. Organizasyonların temel amaçlarına hizmet edecek, firmayı üst seviyelere çıkaracak ana unsur çalışanlardır. Ve çalışanlarının yetkinlik kazanabilmeleri için geniş kapsamlı ve doğru stratejiler belirlemek doğrudan ve dolaylı olarak işletmeye çeşitli faydalar sağlayacaktır. Yöneticiler günlük sorunların üzerine yoğunlaşmaktan kaçınmalı büyük resmi görüp uzun dönem amaç ve hedeflere yönelmelidir.

Bu amaç ve hedeflere ulaşmada etkili olacak maddeler aşağıda belirtilmiştir.

- İşletmeler hedeflerine ulaşmak için açık iletişim sağlamalı
- Vizyon geliştirebilmesi için İK'yı nasıl kullanacağını kararlaştırmalı
- Eleştirel düşünme özendirilmeli
- Organizasyonların bugün bulundukları yer ile gelecekte olmak istedikleri yer arasında açıklığı belirlemeli
- Üst yönetim dışında orta ve alt yönetim cesaretlendirilmeli
- Kurum kültürü ve çalışan bağlılığı arttırılmalı

### **3.6. Stratejik İnsan Kaynaklarının Boyutları**

Stratejik insan kaynakları boyutları; Eğitim-Donatım ve Geliştirme, Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Takdir, Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi (İstihdam), Çalışanların Katılımını arttırmayı Sağlayacak Etkenler başlıkları altında belirtilmiştir.

#### **3.6.1. Eğitim-Donatım ve Geliştirme**

Stratejik öğrenme ve geliştirme süreci organizasyonlara geniş ve uzun zamanlı bakış açısı kazandırmak ve ihtiyaç duyulan yetenekli, bilgili iş gücünün nasıl sağlanacağını belirlemesidir. Stratejik öğrenmenin amacı örgüt kültürü oluşturmak ve bireysel ve örgütsel öğrenme yöntemlerini organizasyonların ihtiyaçlarına uygun çerçevede belirlemektir. İnsan sermayesini personele yapılacak yatırımlar ile

arttırabilir. Organizasyonların eğitim ve geliştirme stratejilerinin temel amacı öğrenme kültürünü oluşturmak olmalıdır.

Öğrenme kültürü, Reynolds (2004:21) tarafından “çalışanları, öğrenmeyi de içeren birçok isteğe bağlı olumlu davranışlar sergilemeye ve denetlemekten ziyade güçlendirme, komutlardan ziyade kendisinin yönettiği öğrenmeye, kısa vadeli düzenlemeler yerine uzun vadeli kapasite inşası gibi özelliklere sahip bir büyüme aracı” olarak tanımlanmaktadır (Gürol ve Gemici 2017, 202).

Bireylerin öğrenme alışkanlıkları ve davranışlarını ele almak gerekirse bireysel öğrenme, sosyal öğrenme, deneyimsel öğrenme yöntemlerinden bahsedilmektedir. Bireysel öğrenme, kendi çabasıyla öğrenir. Kişilerin nasıl motive olduğuna bağlı olarak araştırma yapma isteği ve öğrenme alışkanlığına bağlıdır. Sosyal öğrenme, çalışanların gözlemleme yaparak diğer çalışma arkadaşından öğrenmesi ki bu en yaygın olanıdır. Deneyimsel öğrenme, işleri kendileri yaparak öğrenmesidir. Çalışanların kendi isteği ile yeteneklerini geliştirmek, ihtiyaç duydukları bilgileri edinebilmesi için kendi istekleri ile öğrenme yollarını araması için teşvik edilmelidir. Temel bilgilendirme eğitimlerinin kullanılabilir hale gelmesi ancak iş yerinde aktif olarak kullanılması ile olanaklıdır.

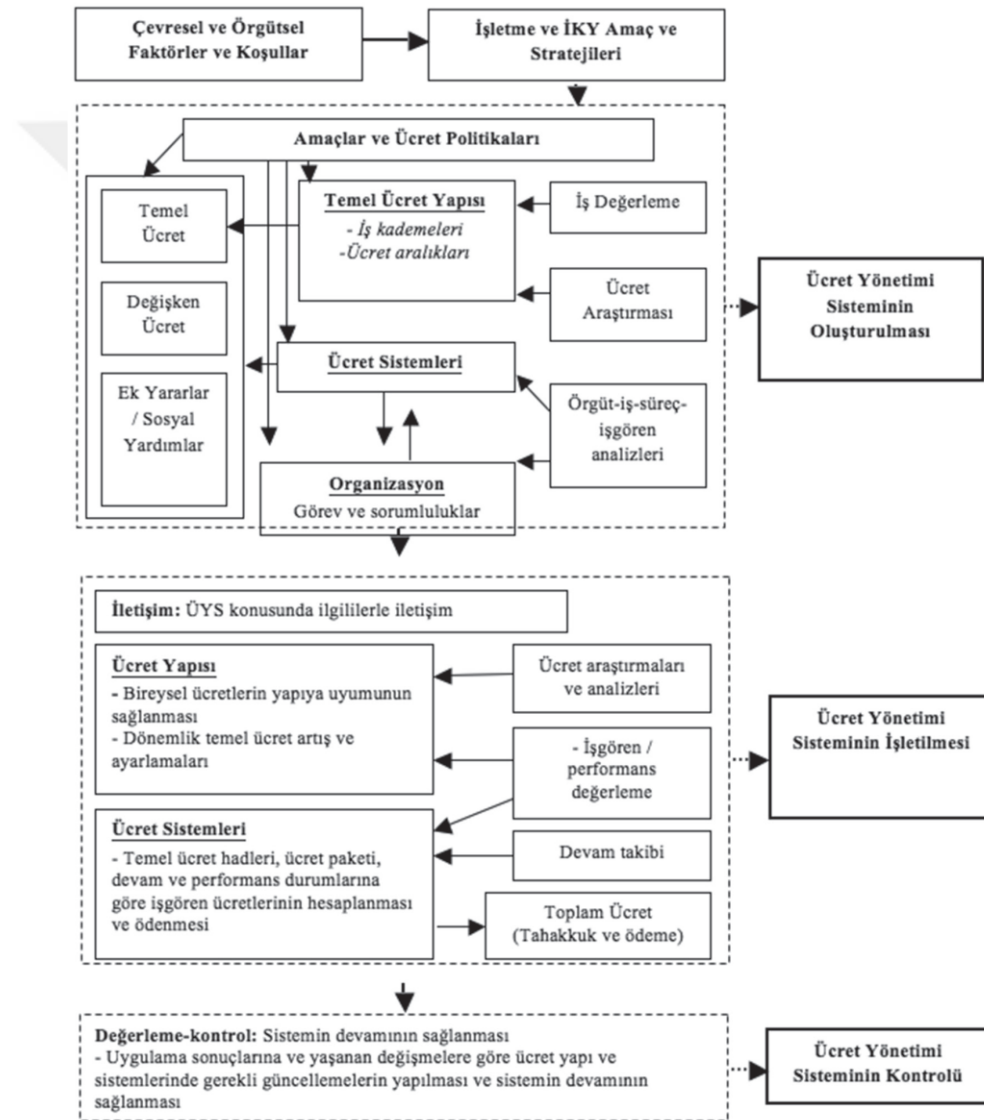
İş yerinde öğrenme, kişinin iş ortamındaki aktivitelerine dayalı olarak edinilir ve çoğunlukla informal bir süreçtir. Erunt ve diğerleri (1998) tarafından yapılan bir araştırma, öğrenmenin çoğunun ne açık bir şekilde tanımlandığını ne de planlanan bir şekilde yapıldığını, daha çok informal bir şekilde gerçekleştiğini ortaya koymuştur (Gürol ve Gemici 2017, 204). İş başında öğrenmenin dezavantajları da olmaktadır. Tamamen personellere bırakılmamalı kendine ait sınırları olmalı ve planlı bir şekilde ilerlemelidir.

### **3.6.2. Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Takdir**

“Ücret ve maaş yönetimi” ve “ücretleme” diye de adlandırılan bu işlev, işletmelerde çalışan iş görenlerin ücretlendirilmelerine dair politikayı, yapıyı, sistemi ve uygulamaları kapsamaktadır. Ücret politikaları işletmenin ücret felsefesine, amaçlarına ve stratejisine uygun olarak ödüllendirme süreçlerinin nasıl

tasarımlanması ve yönetilmesi gerektiğini ve ücret düzeyiyle ilgili olarak örgütün piyasadaki rakiplerine kıyasla ücretlerinin ne durumda olacağını, kısaca ücrete yönelik “dış eşitliği” göstermektedir. (Demir ve Acar 2014, 104).

Organizasyonlar ücret sistemlerini oluştururken; sektör analizi, rekabet koşulları ve pazar araştırmasını göz önünde bulundurularak çalışanlarının niteliklerine uygun ücretlendirme politikasını belirlemelidir. Aşağıdaki şekilde ücret yönetim sistemine ilişkin geliştirilen model bulunmaktadır.

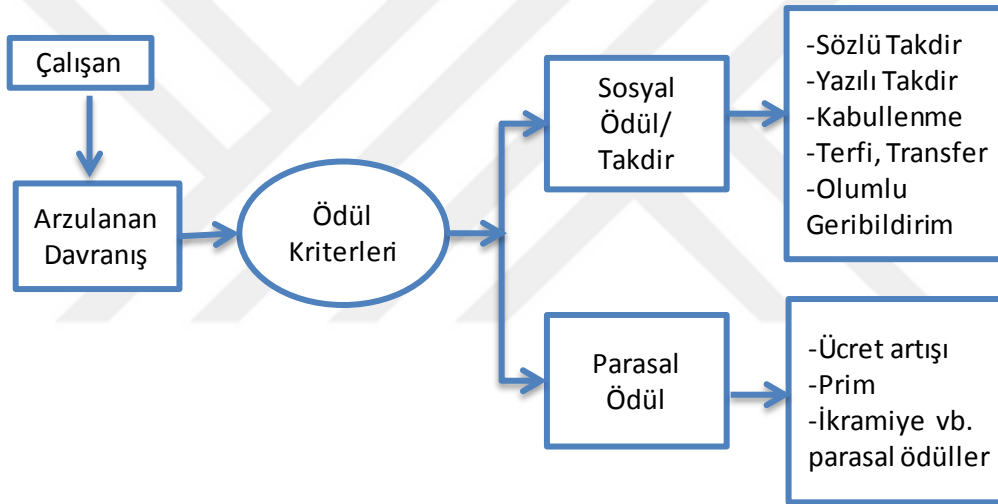


**Şekil 4. Ücret Yönetimi Sistemi**

**Kaynak:** Demir, Acar, İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi, 2014, 104.

Organizasyonlar çalışanlarını elde tutmak, onları daha iyi koşullarda çalıştırmak, iş tatmini ve performansını arttırmayı sağlayacak ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin en iyisini sunmak isterler. Ücretlendirme ve ücret politikalarını belirlerken insan kaynakları etkili bir ödeme politikası belirlemelidir. Dış çevre analizlerini iyi yapmalı, rakip ve benzer firmaların ücret politikalarını incelemeleri ve çalışanlar için firmanın çekiciliğinin korunmasını sağlamalıdır. Ödüllendirme sistemi, organizasyonların yeniliğe ulaşmasını sağlayacak, karlılığını artıran personeli güdüleyen bir sistemdir. Ödül sisteminin örnekleri tablo 14’te belirtilmiştir.

**Tablo 14. Ödül Sistemi**



**Kaynak:** Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2004, 453.

Tablo 14’te verilen bilgilere ek olarak araştırma yapma özgürlüğü, başarısız olma özgürlüğü, takım oluşturma özgürlüğü, iş yürütme özgürlüğü, çifte kariyer yolları, iç terfi yönetimi, takım ve birey ödülleri dengeleme olarak ödüllendirme yöntemleri ifade edilmektedir.

Ödüller, başarılı personele çalışmasının, özverisinin gösterdiği çaba ve performansın karşılığı olarak parasal ve parasal olmayan ödüllendirme yöntemleri ile verilmektedir. Firmanın personeline değer verdiğini, yaptığı işi takdir ettiğinin göstergesidir.

### 3.6.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, firmaların stratejilerini, çalışanların kendilerini ölçmesi ve geliştirmesi açısından önemli bir geri bildirimdir. Çalışanların görevlerini yerine getirip getirmediği, verilen görevlerin ne ölçüde başarıldığı, personelin iş görme yeteneğinin ölçmesinde performans değerlendirme ile sağlanmaktadır.

Performans değerlendirme, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alış verişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Barutçugil 2004, 426).

Değerlendirme; grafik dereceleme, zorunlu seçim, karşılaştırma, zorunlu dağılım, kritik olay, kontrol listesi, sonuçlara dayalı ve davranışa dayalı değerlendirme ile 360 derece değerlendirme, takıma dayalı performans değerlendirme ve alan incelemesi gibi yöntemlerle yapılır. Değerlendirme yöntemleri; örgütün yapısına, yönetimin amacına, iş görenlerin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir (Tunçer 2013, 97).

Çalışanlar açısından performans değerlendirmeyi ele almak gerekirse, başarılı çalışanlarda düşük performanslı ve işi ile daha az ilgili kişilerle bir değerlendirilmek istememektedir. Yaptığı işin karşılığı verilmediği zaman, moral bozukluğu yaşanacak ve çalışma isteğini kaybedecektir. Çalışanlar eksikliklerini görerek kendilerini geliştirme fırsatı bulacak ve bu sayede firmaya karşı duyduğu güven de artacaktır. Bu sebeple yöneticiler ve değerlendiriciler objektif ve ön yargısız bir değerlendirme yapmalıdır.

Tunçer, genellikle değerlendirme yaparken yapılan hataları belirtmiştir. Bunlar; Belirli puanlara yönelme, ortalama eğilim, yakın zaman etkisi, hale (Halo etkisi), kontrast hatası, kişisel önyargılar, nesnel davranamama, pozisyondan etkilenmedir.

#### **3.6.4. Kariyer Yönetimi ( İstihdam)**

Kariyer, çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, işletmede ilerlemesinin sağlanmasıdır (Tabancalı ve Korumaz 2014, 147).

Bireyler hayatları boyunca yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmalı ve çalışma sonrası hayatını planlamaktadır. Her birey mesleki gelişiminde fırsatları değerlendirebilmesi, kariyer planlaması yapabilmesi kendi çaba ve isteğine bağlıdır, firmalar belirli düzeyde çalışanlarına destek olabilmektedir. Organizasyon içi ve dışı kariyer fırsatlarından faydalanabilmeleri için mesleki danışmanlık ve çalışma grupları çalışanların yeteneklerini görmelerini ve geliştirmeleri gereken yönlerini fark etmelerini sağlar.

Kariyer yönetimi, çalışanlara kariyer bilgilerinin aktarılması, eğitim programlarının düzenlenmesi, kariyer danışmanlığı yapılması, çalışanın kendisini tanıması ve geri bildirim almasını sağlayan bir süreçtir.

Kariyer yönetiminin stratejik bir anlayışla ele alınması, organizasyonların; birikimlerini artırmasını, pazardaki konumunu sağlamlaştırmasını, kritik çalışanları elde tutmasını, verimliliği arttırmasını ve büyümeyi sağlamasını kolaylaştırabilir (Barutçugil 2004, 321). Kariyer stratejisini organizasyonlar uzun dönemli İnsan Kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için belirlemektedir. İçeriden personel teminini sağlamak için eğitim, yetenek yönetimi planlamaları yapmak, dışarıdan başvuru akışını sağlamak adına bir sistem geliştirmelidir. Bazı firmalar ilk işe alımdan itibaren yetenekli personellerini fark eder ve Yetenek Havuzu, İstikbal Kulübü gibi programlar ile personellerini yetiştirmektedir.

#### **3.6.5. Çalışanların Katılımını Arttırmayı Sağlayacak Etkenler**

Çalışanları harekete geçirecek iş yapmalarını sağlayıcı unsur ihtiyaçlardır. Kişiler ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır ve çaba gösterirler. İhtiyaçlarını karşıladıkları ölçüsünde motive olurlar. Yöneticiler ayrı ihtiyaçlara sahip personelin ortak bir örgüt amacına yönlendirilmesini hedefler. Takım çalışmasını ve çalışan

veriminin artmasını sağlayacak unsurlar üst yönetimin takımı ne ölçüde tanıdığına ve çalışanlarına sundukları koşullara ve ortama bağlıdır.

Motivasyonun temel amacı personelin istekli çalışmasını sağlamaktır. İnsanlar çalışma yerlerini değil, yöneticilerini bırakma eğilimindedir. İyi bir yönetici ile çalışmak başlı başına motivasyon sebebidir.

İş tatminini ve çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik yeni çalışmalar yapılmakta, çalışma yerlerinin kalitesi arttırılmaktadır. İş tatmini kişilerin işleriyle ilgili verdikleri olumlu tepkidir. İş tatmini yüksek-performansı düşük çalışanların yeterince denetlenmediği belirtilmekte, performansı yüksek-iş tatmini düşük kişiler, çalıştıklarının karşılığını alamadıklarından yakınmaktadır. Performansı ve iş tatmini yüksek çalışanlar organizasyon için önemli bireylerdir. Joker eleman olarak kullanılarak çeşitli birimlerde değerlendirilebilecek personeldir.

Organizasyonların en önemli stratejilerinden birisi de çalışanları elde tutmaktır. Yetenekli çalışanların işe bağlılığını arttıracak, rakip firmalara geçişini engelleyecek stratejiler belirlenmeli, psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçları karşılanmalıdır. Bu çalışanların ileride üst düzey yönetici olarak görevlendirileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrılan personel kurumsal deneyimini, müşteri ilişkileri, ürün ve hizmet bilgisi gibi önemli faktörleri de beraberinde götüreceğinden ileriye dönük çalışan memnuniyetini kazanmak önem arz etmektedir.

Çalışanların bağlılığını artıracak faktörleri belirtmek gerekirse; etkili iletişim, olumlu ilişkiler, kariyer planlama, saygınlık gösterme, iş zenginleştirme, bilgi paylaşımı, personel ile bağları kuvvetlendirme, yetenekli personele rehberlik etme, personeli elde tutmak için fırsatları sunma ve değerlendirme, çalışanlara özgürce davranabilecekleri alanlar oluşturma, aidiyet duygusu, çalışanların şevkle ve verimli olarak çalışmalarını sağlama, ödüllendirme yöntemlerinin yardımcı olacağı ifade edilmektedir.

Çalışanların herhangi bir nedenle organizasyondan ayrılma yoğunluğu “işgücü devir oranı” ile ölçülür. Organizasyonlar, işgücü devir oranını izlemek ve denetim altında tutmak isterler. Bunun temel amacı, ayrılan çalışanların yerlerine

yenilerini almaları ve yetiştirmenin yüksek maliyetlerinden kaçınmak ve işgücü maliyetlerini kontrol altına almaktır (Barutçugil 2004, 474).

### **3.7. Rekabet Stratejisinde Stratejik İnsan Kaynaklarının Rolü**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkması İK'nın iş stratejisini desteklemedeki rolünü araştırmak için bir yol sağlamıştır. İç kaynakların rekabet avantajı kaynağı olarak kabulü ile İnsan Kaynaklarının insanların firma başarısı için stratejik olarak önemli olduğu iddiası kabul görmüştür. Firmaların kaynaklara dayalı rekabet stratejisi (RBV) ile Stratejik insan kaynakları yönetimi (SHRM) entegrasyonu giderek önem taşımaya başlamıştır.

Bilgi, dinamik yetenekler, öğrenen örgütler, liderlik gibi rekabetçi kaynaklar strateji ile İK konularının kesişmesine yol açmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı insanın nasıl bir mantık sağladığına dair çalışmalar yapılmıştır. RBV'nin SHRM üzerindeki etkileri incelenmiştir. İK uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı oluşturma potansiyeli olduğu görüşü savunulmuştur.

İlk olarak değer, nadirlik, taklit edilemezlik ve ikame edilebilirlik kavramlarını uygularken, İK uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturamayacağını savundular. Herhangi bir İK uygulaması rakipler tarafından kolayca kopyalanabileceği için önemli olan insan sermayesi havuzuna yani yüksek vasıflı ve motivasyonlu işgücü personele sahip olmak gerektiği ileri sürüldü. İnsan sermayesi sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmak için büyük bir potansiyel kaynaktır.

Rekabet avantajı kaynağı oluşturmak için insan sermayesi havuzunun hem yüksek düzeyde beceri hem de üretken davranış sergileme isteği yani motivasyon önemli bir yer edinmiştir. Bu beceri / davranış ayrımı literatürde oldukça tutarlı bir tema olarak görüldüğü ifade edilmektedir. İK'nın firma yeterliliklerini etkileme rolü İK sistemlerinin (bireysel uygulamalar karşı) benzersiz ve nedensiz olarak firma yeterliliklerini arttırdığı ve bu nedenle taklit edilemez olduğu görüşüne varılmıştır.

Bir firmanın İKY'sinin bir başkasına üstünlüğü kaynak avantajı incelendiğinde; insan sermayesi avantajı istisnai bir stok tutma potansiyeli anlamına

gelir ve insan yeteneği üretken olanaklarla doludur. İnsanın inovasyon, öğrenme ve işbirliği gibi süreçlerde avantaj olabileceği savunulmuştur.

Daha kapsamlı bir SHRM yönetimi oluşturmak için örgütlerin en önemli görevlerinden biri de yetenekli ve kararlı iş gücü oluşturmak, endüstri içerisinde ve genelinde çalışanları ve ekiplerini öğrenen bir organizasyon olarak geliştirmektir. Örgütsel süreç avantajları bu görevlerin başarıyla sonuçlanmasına bağlıdır.

İK’da yapılan güncel araştırmalarda son zamanlarda iki faktörden de söz edildiği belirtilmektedir. Bunlar becerilerin benzersizliği ve değeri bakımından istihdam ilişkilerinin geliştirilmesi ve İK sistemlerinin geliştirilmesidir. Bu fikre göre bazı çalışan gruplarının rekabet üstünlüğünün diğerlerinden daha etkili olduğu söylenebilir.

İnsan sermayesinin becerilerinden ayrı değerlendirmek gerekirse; çalışanlar özgür iradeye sahip bilişsel ve duygusal varlıklar olarak tanımlamaktadır. Bu özgür irade onların davranışlarına ilişkin kararlar almalarını sağlamaktadır. Firmalar işin zayıf tasarımı ve insanların yanlış yönetilmesi ile stratejik etkiyi elde edebilmek için yeterince etki gösteremeyebilir.

Mac Duffie isteğe bağlı davranış kavramı üzerinde durmuştur. İsteğe bağlı davranış, firma için olumlu ve olumsuz sonuçlarda çalışanların öngörülen organizasyonel rollerde bile etkili olduğunu ifade etmektedir. SHRM’de isteğe bağlı davranışlara odaklandığı ve “katkı sağlama kavramı” rekabet avantajı kavramının ancak çalışanlar tarafından sağlanabileceği ifade edilmektedir.

Çalışanlar dışında iletişim (yukarı ve aşağı), iş tasarımı, kültür gibi İK fonksiyonu, liderliği ve çalışanları etkileyen ve yeterliliklerini şekillendiren uygulamaları genişletmek gerekmektedir. İnsanları yönetmek için benzersiz bir sistem geliştirmek, taklit edilemez hale getirmek organizasyonların zaman içinde avantaj sağladığı araçlarıdır. İnsan yönetim sistemi sayesinde insan sermayesi havuzunu etkiler ve istenen çalışan davranışı ortaya çıkmaktadır. Sermaye havuzu ile rakiplerin insan tarafından üretilen değeri taklit etmesini maliyetli ve zor bir hale

getirmek önemlidir. SHRM literatürünün gelişiminde RBV'nin etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır.

Beşeri sermaye havuzunun bir başka örneğinde ırksal çeşitlilik ele alınmıştır. Irksal çeşitliliğin bu konuda ender görülen çeşitli bakış açısı sağlayarak değer kazandırdığı ve az sayıda firmanın kayda değer bir çeşitlilik elde ettiği ifade edilmektedir. Çeşitliliğin doğasında var olan dinamikler onun taklit edilemezliğe yol açmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarında İK uygulamalarının taklit edilebileceği, insan sermayesi, çalışan kültürü, çalışanların yeteneklerinin taklit edilemeyeceği ifade edilmektedir.

Strateji literatüründe temel yeterliliğin popüler hale geldiği ve üzerinde çalışmalar yapıldığı ifade edilmektedir. Yeterliliğe sahip yetenekli üstün ürün çıkaran çalışanlar bunları zamanla emek vererek yapmaktadırlar. Bu yetkinliğe sahip personellerin korunabileceğini anlamak en azından yetkinliğin aynı kalmasını sağlayacak personeller ayrılmalıdır. Firmaların farklı yetkinliklere sahip bireylere sahip olduğu görüşü savunulmakta ve yeterlilik portföyü olarak adlandırılmaktadır. Bir firma portföyünü rakiplerinden daha iyi bir performans sergilemek için kullanabilir.

Son zamanlarda birçok kuruluşun sürekli olarak dinamik bir ortamda yeni yetenekler ve yetkinlikleri geliştirmeye ihtiyaç duyduğu ifade edilmektedir. Firmanın kaynakları kullanan süreçleri - özellikle entegrasyon, yeniden yapılandırma süreçleri, kaynakların kazanılması ve serbest bırakılması - pazar değişimini eşleştirmek ve hatta oluşturmak için bu yetenekler “dinamik yetenekler” olarak adlandırılmıştır. Organizasyonların değişen çevresel koşullara adapte olabilmesi için bu dinamik yeterliliklere ihtiyacı vardır. İnsan sermayesinden kaynaklanan zorluklar olduğundan bazı çalışanların serbest bırakılması ve yerine yeni çalışanların alınması gerektiği ifade edilmektedir.

### **3.8. Stratejik İnsan Kaynakları Literatür Çalışması**

Toplam kalite yönetimi, inovasyon ve stratejik insan kaynakları yönetimi işletme alanında literatür çalışmaları incelendiğinde; stratejik insan kaynaklarının kalite ve inovasyon üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte Filiz, Duran ve Ceylan, TKY odaklı insan kaynakları yönetiminin ve yeniliğe yönelik stratejik oryantasyonun yeniliği olumlu yönde etkilediği, yeniliğe yönelik stratejik oryantasyonun ise TKY odaklı insan kaynakları yönetimini olumlu yönde etkilendiği ifade etmektedir (Filiz, Duran ve Ceryan 2018, 144). Azad, Stratejik insan kaynaklarının yönetim sürecinde yenilikçiliğin katkısı olduğunu ve kalitenin stratejik insan kaynaklarına olumlu etkisi olduğunu, İK iş süreçlerine göre çalışma yapıldığını ifade etmektedir (Azad 2013, 33-54). Göztepe, sürekli kalite ve inovasyon kültürü oluşturabilmek için yöneticilerin gayret göstermesi gerektiği ifade edilmiştir (Göztepe 2009, 56).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KALİTE VE İNOVASYON ODAKLI STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Organizasyonların en temel amacı rekabet koşullarına ayak uydurmak ve bu doğrultuda şirketi yönetmektir. İnsan kaynakları biriminin verimli yönetiminin firma stratejilerine etkisi olduğu genel olarak kabul edilen bir görüştür. Organizasyonlarda kalite yönetimi, yenilikçiliğe karşı tutum ve insan kaynakları yönetiminin doğru yönetimi rekabet avantajı ve sürdürülebilirlikte önemli etkilere sahiptir.

Bu araştırmanın amacı, kalite ve yeniliğin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkisini ve alt boyutlarının incelenmesidir. Literatür çalışmaları incelendiğinde Türkçe kaynaklarda doğrudan “Kalite ve İnovasyon Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları “ kapsamında bir araştırma bulunmamaktadır. Bu sebeple çalışmanın gelecekte fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **4.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları**

Araştırma havacılık sektörü üzerinde 3 farklı firmada İnsan Kaynakları, Muhasebe-Finans, İmalat, Pazarlama, Lojistik-Depo, Yönetim-İdari, Teknik Hizmet ve diğer birimlerde görev yapan 252 kişi üzerinde uygulanmıştır.

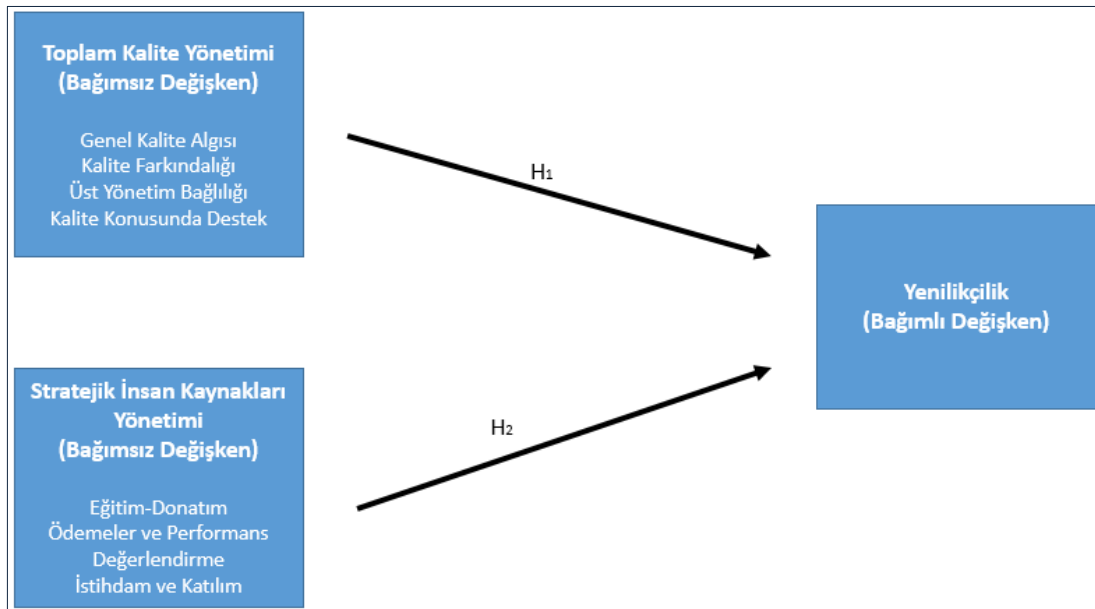
Araştırmanın sınırlılıkları; bu çalışmada birtakım kapsam ve sınırlılıklar bulunmaktadır. Çalışmada stratejik insan kaynaklarının toplam kalite ve inovasyon (yenilikçilik) arasındaki ilişki ve alt boyutlarına bakılmış, söz konusu boyutların bazı etkilerine bakılamamıştır. Bu hali ile çalışma hipotez ve diğer analiz yöntemleri ile geçerli güvenilir sonuçlar elde edilmiştir.

#### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışması yapılmıştır. Anket formu toplam kalite yönetimi ve alt boyutları, yenilikçilik (inovasyon) ve alt boyutları, stratejik insan kaynakları ve alt boyutlarından oluşmaktadır. Toplam kalite yönetimi, yenilikçilik ve insan kaynakları yönetimi algısını ölçmek için uygulanan anket verileri SPSS programına yüklenerek analizleri yapılmıştır.

Kalite yönetimi tutumunu ölçmek için 13 maddelik 5’li likert ölçek, insan kaynakları yönetimi tutumunu ölçmek için 15 maddelik 5’li likert ölçek, yenilikçilik (inovasyon) algısını ölçmek için ise 8 maddelik 5’li likert ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte; (1) Tamamen (Hiç) katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneklerini temsil edecek şekilde hazırlanmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarının tespiti için Faktör Analizi uygulanmıştır.

#### 4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada test edilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Toplam kalite yönetimi yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Stratejik insan kaynakları yönetimi yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

#### **4.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi**

##### **4.5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular**

Araştırmaya katılanların tamamının firmasındaki çalışan sayısı 250'den fazladır. 252 kişi üzerinde yapılan anket çalışması 3 ayrı firma üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılanların %80,6'sı 1.firma, %15,9'u 2.firma ve %3,6'sı da 3.firmada çalışmaktadır. Katılımcıların % 50'si erkeklerden, % 50'si kadınlardan, %51,6'sı evli, %48,4'ü ise bekarlardan oluşmaktadır.

Çalıştıkları birimlerin dağılımına bakıldığında; %4'ünün insan kaynakları, %11,9'unun muhasebe-fınans, %11,9'unun pazarlama, %36,9'unun lojistik/depo, %7,5'inin yönetim/idari, %2'sinin teknik hizmet, %25,8'inin ise diğer birimlerde çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında; %48,8'inin 18-30 yaş arasında, %42,1'inin 31-40 yaş arasında, %8,3'ünün 41-50 yaş arasında ve %0,8'inin 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına bakıldığında; %1,6'sının ilköğretim, %11,5'inin lise, %18,3'ünün önlisans, %52'sinin lisans, %15,5'inin yüksek lisans ve %1,2'sinin de doktora eğitimine sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; araştırmaya katılanların çalıştığı firmadaki toplam çalışma süresine bakıldığında %15,9'unun 0-1 yıl arası, %38,1'inin 2-5 yıl arası, %27,4'ünün 6-10 yıl arası, %9,9'unun 11-15 yıl arası, %3,2'sinin 16-20 yıl arası ve %5,6'sının 21 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 15. Araştırmada Yer Alan Bireylerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı**

| Demografik Boyutlar             |                  | Kişi Sayısı | Oran %     |
|---------------------------------|------------------|-------------|------------|
| <b>Firma</b>                    | 1. Firma         | 203         | 80,6       |
|                                 | 2. Firma         | 40          | 15,9       |
|                                 | 3. Firma         | 9           | 3,6        |
| <b>TOPLAM</b>                   |                  | <b>252</b>  | <b>100</b> |
| <b>Cinsiyet</b>                 | Erkek            | 126         | 50,0       |
|                                 | Kadın            | 126         | 50,0       |
| <b>TOPLAM</b>                   |                  | <b>252</b>  | <b>100</b> |
| <b>Yaş</b>                      | 18-30            | 123         | 48,8       |
|                                 | 31-40            | 106         | 42,1       |
|                                 | 41-50            | 21          | 8,3        |
|                                 | 51 ve üzeri      | 2           | 0,8        |
| <b>TOPLAM</b>                   |                  | <b>252</b>  | <b>100</b> |
| <b>Eğitim Durumu</b>            | İlköğretim       | 4           | 1,6        |
|                                 | Lise             | 29          | 11,5       |
|                                 | Ön Lisans        | 46          | 18,3       |
|                                 | Lisans           | 131         | 52,0       |
|                                 | Yüksek Lisans    | 39          | 15,5       |
|                                 | Doktora          | 3           | 1,2        |
| <b>TOPLAM</b>                   |                  | <b>252</b>  | <b>100</b> |
| <b>Medeni Durum</b>             | Evli             | 130         | 51,6       |
|                                 | Bekar            | 122         | 48,4       |
| <b>TOPLAM</b>                   |                  | <b>252</b>  | <b>100</b> |
| <b>İşletmede Çalışma Süresi</b> | 0-1 Yıl          | 40          | 15,9       |
|                                 | 2-5 Yıl          | 96          | 38,1       |
|                                 | 6-10 Yıl         | 69          | 27,4       |
|                                 | 11-15 Yıl        | 25          | 9,9        |
|                                 | 16-20 Yıl        | 8           | 3,2        |
|                                 | 21 ve üzeri      | 14          | 5,6        |
| <b>TOPLAM</b>                   |                  | <b>252</b>  | <b>100</b> |
| <b>Çalışılan Birim</b>          | İnsan Kaynakları | 10          | 4,0        |
|                                 | Muhasebe-Finans  | 30          | 11,9       |
|                                 | Pazarlama        | 30          | 11,9       |
|                                 | Lojistik/Depo    | 93          | 36,9       |
|                                 | Yönetim/İdari    | 19          | 7,5        |
|                                 | Teknik Hizmet    | 5           | 2,0        |
|                                 | Diğer            | 65          | 25,8       |
| <b>TOPLAM</b>                   |                  | <b>252</b>  | <b>100</b> |

#### 4.5.2. Faktör Analizi

Tablo 16’da belirtilen Toplam Kalite Yönetimi ölçeği için örneklem yeterlilik testi sonucu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,891 bulunmuştur. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterli ve veriler için faktör analizinin mükemmel kullanılabileceğini göstermektedir. Bartlett’s testine göre anlamlılık değerinin 0,05’den küçük olması bu analizin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonucuna göre Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin 6 alt boyutta olması planlanırken 4 alt boyuta ayrılabilir. 4 boyut için açıklanan toplam varyans %75,057’dir. 4 boyut ve bu boyutlara dahil olan maddeler yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Ödüllendirme ve itibar ile kalite iyileştirmesinin önündeki engeller isimli alt boyutlar faktör dağılımına uymadığı için analizlerden çıkartılmıştır.

Güvenilirlik katsayılarına bakıldığında tüm boyutlar yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Bu değerlere göre toplam kalite yönetimi ölçeği ile alt boyutları analiz yapmaya uygun hale getirilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda teoride Toplam Kalite Yönetiminin alt boyutu genel kalite algısının içinde olması gereken KA4 sorusu ile kalite iyileştirmesinin önündeki engeller ve ödüllendirme ve itibar KÖ1, KÖ2, KÖ3, Kİ1, Kİ2 soruları analizden çıkarılmıştır.

**Tablo 16. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği**

| FAKTÖRÜN ADI                                | SORU İFADESİ                                                                                                                                               | FAKTÖR AĞIRLIKLARI | FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%) | GÜVENİLİRLİK (Cronbah's Alpha) |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| <b>KALİTE FARKINDALIĞI</b>                  | KF2. Yaptığım işle/ görevle ilgili olarak çeşitli (Örneğin ISO 9001, OHSAS 18001 vb.) kalite sistemlerinin kapsam ve gereklerini biliyorum.                | 0,821              | 22,601                      | 0,883                          |
|                                             | KF1. Firmamızın kalite politikasının kapsamı konusunda bilgim vardır.                                                                                      | 0,818              |                             |                                |
|                                             | KF4.Yaptığım işle/görevle ilgili olarak firmamızın kalite hedeflerinin farkındayım.                                                                        | 0,724              |                             |                                |
|                                             | KF3. Firmamızın kalite performansı ve kaliteyi geliştirme çabasının farkındayım.                                                                           | 0,715              |                             |                                |
| <b>ÜST YÖNETİM BAĞLILIĞI</b>                | KU2.Yöneticilerimiz, düzenli olarak yapılan bölüm toplantılarında kalitenin tartışılabilceği bir ortam sunar.                                              | 0,858              | 19,293                      | 0,857                          |
|                                             | KU3. Firmamız, tedarikçilerimizi (ürün aldığımız firmalar) sundukları fiyata göre değil, ürünün (hammadde, aramal, malzeme) kalitesine göre değerlendirir. | 0,828              |                             |                                |
|                                             | KU1.Yöneticilerimiz, firmamızdaki kalite standartlarına gösterdikleri sıkı bağlılık davranışıyla örnek olur.                                               | 0,768              |                             |                                |
| <b>GENEL KALİTE ALGISI</b>                  | KA1.Kalite konusunda firmadaki bütün çalışanların sorumluluğu vardır.                                                                                      | 0,820              | 16,894                      | 0,799                          |
|                                             | KA2. Bireysel olarak kaliteli ürün/ hizmet üretme anlayışına sahibim.                                                                                      | 0,759              |                             |                                |
|                                             | KA3.Müşterilerimizin beklediği ürün kalitesinin farkındayım.                                                                                               | 0,727              |                             |                                |
| <b>KALİTE KONUSUNDA DESTEK</b>              | KD1. Yapılan işlerin kaliteli olmasının, günlük çalışma programına uymasından daha önemli olduğuna inanırım.                                               | 0,838              | 16,270                      | 0,790                          |
|                                             | KD2. Yaptığım işte kaliteye, diğer meselelerden daha fazla zaman ayırıyorum.                                                                               | 0,791              |                             |                                |
|                                             | KD3. Kullandığım ekipman, yöntem ve prosedürlerin düzenli ve güncel olmasını sağladığımda, kaliteli ürün üretimine katkı yapmış olurum.                    | 0.600              |                             |                                |
| <b>Toplam Açıklayıcılık</b>                 |                                                                                                                                                            |                    | 75,057                      |                                |
| <b>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği</b> |                                                                                                                                                            |                    | 0,891                       |                                |
| <b>Barlett Küresellik Testi</b>             |                                                                                                                                                            |                    | Ki Kare                     | 1844,411                       |
|                                             |                                                                                                                                                            |                    | sd                          | 78                             |
|                                             |                                                                                                                                                            |                    | p değeri                    | 0,000                          |

Tablo 17’de belirtilen Yenilikçilik ölçeği için örneklem yeterlilik testi sonucu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,905 bulunmuştur. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterli ve veriler için faktör analizinin mükemmel kullanılabileceğini göstermektedir. Bartlett küresellik testine göre anlamlılık değerinin  $p = 0,000 < 0,05$  olması bu analizin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yenilikçilik ölçeğinin davranışsal yenilikçilik ve süreç yenilikçiliği olmak üzere iki alt boyutta ölçülmesi planlanmasına rağmen, yapılan faktör analizi sonucunda tek boyutlu olduğu tespit edilmektedir. Açıklanan toplam varyans %64,093’dür. Güvenilirlik katsayılarına bakıldığında Cronbach’s alfa değerinin 0,920 olduğu yani yüksek derecede güvenilir bulunduğu Tablo 19’dan gözlemlenmektedir.

**Tablo 17. Yenilikçilik Ölçeği**

| FAKTÖRÜN ADI                         | SORU İFADESİ                                                                                                     | FAKTÖR AĞIRLIKLARI | FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|
| YENİLİKÇİLİK                         | YS2. Son beş yılda firmamız birçok yeni yönetim anlayışı sergilemiştir.                                          | 0,831              | 64,093                  |
|                                      | YD2. Firmamızda işini farklı yöntem/yollar kullanarak yapanlara hoş görü gösteririz.                             | 0,823              |                         |
|                                      | YD1. İşimizle ilgili yeni yollar/yöntemler denemek istediğimizde yöneticilerimizden yoğun destek görürüz.        | 0,819              |                         |
|                                      | YD4. Firmamızdaki çalışanları orijinal ve özgün düşünme/davranma konusunda cesaretlendiririz.                    | 0,798              |                         |
|                                      | YD3. İşimizle ilgili farklı özgün çözümler arama ve yeni yollarla/yöntemlerle yapmayı deneme konusunda arzuluuz. | 0,792              |                         |
|                                      | YS3. Problemleri geleneksel yöntemlerle çözemediğimiz zaman doğaçlama olarak yeni yöntemler geliştiririz.        | 0,770              |                         |
|                                      | YS4. Rakiplerimizle kıyasladığımızda firmamız yöntem ve süreçlerini daha hızlı bir şekilde değiştirebilmektedir. | 0,768              |                         |
|                                      | YS1. Firmamızdaki iş akış süreçlerini daima geliştiririz.                                                        | 0,681              |                         |
| Toplam Açıklayıcılık                 |                                                                                                                  |                    | 64,093                  |
| Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği |                                                                                                                  |                    | 0,905                   |
| Barlett Küresellik Testi             |                                                                                                                  |                    | Ki Kare 1306,959        |
|                                      |                                                                                                                  |                    | sd 28                   |
|                                      |                                                                                                                  |                    | p değeri 0,000          |

Tablo 18’de belirtilen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği için örneklem yeterlilik testi sonucu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,920 bulunmuştur. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterli ve veriler için faktör analizinin mükemmel kullanılabileceğini göstermektedir. Bartlett’s testine göre anlamlılık değerinin 0,05’den küçük olması bu analizin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Faktör Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinin 5 alt boyutta olması planlanırken 3 alt boyuta ayrılabilir. 3 boyut için açıklanan toplam varyans %76,159’dur. 3 boyut ve bu boyutlara dahil olan maddeler tabloda belirtilmiştir.

Güvenilirlik katsayılarına bakıldığında tüm boyutlar yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Bu değerlere göre stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği ile alt boyutları analiz yapmaya uygun hale getirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda teoride Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutu ödemeler içinde olması gereken İKÖ1 ait soru analizden çıkarılmıştır.

**Tablo 18. Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği**

| FAKTÖRÜN ADI                                | SORU İFADESİ                                                                                         | FAKTÖR AĞIRLIKLARI | FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%) | GÜVENİLİRLİK (Cronbah's Alpha) |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| <b>EĞİTİM-DONATIM</b>                       | İKE1. Çalışanların yaptıkları işle ilgili kurumumuz tarafından yürütülen eğitim faaliyetleri vardır. | 0,866              | 28,104                      | 0,920                          |
|                                             | İKE2. Kapsamlı eğitim politika ve programları vardır.                                                | 0,872              |                             |                                |
|                                             | İKE3. Yeni başlayanlar için oryantasyon eğitimi vardır.                                              | 0,866              |                             |                                |
|                                             | İKE4. Çalışanların sorun çözme becerilerini geliştirici eğitimler vardır.                            | 0,740              |                             |                                |
| <b>ÖDEMELER VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b> | İKÖ2. Teşvik primi vardır.                                                                           | 0,717              | 24,216                      | 0,888                          |
|                                             | İKÖ3. Kurumumuzda performans ve ödüllendirme arasında ilişki vardır.                                 | 0,775              |                             |                                |
|                                             | İKP1. Kurumumuzda performans değerlendirme yapılırken kişisel gelişime önem verilir.                 | 0,767              |                             |                                |
|                                             | İKP2. Kurumumuzda performans değerlendirme sonuç bazlı olarak yapılır.                               | 0,723              |                             |                                |
|                                             | İKP3. Kurumumuzda performans değerlendirme davranış bazlı olarak yapılır.                            | 0,788              |                             |                                |
| <b>İSTİHDAM VE KATILIM</b>                  | İKİ1. Kurumumuz işe alırken seçici davranır.                                                         | 0,829              | 23,839                      | 0,935                          |
|                                             | İKİ2. Deneyim ve yetenekler işe alımda önem taşır.                                                   | 0,825              |                             |                                |
|                                             | İKİ3. Kişilerin gelecek potansiyelleri işe alımda önem taşır.                                        | 0,852              |                             |                                |
|                                             | İKK1. Kurumumuzda çalışanların kararlara katılmasına müsaade edilir.                                 | 0,690              |                             |                                |
|                                             | İKK2. Kurumumuzda çalışanların işle ilgili iyileştirmeler önermesine müsaade edilir.                 | 0,741              |                             |                                |
|                                             | İKK3. Kurumumuzda çalışanların fikirleri değer taşır.                                                | 0,688              |                             |                                |
| <b>Toplam Açıklayıcılık</b>                 |                                                                                                      |                    | 76,159                      |                                |
| <b>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği</b> |                                                                                                      |                    |                             | 0,920                          |
| <b>Barlett Küresellik Testi</b>             |                                                                                                      |                    | Ki Kare                     | 3343,895                       |
|                                             |                                                                                                      |                    | sd                          | 105                            |
|                                             |                                                                                                      |                    | p değeri                    | 0,000                          |

#### 4.5.3. Korelasyon ve Güvenirlilik Analizi

Tablo 19'daki korelasyon analizine göre; toplam kalite yönetimi, yenilikçilik ve stratejik insan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamı arasına aynı yönlü ( $r>0$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki vardır. Kalite yönetimi, yenilikçilik ve insan kaynakları yönetimi boyutlarından herhangi birinde meydana gelen değişim diğer boyutları da aynı yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

**Tablo 19. Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar**

|                                      |   | Kalite Farkındalığı | Üst Yönetim Bağlılığı | Genel Kalite Algısı | Kalite Konusunda Destek | Eğitim Donatım | Ödemeler ve Performans Değerlendirme | İstihdam ve Katılım | Yenilikçilik |
|--------------------------------------|---|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|----------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|
| Kalite Farkındalığı                  | r | 1                   |                       |                     |                         |                |                                      |                     |              |
|                                      | p | ,000                |                       |                     |                         |                |                                      |                     |              |
| Üst Yönetim Bağlılığı                | r | 0,556**             | 1                     |                     |                         |                |                                      |                     |              |
|                                      | p | 0,000               |                       |                     |                         |                |                                      |                     |              |
| Genel Kalite Algısı                  | r | 0,500**             | 0,430**               | 1                   |                         |                |                                      |                     |              |
|                                      | p | 0,000               | 0,000                 |                     |                         |                |                                      |                     |              |
| Kalite Konusunda Destek              | r | 0,538**             | 0,404**               | 0,534**             | 1                       |                |                                      |                     |              |
|                                      | p | 0,000               | 0,000                 | 0,000               |                         |                |                                      |                     |              |
| Eğitim Donatım                       | r | 0,466**             | 0,500**               | 0,446**             | 0,396**                 | 1              |                                      |                     |              |
|                                      | p | 0,000               | 0,000                 | 0,000               | 0,000                   |                |                                      |                     |              |
| Ödemeler ve Performans Değerlendirme | r | 0,335**             | 0,525**               | 0,190**             | 0,293**                 | 0,516**        | 1                                    |                     |              |
|                                      | p | 0,000               | 0,000                 | 0,001               | 0,000                   | 0,000          |                                      |                     |              |
| İstihdam ve Katılım                  | r | 0,433**             | 0,578**               | 0,291**             | 0,306**                 | 0,542**        | 0,622**                              | 1                   |              |
|                                      | p | 0,000               | 0,000                 | 0,000               | 0,000                   | 0,000          | 0,000                                |                     |              |
| Yenilikçilik                         | r | 0,546**             | 0,647**               | 0,440**             | 0,508**                 | 0,619**        | 0,605**                              | 0,685**             | 1            |
|                                      | p | 0,000               | 0,000                 | 0,000               | 0,000                   | 0,000          | 0,000                                | 0,000               |              |

\*\*:  $p<0.01$ , \*:  $p<0,05$

Tablo 20'de araştırma ölçeğinin güvenilirliğini test etmek üzere, ölçekte yer alan değişkenlerin Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri incelenmiştir. Toplam kalite yönetiminin 13 maddelik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,909, stratejik insan kaynakları yönetimi 15 maddelik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,939, yenilikçiliğin 8 maddelik Cronbach Alpha değeri 0,920 bulunmuştur. SPSS Cronbach'ın Alfa analizi 0.900 ve üzeri olarak bulunduğu analiz sonuçlarının

anket sorularının katılımcılar tarafından doğru bir şekilde anlaşıldığını ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 20. Ölçeklere ait Cronbach alfa Değerleri**

| Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği |    | Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği |    | Yenilikçilik Ölçeği |   |
|-------------------------------|----|-----------------------------------|----|---------------------|---|
| Cronbach's Alpha              | N  | Cronbach's Alpha                  | N  | Cronbach's Alpha    | N |
| 0,909                         | 13 | 0,939                             | 15 | 0,920               | 8 |

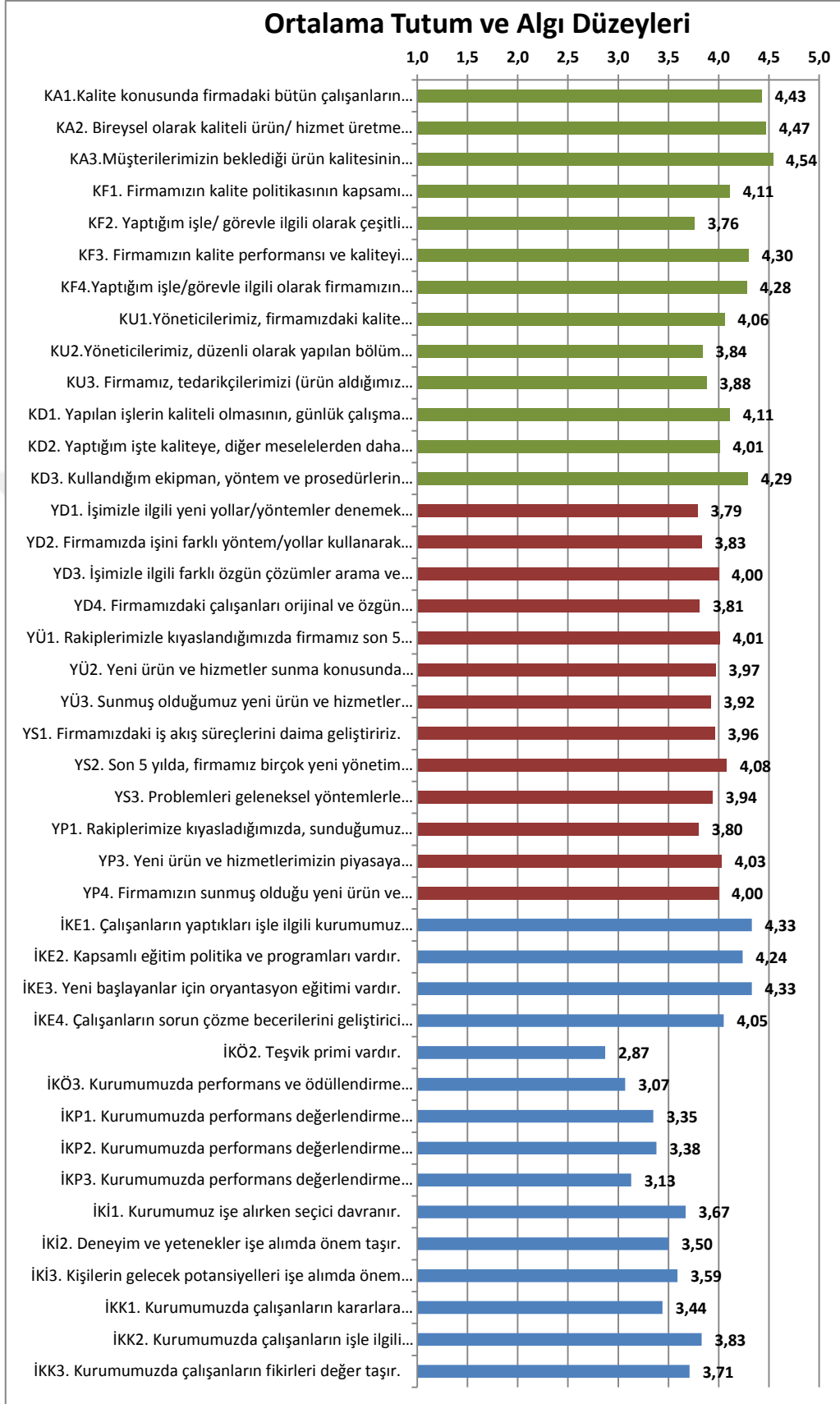
Tablo 21’de Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilikçilik ölçeklerine verilen yanıtların ortalama tutum düzeyi gösterilmiştir. Ölçek ve boyutlar minimum 1 (hiç katılmıyorum), maksimum 5 (tamamen katılıyorum) olarak puanlandırılmıştır. Buna göre;

- Çalışanların toplam kalite yönetimi için tutum düzeyi oldukça yüksektir ( $\bar{x}=4,16$ ). Genel kalite algısı ( $\bar{x}=4,48$ ) için tutum düzeyi daha yüksek iken üst yönetim bağlılığı ( $\bar{x}=3,93$ ) diğer boyutlara göre daha düşük düzeydedir.
- Çalışanların insan kaynakları yönetimi için tutum düzeyi oldukça yüksektir ( $\bar{x}=3,63$ ). Eğitim donatım için tutum düzeyi ( $\bar{x}=4,23$ ) diğer boyutlara göre daha yüksek iken ödemeler ve performans değerlendirme için tutumu ( $\bar{x}=3,16$ ) diğer boyutlara göre daha düşük düzeydedir.
- Çalışanların yenilikçilik algısı oldukça yüksektir ( $\bar{x}=3,93$ ). Süreç yenilikçiliği için algı düzeyi ( $\bar{x}=3,99$ ) diğer boyutlara göre daha yüksek iken davranışsal yenilikçilik için algı düzeyi ( $\bar{x}=3,86$ ) diğer boyutlara göre daha düşük düzeydedir.

**Tablo 21. Tanımlayıcı İstatistikler**

| Ölçek/Boyutlar                        | Kişi Sayısı | Min         | Mak         | Ortalama    | Std. Sapma   |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ</b>         | <b>252</b>  | <b>1,00</b> | <b>5,00</b> | <b>4,16</b> | <b>0,676</b> |
| -Kalite Farkındalığı                  | 252         | 1,00        | 5,00        | 4,11        | 0,862        |
| -Üst Yönetim Bağlılığı                | 252         | 1,00        | 5,00        | 3,93        | 0,984        |
| -Genel Kalite Algısı                  | 252         | 1,00        | 5,00        | 4,48        | 0,724        |
| -Kalite Konusunda Destek              | 252         | 1,00        | 5,00        | 4,13        | 0,769        |
| <b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>      | <b>252</b>  | <b>1,00</b> | <b>5,00</b> | <b>3,63</b> | <b>0,932</b> |
| -Eğitim Donatım                       | 252         | 1,00        | 5,00        | 4,23        | 0,911        |
| -Ödemeler ve Performans Değerlendirme | 252         | 1,00        | 5,00        | 3,16        | 1,152        |
| -İstihdam ve Katılım                  | 252         | 1,00        | 5,00        | 3,62        | 1,115        |
| <b>YENİLİKÇİLİK</b>                   | <b>252</b>  | <b>1,00</b> | <b>5,00</b> | <b>3,93</b> | <b>0,815</b> |
| -Davranışsal Yenilikçiliği            | 252         | 1,00        | 5,00        | 3,86        | 0,932        |
| -Pazar Yenilikçiliği                  | 252         | 1,00        | 5,00        | 3,94        | 0,909        |
| -Ürün Yenilikçiliği                   | 252         | 1,00        | 5,00        | 3,96        | 1,008        |
| -Süreç Yenilikçiliği                  | 252         | 1,00        | 5,00        | 3,99        | 0,861        |

Şekil 6’da belirtilen grafikte ölçeklerdeki tüm ifadeler için ortalama tutum ve algı düzeyi gösterilmiştir. Aşağıdaki grafiğe göre, müşterilerin beklediği ürünün kalitesinin farkındalığı ( $\bar{x}=4,54$ ) en yüksek düzeyde iken teşvik primi farkındalığı ( $\bar{x}=2,87$ ), kurumda performans ve ödüllendirme arasında ilişki olduğuna katılım düzeyi ( $\bar{x}=3,07$ ) en düşük düzeydedir.



**Şekil 6. Ortalama Tutum ve Algı Düzeyleri**

#### 4.5.4. Regresyon Analizi

Tablo 22 Model 1’den görüldüğü üzere, toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından Üst Yönetim Bağlılığı ve Kalite Konusunda Destek 0,01 anlamlılık düzeyinde; Kalite Farkındalığı ise 0,05 anlamlılık düzeyinde yenilikçiliği açıklamaktadır. Diğer taraftan, Model 2’den stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarından Eğitim-Donatım, Ödemeler ve Performans Değerlendirme ile İstihdam ve Katılımın 0,01 anlamlılık düzeyinde yenilikçiliği açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 22. Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik İnsan Kaynaklarının Yenilikçiliğe Etkisi Basit Regresyon Modelleri**

|                                                   |                                      | Model 1            | Model 2            | Model 3            |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                                   | Sabit                                | 0,562*<br>(0,262)  | 1,198**<br>(0,173) | 0,208<br>(0,223)   |
| Toplam Kalite Yönetimi alt boyutları              | Kalite_Farkındalığı                  | 0,153*<br>(0,06)   |                    | 0,075<br>(0,051)   |
|                                                   | Üst_Yönetim Bağlılığı                | 0,378**<br>(0,046) |                    | 0,152**<br>(0,044) |
|                                                   | Kalite Algısı                        | 0,065<br>(0,066)   |                    | 0,053<br>(0,057)   |
|                                                   | Kalite_Konusunda Destek              | 0,232**<br>(0,062) |                    | 0,183**<br>(0,052) |
|                                                   |                                      |                    |                    |                    |
| Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutları | Eğitim-Donatım                       |                    | 0,282**<br>(0,048) | 0,156**<br>(0,047) |
|                                                   | Ödemeler ve Performans Değerlendirme |                    | 0,14**<br>(0,037)  | 0,108**<br>(0,035) |
|                                                   | İstihdam ve Katılım                  |                    | 0,301**<br>(0,042) | 0,225**<br>(0,04)  |
| Model F değeri                                    |                                      | 63,808**           | 113,987**          | 68,668**           |
| R-kare                                            |                                      | 0,508              | 0,580              | 0,663              |
| En yüksek VIF                                     |                                      | 1,821              | 1,830              | 2,041              |

Model 3’de toplam kalite yönetiminin alt boyutları ile stratejik insan kaynakları yönetimini alt boyutları birlikte değerlendirilmiştir. Bu durumda stratejik insan kaynakları yönetiminin tüm alt boyutlarının etkili olduğu ancak toplam kalite yönetiminin sadece Üst Yönetim Bağlılığı ile Kalite Konusunda Destek alt boyutlarının 0,01 anlamlılık seviyesinde etkili olduğu görülmüştür. Model 1 ile karşılaştırıldığında Kalite Farkındalığı boyutunun anlamını yitirdiği, bunun sebebininse stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarının Kalite Farkındalığının yenilikçilik üzerindeki etkisini daha iyi açıklamasından kaynaklandığı söylenebilir.

#### 4.5.4. Ortalamalar Arasındaki Farklılıklar

Tablo 23’e göre tüm ölçekler için anlamlılık değerleri  $p > 0,05$  bulunmuştur. Bu değere göre tüm ölçekler için ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur. Yani, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı **çalışılan firmaya göre anlamlı farklılık göstermez.**

**Tablo 23. Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Çalışılan Firmaya Göre Farklılığının İncelenmesi**

| Ölçek                     | Firma  | Kişi Sayısı | Ortalama | Std. Sapma | F     | Anlamlılık (P) |
|---------------------------|--------|-------------|----------|------------|-------|----------------|
| TOPLAM KALITE YÖNETİMİ    | 1.     | 203         | 4,1319   | ,70229     | 2,248 | 0,108          |
|                           | 2.     | 40          | 4,3500   | ,53007     |       |                |
|                           | 3.     | 9           | 3,9402   | ,54363     |       |                |
|                           | Toplam | 252         | 4,1596   | ,67686     |       |                |
| INSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ | 1.     | 203         | 3,6319   | ,93193     | ,291  | 0,748          |
|                           | 2.     | 40          | 3,6850   | ,97607     |       |                |
|                           | 3.     | 9           | 3,4222   | ,79443     |       |                |
|                           | Toplam | 252         | 3,6328   | ,93226     |       |                |
| YENİLİKÇİLİK              | 1.     | 203         | 3,8939   | ,84192     | 2,502 | 0,084          |
|                           | 2.     | 40          | 4,1827   | ,64020     |       |                |
|                           | 3.     | 9           | 3,7009   | ,75216     |       |                |
|                           | Toplam | 252         | 3,9328   | ,81564     |       |                |

**H<sub>3</sub> :** Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı **çalışılan firmaya göre anlamlı farklılık göstermez.**

Tablo 24’e göre tüm ölçekler için anlamlılık değerleri  $p>0,05$  bulunmuştur. Bu değere göre tüm ölçekler için ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur. Yani, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı **cinsiyete** göre anlamlı farklılık **göstermez**.

**Tablo 24. Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Cinsiyete Göre Farklılığının İncelenmesi**

| Ölçek                     | Cinsiyet | Kişi Sayısı | Ortalama | Std. Sapma | t     | Anlamlılık (P) |
|---------------------------|----------|-------------|----------|------------|-------|----------------|
| TOPLAM KALITE YÖNETİMİ    | Erkek    | 126         | 4,1764   | ,76101     | 0,393 | 0,695          |
|                           | Kadın    | 126         | 4,1429   | ,58330     |       |                |
| İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ | Erkek    | 126         | 3,6820   | ,94142     | 0,837 | 0,403          |
|                           | Kadın    | 126         | 3,5836   | ,92413     |       |                |
| YENİLİKÇİLİK              | Erkek    | 126         | 3,9457   | ,82345     | 0,249 | 0,804          |
|                           | Kadın    | 126         | 3,9200   | ,81084     |       |                |

**H<sub>4</sub>** : Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı **cinsiyete** göre anlamlı farklılık **göstermez**.

Tablo 25’e göre tüm ölçekler için anlamlılık değerleri  $p>0,05$  bulunmuştur. Bu değere göre tüm ölçekler için ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur. Yani, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı **yaşa** göre anlamlı farklılık **göstermez**.

**Tablo 25. Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Yaşa Göre Farklılığının İncelenmesi**

| Ölçek                     | Yaş    | Kişi Sayısı | Ortalama | Std. Sapma | F     | Anlamlılık (P) |
|---------------------------|--------|-------------|----------|------------|-------|----------------|
| TOPLAM KALITE YÖNETİMİ    | 18-30  | 123         | 4,1007   | ,73730     | 0,951 | 0,388          |
|                           | 31-40  | 106         | 4,1952   | ,63744     |       |                |
|                           | 41-50  | 21          | 4,2821   | ,47001     |       |                |
|                           | Toplam | 250         | 4,1560   | ,67745     |       |                |
| İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ | 18-30  | 123         | 3,6699   | ,96314     | 0,662 | 0,517          |
|                           | 31-40  | 106         | 3,5660   | ,92611     |       |                |
|                           | 41-50  | 21          | 3,7905   | ,81630     |       |                |
|                           | Toplam | 250         | 3,6360   | ,93507     |       |                |
| YENİLİKÇİLİK              | 18-30  | 123         | 3,9281   | ,82041     | 0,625 | 0,536          |
|                           | 31-40  | 106         | 3,8955   | ,84820     |       |                |
|                           | 41-50  | 21          | 4,1136   | ,60208     |       |                |
|                           | Toplam | 250         | 3,9298   | ,81586     |       |                |

**H<sub>5</sub> :** Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı yaşa göre anlamlı farklılık **göstermez**.

Tablo 26’te; %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre; toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi boyutlar için anlamlılık değerleri  $p>0,05$  bulunmuştur. Bu boyutlar için ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur. Yenilikçilik boyutu için anlamlılık değerinin  $p=0,002<0,05$  olmasından dolayı ortalamalar arasında anlamlı farklılık vardır. Teknik hizmetler biriminde çalışanların yenilikçilik algısı (4,38) diğer birimlerde çalışanlara göre daha yüksek iken, pazarlama biriminde çalışanlarda bu algı (3,51) daha düşük düzeydedir.

**Tablo 26. Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Çalışılan Birime Göre Farklılığının İncelenmesi**

| Ölçek                     | Birim            | Kişi Sayısı | Ortalama      | Std. Sapma | F     | Anlamlılık (P) |
|---------------------------|------------------|-------------|---------------|------------|-------|----------------|
| TOPLAM KALITE YÖNETİMİ    | İnsan Kaynakları | 10          | 4,3846        | ,61752     | 1,965 | 0,071          |
|                           | Muhasebe-Finans  | 30          | 4,3051        | ,62083     |       |                |
|                           | Pazarlama        | 30          | 3,9667        | ,57906     |       |                |
|                           | Lojistik/Depo    | 93          | 4,2208        | ,70293     |       |                |
|                           | Yönetim/İdari    | 19          | 4,0931        | ,86177     |       |                |
|                           | Teknik Hizmet    | 5           | 4,7231        | ,25280     |       |                |
|                           | Diğer            | 65          | 4,0355        | ,64100     |       |                |
| İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ | İnsan Kaynakları | 10          | 4,2400        | ,61840     | 1,964 | 0,072          |
|                           | Muhasebe-Finans  | 30          | 3,6378        | 1,08132    |       |                |
|                           | Pazarlama        | 30          | 3,2778        | ,89204     |       |                |
|                           | Lojistik/Depo    | 93          | 3,7448        | ,86285     |       |                |
|                           | Yönetim/İdari    | 19          | 3,7018        | 1,02833    |       |                |
|                           | Teknik Hizmet    | 5           | 3,8400        | ,98161     |       |                |
|                           | Diğer            | 65          | 3,5046        | ,93815     |       |                |
| YENİLİKÇİLİK              | İnsan Kaynakları | 10          | 4,2231        | ,66908     | 3,607 | 0,002          |
|                           | Muhasebe-Finans  | 30          | 4,1103        | ,96388     |       |                |
|                           | Pazarlama        | 30          | 3,5051        | ,81425     |       |                |
|                           | Lojistik/Depo    | 93          | 4,0902        | ,72103     |       |                |
|                           | Yönetim/İdari    | 19          | 4,0040        | ,84322     |       |                |
|                           | Teknik Hizmet    | 5           | <b>4,3846</b> | ,61538     |       |                |
|                           | Diğer            | 65          | 3,7231        | ,80123     |       |                |

**H<sub>6</sub> :** Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı **çalışılan birime** göre anlamlı farklılık **göstermez**.

Tablo 27’de; %95 güven düzeyinde yapılan F testine göre tüm ölçekler için anlamlılık değeri  $p < 0,05$  bulunmuştur. Yani tüm ölçekler için ortalamalar arasında anlamlı fark vardır.

Toplam kalite yönetimi için tutum düzeyi ön lisans eğitime sahip çalışanlarda (4,39) diğer çalışanlara göre daha yüksek, yüksek lisans eğitime sahip olanlarda daha düşük düzeydedir. İnsan kaynakları yönetimi için tutum düzeylerine bakıldığında lise eğitime sahip çalışanlarda tutum düzeyi (4,10) diğer çalışanlara göre daha yüksek, yüksek lisans eğitilmiş çalışanlarda ise daha düşük düzeydedir.

Lise eğitime sahip çalışanların yenilikçilik algısı (4,24) diğer çalışanlara göre daha yüksek iken yüksek lisans eğitime sahip çalışanlarda (3,85) bu algı daha düşük düzeydedir.

**Tablo 27. Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılığının İncelenmesi**

| Ölçek                     | Eğitim Durumu | Kişi Sayısı | Ortalama      | Std. Sapma | F     | Anlamlılık (P) |
|---------------------------|---------------|-------------|---------------|------------|-------|----------------|
| TOPLAM KALITE YÖNETİMİ    | Lise          | 29          | 4,3581        | ,69544     | 4,536 | 0,004          |
|                           | Önlisans      | 46          | <b>4,3863</b> | ,59551     |       |                |
|                           | Lisans        | 131         | 4,0881        | ,62245     |       |                |
|                           | Yüksek Lisans | 39          | 3,9507        | ,79677     |       |                |
| İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ | Lise          | 29          | <b>4,1034</b> | ,78792     | 6,790 | 0,000          |
|                           | Önlisans      | 46          | 3,8928        | ,93729     |       |                |
|                           | Lisans        | 131         | 3,5679        | ,88205     |       |                |
|                           | Yüksek Lisans | 39          | 3,2325        | ,96061     |       |                |
| YENİLİKÇİLİK              | Lise          | 29          | <b>4,2361</b> | ,77985     | 4,302 | 0,006          |
|                           | Önlisans      | 46          | 4,1555        | ,84132     |       |                |
|                           | Lisans        | 131         | 3,8550        | ,79751     |       |                |
|                           | Yüksek Lisans | 39          | 3,6923        | ,68393     |       |                |

**H<sub>7</sub> :** Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı **eğitime** göre anlamlı farklılık **göstermez.**

Tablo 28'e göre tüm ölçekler için anlamlılık değerleri  $p>0,05$  bulunmuştur. Bu değere göre tüm ölçekler için ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur. Yani, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı **çalışma süresine** göre anlamlı farklılık **göstermez.**

**Tablo 28. Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Çalışma Süresine Göre Farklılığının İncelenmesi**

| Ölçek                     | Çalışma Süresi | Kişi Sayısı | Ortalama | Std. Sapma | F     | Anlamlılık (P) |
|---------------------------|----------------|-------------|----------|------------|-------|----------------|
| TOPLAM KALITE YÖNETİMİ    | 0-1 Yıl        | 40          | 3,9500   | ,84419     | 2,092 | 0,067          |
|                           | 2-5 Yıl        | 96          | 4,1042   | ,67190     |       |                |
|                           | 6-10 Yıl       | 69          | 4,2074   | ,60040     |       |                |
|                           | 11-15 Yıl      | 25          | 4,4369   | ,55989     |       |                |
|                           | 16-20 Yıl      | 8           | 4,3365   | ,66926     |       |                |
|                           | 21 ve üzeri    | 14          | 4,3077   | ,58505     |       |                |
| INSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ | 0-1 Yıl        | 40          | 3,6100   | ,89971     | 1,262 | 0,281          |
|                           | 2-5 Yıl        | 96          | 3,6236   | ,95963     |       |                |
|                           | 6-10 Yıl       | 69          | 3,4763   | ,91938     |       |                |
|                           | 11-15 Yıl      | 25          | 3,8747   | ,88303     |       |                |
|                           | 16-20 Yıl      | 8           | 4,0917   | ,75923     |       |                |
|                           | 21 ve üzeri    | 14          | 3,8381   | 1,01568    |       |                |
| YENİLİKÇİLİK              | 0-1 Yıl        | 40          | 3,8000   | ,82386     | 1,166 | 0,326          |
|                           | 2-5 Yıl        | 96          | 3,8918   | ,86285     |       |                |
|                           | 6-10 Yıl       | 69          | 3,8974   | ,75157     |       |                |
|                           | 11-15 Yıl      | 25          | 4,1754   | ,79586     |       |                |
|                           | 16-20 Yıl      | 8           | 4,1923   | ,82131     |       |                |
|                           | 21 ve üzeri    | 14          | 4,1868   | ,76372     |       |                |

**H<sub>8</sub> :** Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı **çalışma süresine** göre anlamlı farklılık **göstermez.**

Tablo 29'a göre tüm ölçekler için anlamlılık değerleri  $p>0,05$  bulunmuştur. Bu değere göre tüm ölçekler için ortalamalar arasında anlamlı fark yoktur. Yani, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı **medeni durumuna** göre anlamlı farklılık **göstermez.**

**Tablo 29. Kalite Yönetimi, İK Yönetimi ve Yenilikçilik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılığının İncelenmesi**

| Ölçek                     | Medeni Durum | Kişi Sayısı | Ortalama | Std. Sapma | t     | Anlamlılık (P) |
|---------------------------|--------------|-------------|----------|------------|-------|----------------|
| TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ    | Evli         | 130         | 4,1947   | ,71517     | 0,848 | 0,397          |
|                           | Bekar        | 122         | 4,1223   | ,63430     |       |                |
| İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ | Evli         | 130         | 3,6400   | ,98756     | 0,126 | 0,900          |
|                           | Bekar        | 122         | 3,6251   | ,87350     |       |                |
| YENİLİKÇİLİK              | Evli         | 130         | 3,9574   | ,86855     | 0,493 | 0,623          |
|                           | Bekar        | 122         | 3,9067   | ,75791     |       |                |

**H<sub>9</sub>** : Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı **medeni duruma** göre anlamlı farklılık **göstermez**.

**Tablo 30. Hipotez Sonuçları**

| Hipotez                                                                                                                                                                   | Sonuç       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>H<sub>1</sub></b> : Toplam kalite yönetimi yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.                                                                             | Desteklendi |
| <b>H<sub>2</sub></b> : Stratejik insan kaynakları yönetimi yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkiler.                                                                | Desteklendi |
| <b>H<sub>3</sub></b> : Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı <b>çalışılan firmaya göre</b> anlamlı farklılık <b>göstermez</b> . | Desteklendi |
| <b>H<sub>4</sub></b> : Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı <b>cinsiyete göre</b> anlamlı farklılık <b>göstermez</b> .         | Desteklendi |
| <b>H<sub>5</sub></b> : Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı <b>yaşa</b> göre anlamlı farklılık <b>göstermez</b> .              | Desteklendi |
| <b>H<sub>6</sub></b> : Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı <b>çalışılan birime</b> göre anlamlı farklılık <b>göstermez</b> .  | Desteklendi |
| <b>H<sub>7</sub></b> : Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı <b>eğitime</b> göre anlamlı farklılık <b>göstermez</b> .           | Desteklendi |
| <b>H<sub>8</sub></b> : Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı <b>çalışma süresine</b> göre anlamlı farklılık <b>göstermez</b> .  | Desteklendi |
| <b>H<sub>9</sub></b> : Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı <b>medeni durumuna</b> göre anlamlı farklılık <b>göstermez</b> .   | Desteklendi |

## SONUÇ

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yeniden tanımlanmasında uluslararası rekabet, küreselliğin etkisi olmuştur. İşletmeler değişim geçirirken çalışanlarının bu rekabette katkı sağlayacaklarını görmüş ve insan kaynakları politikaları ile işletme stratejileri arasındaki uyumu güçlendirmeye başlamıştır. Çalışan yetkinlikleri yanında yaş, cinsiyet ve davranış yapıları hızla değiştiğinden eğitim düzeyi yüksek, entelektüel birikime sahip çalışanları yönetebilecek yeni bir insan kaynakları yönetimi ihtiyacına organizasyonlar yönelmiştir.

Stratejik insan kaynaklarının temel amacı organizasyonların başarılı olması, varlıklarını sürdürebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve doğru personeli doğru yerde planlaması için işletme stratejisini desteklemek ve güçlendirmektir.

Toplam kalite yönetimi iş başarısı ve kalite yönetiminin birlikte yürütüldüğü stratejik bir yaklaşımdır. Firmaların en temel misyonu olan kaliteye ulaşabilmek için müşterinin istediği ürün ve hizmetin karşılanması, tüm kaliteye (hammadde, üretim ve mamul çıktı aşamalarının tümü) yönelik faaliyetlerin yürütülmesi ve rekabet avantajı elde edebilmek için organizasyonların benimsemesi gereken bir yaklaşımdır.

Ekip halinde çalışmayı, ortak hedefleri paylaşmayı savunan yönetim anlayışı ile tüm çalışanların sorumluluğu olduğu ifade edilmektedir. TKY ile bürokrasinin azaltılması, çalışanların kendi alanları ile ilgili karar verici olmalarını sağlamaktadır.

Başarılı bir yenilik yönetimini sağlayan şirketler, maliyetlerini azaltarak daha çok kar elde etmektedir. Günümüz koşullarında müşteriye hızlı cevap verebilme, isteklerini karşılayabilme bunları yaparken de en üst seviyede memnuniyet sağlamak en önemli şirket vazifeleri olarak görülmektedir. Bu kaçınılmaz değişime ülkeler, kamu kurumları ayak uydurmak için en iyi uygulamaları yaygın hale getirmeyi amaçlayan eğitim planlamaları, danışmanlık şirketleri ve uygun yöntemler geliştirmektedirler. Yenilik sadık müşteri kitlesi, verimlilik artışı, sosyal sorumluk, kurumsallaşma, markalaşma gibi birçok alanda katkı sağlamaktadır. Küreselleşen dünyada sınırların ortadan kalkması ile firmalar yeni pazarlar bulmanın dışında bu pazarlarda tutunabilmek talepleri karşılayabilmek için daha hızlı daha aktif bir

operasyon yönetmek ve kendini geliştirmek zorunda kalmıştır. Ekonomiyi etkileyen en önemli unsur yeniliktir. Yenilik uzun zamandan beri sürdürülen işlemleri bir anda bitirebilecek güce sahiptir.

Bu çalışmanın temel amacı; kalite ve yeniliğin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkisini incelemektir. Toplam Kalite yönetiminin; genel kalite algısı, kalite farkındalığı, üst yönetim bağlılığı, ödüllendirme ve itibar, kalite konusunda destek alt boyutları ile yenilikçiliğin; davranışsal yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik alt boyutları, stratejik insan kaynaklarının; eğitim-donatım, ödemeler, performans değerlendirme, istihdam, katılım alt boyutları incelenmiştir. Bu tez çalışması literatür çalışması ve anket çalışmasından elde edilen verilere dayanmaktadır.

Literatürde insan kaynakları yönetimi ile yenilik arasındaki toplam kalite yönetimi uygulamaları kapsamında yapılan ampirik çalışmada TKY odaklı insan kaynakları yönetiminin ve yeniliğe yönelik stratejik oryantasyonun yeniliği olumlu yönde etkilediği, yeniliğe yönelik stratejik oryantasyonun ise TKY odaklı insan kaynakları yönetimini olumlu yönde etkilediği sonuçlarına varılmıştır.

Araştırma modelimizde ele aldığımız hipotezler sonucunda toplam kalite yönetimi yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, stratejik insan kaynakları yönetiminin yenilikçiliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmış ve hipotezler ile doğrulanmıştır. Toplam kalite yönetiminin stratejik insan kaynakları ve yenilikçilik arasında moderatör etkisine bakıldığında moderatör etkisinin olmadığı görülmüştür.

Toplam kalite yönetiminin alt boyutlarından Üst Yönetim Bağlılığı ve Kalite Konusunda Destek ve Kalite Farkındalığı anlamlı olarak yenilikçiliği açıklamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarından Eğitim-Donatım, Ödemeler ve Performans Değerlendirme ile İstihdam ve Katılımın anlamlı olarak yenilikçiliği açıkladığı görülmektedir. Toplam kalite yönetiminin alt boyutları ile stratejik insan kaynakları yönetimini alt boyutları birlikte değerlendirildiğinde stratejik insan kaynakları yönetiminin tüm alt boyutlarının etkili olduğu ancak toplam kalite yönetiminin sadece Üst Yönetim Bağlılığı ile Kalite Konusunda Destek alt boyutlarının anlamlı olduğu görülmüştür.

Araştırmada ölçeklere ait istatistikler değerlendirildiğinde; çalışanların toplam kalite yönetimi için tutum düzeyinin yüksek olduğunu, genel kalite algısının yüksek olmasına karşın üst yönetim bağıllık düzeyinin diğer alt boyutlara göre düşük düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Literatür çalışmalarında toplam kalite yönetiminin etkili yönetiminin üst yönetimin bağıllığı ile olacağı ifade edildiğinden yapılan araştırma sonucunda çalışanlarda kalite algısının olduğu ama üst yönetimin yeteri kadar bağıllık göstermediği sonucuna varılabilir. Kalitenin alt boyutları değerlendirildiğinde ödüllendirme ve itibar, kalite iyileştirilmesinin önündeki engeller araştırmada yeterli veri güvenilirliği elde edilmediğinden sonuçları verilememiştir.

Çalışanların yenilikçilik algısı değerlendirildiğinde; süreç yenilikçiliğinin diğer yenilikçilik boyutlarına göre algı düzeyi daha yüksektir, davranışsal yenilikçilik algı düzeyini diğer boyutlara göre daha düşük seviyededir. Süreç yeniliğinin algı düzeyinin yüksek olması ile çalışanların kendi yaptıkları işle ilgili yenilikçilik yapma istekleri ve başarısı olarak değerlendirilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi tutum düzeylerine bakıldığında çalışanların eğitim-donatım tutum düzeyleri yüksek, ödemeler ve performans değerlendirme algı düzeyleri daha düşüktür. Anket çalışmasındaki tüm ölçeklerin ortalama tutum ve algı düzeyleri incelendiğinde; müşterilerin beklediği ürünün kalitesinin farkındalığı en yüksek düzeyde, teşvik primi farkındalığı ve kurumda performans ve değerlendirme katılım düzeyi düşüktür. Çalışanların kaliteli ürün üretmek konusunda çaba sarf ettikleri, destekledikleri buna karşın yeterli bir teşvik görmedikleri ve firmaların performans değerlendirme süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiği görüşüne varılabilir.

Korelasyon analizinde, toplam kalite ve yenilikçilik ve stratejik insan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamı arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişki vardır. Kalite, yenilikçilik ve insan kaynakları yönetimi boyutlarındaki her hangi değişim diğer boyutları da aynı yönde etkilemektedir. Buradan yola çıkarak doğru işe doğru insan, maliyetlerin azaltılması için etkin kalite yönetimi ve yenilikçilik yönetiminin rekabet avantajı elde edilmesinde önemli etkisi olduğu söylenebilir.

Kalite yönetimi, İK yönetimi ve yenilikçilik algısının çalışan firmaya göre farklılıkları incelendiğinde,

- Toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi tutumu ve yenilikçilik algısı; çalışılan firmaya, cinsiyete, yaşa, medeni duruma, çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.
- Çalışılan birime göre değerlendirme yapıldığında teknik hizmetler biriminde çalışanların yenilikçilik algı boyutlarının daha yüksek, pazarlama biriminde çalışanların algı düzeyinin daha düşük düzeydedir. Toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları boyutları için anlamlı fark yoktur.



## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Atıf, **Bilgi-Teknoloji ve Yenilik Üretim Stratejisi (Ulusal Yenilik Sistemleri)**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2012.
- Akdemir, Bünyamin, **Stratejik İnsan Kaynakları**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2017.
- Akıncı, Beril, **İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış**, İzmir: Ege Üniversitesi Basım evi, 2012.
- Aksay, Kadir, **Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2011.
- Alparslan Ali Murat, Seher Yastıoğlu ve Mehmet Ali Taş, **Ulusal Kültür Özelliklerinin Ülkelerin İnovasyon Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Analiz**, Ege Akademik Bakış, Cilt 18, Sayı 3, 2018.
- Arıkboğa, Şebnem, **Entelektüel Sermaye**, İstanbul: Derin Yayınları, 2003.
- Arıkboğa, Ülkü, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Orion Kitapevi, 2016.
- Aksu, Mualla Bilgin, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.
- Arslan, Meryem, **İnovasyon**, İstanbul: Final Kültür Sanat Yayınları, 2014.
- Atar Ayşe, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İnovasyonu Ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Rekreasyon Yönetimi Ana Bilim Dalı, Rekreasyon Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2015.

- Aysel Çetindere Filiz, Cengiz Duran ve Yusuf Ceryan, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Yenilik Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında İncelenmesi: Marmara Bölgesinde Ampirik Bir Uygulama**, Ondokuz Mayıs University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Samsun, Turkey, 2018, PressAcademia.
- Aydın Kübra, **Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İnovasyon Performansı**, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Azad Parinaz Khacooei, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü Ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi**, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti., 2004.
- Barlay Özgün, **Türk Holdinglerinde İnovasyon Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilme Araştırması**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi, 2008.
- Bulut, Çağrı, Hande Arbak, **İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma**, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 2012.
- Chen, Chung-Jen, Jing-Wen Huang, **Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity**, *Journal of Business Research*, Sayı 62, 2007.
- Dalay, İsmail, **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler Teoriler ve Stratejiler**, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001.
- Dede Sinem, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analizi**, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012.

- Demir, Rıza, Ahmet Cevat Acar, **İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi, İstanbul Üniversitesi, İş Ahlakı Dergisi, Sayı 7, 2014.**
- Demir Serdar Taner, **Kalite Yönetim Uygulamaları Ve Kurumsallaşmanın İnovasyona Etkileri**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2012.
- Demirci, Hüseyin, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2010.
- Demirkıran, Mahmut, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Sakarya: Değişim Yayınları, 1997.
- Demirtaş Özgür, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon**, Marmara Dergisi İ.İ.B. Dergisi, Sayı 2, 2013.
- Develioğlu Kazım, Haşit Gürkan, Bağcı Üstün Güven, **Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 15, 2006.
- Durna, Ufuk, **Yenilik Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları, 2002.
- Elma, Cevat ve Kamile Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- Ersen, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul: Sim Matbaacılık, 1997.
- Erol, Yılmaz, **Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Alp Yayınları: 2005.
- Gül Ertan Cem, **Stratejik İnsan Kaynakları, Yönetimindeki Aktörler ve İlişki Biçimi**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Gümüş, Sefer ve Merve Dayal, **İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri**, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2014

Gürol, Yonca Deniz ve Evrim Gemici, **Amsttstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2017.

Göztepe Hakan, **Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon Ve Organizasyon Performansına Etkileri**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2009.

Hall, Mark L. Lengnick ve Cynthia A. Lengnick Hall, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dışbank Yayınları, 2004.

İbicioğlu, Hasan, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)**, Ankara: Alter Yayıncılık, 2010.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi, Ümit Alınacak, **Sosyal bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS uygulamalı)**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013.

Kavi, Ersin, **Toplam Kalite Yönetiminde Strateji ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İnsan Kaynakları Yönetiminin Kalite Yönetimindeki Sorumluluğu Üzerine Bir Alan Araştırması)**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, 2001.

Kılıç Burcu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde Toplam Kalite Yönetiminin Yeri**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2015.

Kılıçer, Kerem, Hatice Ferhan Odabaşı, **Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 38, 2010.

Kul Bekir, **Kalite ve İnovasyon Performansının Belirlenmesinde Toplam Kalite Yönetimi ve Teknoloji / Ar-Ge Yönetiminin Entegrasyonu**, Gebze

Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010.

Kıngır, Said, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

Kayran Mehmet Fatih, **Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2013.

Laursen, Keld, Nicolai J. Foss, **New Human Resource Management Practices, Complementarities And The Impact on Innovation Performans**, Cambridge Journal Of Economics, Sayı 27, 2003.

Milli Eğitim Bakanlığı Ders Materyali, **Pazarlama ve Perakende, Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, 2011.

Naidu, Pradashen, **Submitted in Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Business Administration**, Business Studies Unit, Faculty of Commerce, Durban Universty of Techology, 2007.

Özsungur Fahri, **Hizmet İnovasyonu Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Araştırma Makalesi**, International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2017.

Parlak, Sıdika, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları**, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2017.

Sarıdoğan, Ercan, Rona Turanlı, **Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2010.

Sarıkaya, Nilgün, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Sarp, Nilgün, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**, Lefke: Sayısal Kitabevi, 2014.

- Savcı, İlkay, **Yenilik Yönetim ve İnsan Kaynakları**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2011.
- Sevim, Adnan, **Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve bir Uygulama**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1102, İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları No:152, 1999.
- Şimşek, M. Şerif ve H. Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2009.
- Şimşek, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.
- Soylu, Ali, Meltem Öztürk Göl, **Yönetim İnovasyonu**, Sosyo Ekonomi Dergisi, Sayı 1, 2010.
- Tabancalı, Erkan, Mithat Korumaz, **Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi, Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi**, The Journal of Academic Social Science Studies, Sayı 25, 2014.
- Turan, Haldun, **Üretim ve Pazarlama Yönetiminde Yenilikçilik ile Değişim Sürecinin Yönetimi**, İstanbul: Cinius Yayınları, 2017.
- Taşgıt Yunus Emre, Oğuz Demirel, **İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular**, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2016.
- Tuncel, Cem Okan, **İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması**, Nilüfer Akkılıç Kütüphanesi Yayınları, Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- Tuncer, Polat, **Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon**, Sayıştay Dergisi, Sayı 88, 2013.
- Tüz, Melek Vergiliel ve Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Davranış**, Bursa: Aktüel Yayınları Alfa Akademi Ltd. Şti., 2013.

T.C. Ekonomi Bakanlığı, İhracat Genel Müdürlüğü, **Kümeler için İnovasyon ve AR-GE Yönetimi Klavuzu**,

[http://marasbiber.com/wpcontent/uploads/2018/05/K%C3%BCmeler%C4%B0%C3%A7in-%C4%B0novasyon-ve-Ar-ge-Y%C3%B6netimi\\_Klavuzu.pdf](http://marasbiber.com/wpcontent/uploads/2018/05/K%C3%BCmeler%C4%B0%C3%A7in-%C4%B0novasyon-ve-Ar-ge-Y%C3%B6netimi_Klavuzu.pdf), Erişim Tarihi: 05.02.2019.

Uğur, A. Naci, **Kalite İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: KOSGEB Ankara Eğitim Merkezi, 1996.

Uysal Türkmen, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İnovasyon İlişkisi: Keşifsel bir Çalışma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2016.

Wang, Catherine L., Pervaiz K. Ahmed, **The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis**, *European Journal of Innovation Management*, Sayı 4, 2004.

Yılmaz, Erol, **Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Alp Yayınevi.

Yılmaz, Hüseyin, **Stratejik İnovasyon Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2015.

## EKLER

### EK-1. Anket ve Bilgi Formu

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**Kalite ve İnovasyon Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Araştırma Sorumlusu:** **Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL**  
[bsinsoysal@beykent.edu.tr](mailto:bsinsoysal@beykent.edu.tr)

**Araştırma Sorumlusu:** **Hicran TORUN (Y. Lisans Öğrencisi)**  
[hcrntrn@gmail.com](mailto:hcrntrn@gmail.com)

|                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler</b>                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Yaşı:</b>                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> 18-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri                                                                                                                                                                            |
| <b>Cinsiyeti:</b>                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Eğitim Durumu :</b>                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora                                                                                                  |
| <b>Medeni Durumu :</b>                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Firmada Toplam Çalışma Süresiniz (yıl olarak) :</b>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <input type="checkbox"/> 0-1 <input type="checkbox"/> 2-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Hangi Birimde Çalışıyorsunuz:</b>                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Muhasebe-Finans <input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Pazarlama<br><input type="checkbox"/> Lojistik/Depo <input type="checkbox"/> Yönetim/İdari <input type="checkbox"/> Teknik Hizmet <input type="checkbox"/> Diğer |
| <b>Firmanızdaki Çalışan Sayısı:</b>                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> 1-10 <input type="checkbox"/> 11-50 <input type="checkbox"/> 51-250 <input type="checkbox"/> 251 ve Üzeri                                                                                                                                                                           |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|            | <b>Aşağıdaki sorular Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği ile ilgilidir. Firmanızda yaşanan değişimler karşısında ne tür tutum sergilediğinizi anlamaya yönelik hazırlanmıştır. Bu ölçekte; 1) Tamamen (Hiç) katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.</b> |                          |                          |                          |                          |                          |
|            | <b>A. Genel Kalite Algısı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <b>KA1</b> | Kalite konusunda firmadaki bütün çalışanların sorumluluğu vardır                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>KA2</b> | Bireysel olarak kaliteli ürün/hizmet üretme anlayışına sahibim                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>KA3</b> | Müşterilerimizin beklediği ürün kalitesinin farkındayım                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>KA4</b> | Kalitenin iyileştirilmesi konusundaki sorumluluğun kalite departmanında/bölümünde olduğuna inanırım                                                                                                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|            | <b>B. Kalite Farkındalığı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <b>KF1</b> | Firmamızın kalite politikasının kapsamı konusunda bilgim vardır                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>KF2</b> | Yaptığım işle/görevle ilgili olarak çeşitli (Örneğin ISO 9001, OHSAS 18001 vb.) kalite sistemlerinin kapsam ve gereklerini biliyorum                                                                                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>KF3</b> | Firmamızın kalite performansı ve kaliteyi geliştirme çabasının farkındayım                                                                                                                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>KF4</b> | Yaptığım işle/görevle ilgili olarak firmamızın kalite hedeflerinin farkındayım                                                                                                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|            | <b>C. Üst Yönetim Bağlılığı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <b>KU1</b> | Yöneticilerimiz, firmamızdaki kalite standartlarına gösterdikleri sıkı bağlılık davranışıyla örnek olur                                                                                                                                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>KU2</b> | Yöneticilerimiz, düzenli olarak yapılan bölüm toplantılarında kalitenin tartışılabilceği bir ortam sunar                                                                                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>KU3</b> | Firmamız, tedarikçilerimizi (ürün aldığımız firmaları) sundukları fiyata göre değil, ürünün (hammadde, aramal, malzeme) kalitesine göre değerlendirir                                                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|            | <b>D. Ödüllendirme ve İtibar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <b>KÖ1</b> | Aldığım ücret, kaliteli bir ürün/hizmet ortaya koyma çabama bağlıdır                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>KÖ2</b> | Kalitenin iyileştirilmesine yönelik sunduğum öneriler uygulandığında takdir edilirim                                                                                                                                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>KÖ3</b> | Yaptığım işler/görevler, tam doğru olmadığında sorumlu tutulurum                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|            | <b>E. Kalite Konusunda Destek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <b>KD1</b> | Yapılan işlerin kaliteli olmasının, günlük çalışma programına uymasından daha önemli olduğuna inanırım                                                                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>KD2</b> | Yaptığım işte kaliteye, diğer meselelerden daha fazla zaman ayırıyorum.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|            |                                                                                                                                   |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>KD3</b> | Kullandığım ekipman, yöntem ve prosedürlerin düzenli ve güncel olmasını sağladığımda, kaliteli ürün üretimine katkı yapmış olurum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|            | <b>F. Kalite İyileştirilmesinin Önündeki Engeller</b>                                                                             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <b>Kİ1</b> | İşimi dörtlütlük yapmak için yeterli çalışma talimat ve prosedürlerine sahibim                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Kİ2</b> | Kaliteye ilişkin sorunları çözmek için yeterli zaman tanınır                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Kİ3</b> | Kalite sistemi basit ve pratiktir                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Kİ4</b> | Kalitenin, bütün iş tasarım ve süreçlerine entegre olabileceğine inanırım                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|     |                                                                                                                                                                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|     | Aşağıdaki sorular Yenilikçilik Ölçeği ile ilgilidir. Bu ölçekte; 1) Tamamen (Hiç) katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. |                          |                          |                          |                          |                          |
|     | A. Yenilikçilik                                                                                                                                                                                                                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|     | Davranışsal Yenilikçilik                                                                                                                                                                                                        |                          |                          |                          |                          |                          |
| YD1 | İşimizle ilgili yeni yollar/yöntemler denemek istediğimizde yöneticilerimizden yoğun destek görürüz.                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| YD2 | Firmamızda, işini farklı yollar/yöntemler kullanarak yapanlara hoşgörü gösteririz.                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| YD3 | İşimizle ilgili farklı/özgün çözümler arama ve yeni yollarla/yöntemlerle yapmayı deneme konusunda arzuluyuz.                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| YD4 | Firmamızdaki çalışanları, orijinal ve özgün düşünme/davranma konusunda cesaretlendiririz.                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|     | Süreç Yenilikçiliği                                                                                                                                                                                                             |                          |                          |                          |                          |                          |
| YS1 | Firmamızdaki iş akış süreçlerimizi daima geliştiririz.                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| YS2 | Son 5 yılda, firmamız birçok yeni yönetim anlayışı sergilemiştir.                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| YS3 | Problemleri geleneksel yöntemlerle çözemediğimiz zaman, doğaçlama olarak yeni yöntemler geliştiririz.                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| YS4 | Rakiplerimizle kıyasladığımızda, firmamız üretim yöntem ve süreçlerini daha hızlı bir şekilde değiştirebilmektedir.                                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|      |                                                                                                                                                                                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|      | Aşağıdaki sorular Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgilidir. Bu ölçekte; 1) Tamamen (Hiç) katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. |                          |                          |                          |                          |                          |
|      | A. Eğitim-Donatım                                                                                                                                                                                                                               | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| İKE1 | Çalışanların yaptıkları işle ilgili kurumumuz tarafından yürütülen eğitim faaliyetleri vardır                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İKE2 | Kapsamlı eğitim politika ve programları vardır                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İKE3 | Yeni başlayanlar için oryantasyon eğitimi vardır                                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İKE4 | Çalışanların sorun çözme becerilerini geliştirici eğitimler vardır                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|      | B. Ödemeler                                                                                                                                                                                                                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| İKÖ1 | Kurumumuzda çalışanlara kardan pay veilir                                                                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İKÖ2 | Teşvik primi vardır                                                                                                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İKÖ3 | Kurumumuzda performans ve ödüllendirme arasında ilişki vardır                                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|      | C. Performans Değerlendirme                                                                                                                                                                                                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| İKP1 | Kurumumuzda performans değerlendirme yapılırken kişisel gelişime önem verilir                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İKP2 | Kurumumuzda performans değerlendirme sonuç bazlı olarak yapılır                                                                                                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İKP3 | Kurumumuzda performans değerlendirme davranış bazlı olarak yapılır                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|      | D. İstihdam                                                                                                                                                                                                                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| İKİ1 | Kurumumuz işe alırken seçici davranır                                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İKİ2 | Deneyim ve yetenekler işe alımda önem taşır                                                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İKİ3 | Kişilerin gelecek potansiyelleri işe alımda önem taşır                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|      | E. Katılım                                                                                                                                                                                                                                      | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| İKK1 | Kurumumuzda çalışanların kararlara katılmasına müsaade edilir                                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İKK2 | Kurumumuzda çalışanların işle ilgili iyileştirmeler önermesine müsaade edilir                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| İKK3 | Kurumumuzda çalışanların fikirleri değer taşır                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## ÖZGEÇMİŞ

26 Temmuz 1983 tarihi, İstanbul Üsküdar doğumluyum. Ortaokul ve liseyi Üsküdar İmam Hatip lisesinde okudum. Sakarya Üniversitesi Hendek Meslek Yüksekokulu İşletmecilik bölümünden sonra, 3 ve 4. sınıfı Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi bölümünde tamamladım. Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi alanında eğitimime 2015 yılında başladım. 2012 yılından beri, Türk Hava Yolları Turkish Cargo’da görev yapmaktayım.

Özel ilgi alanlarım, doğa turları, el sanatları, sinema ve tiyatrodur.

Yabancı dilim İngilizcedir.

**Hicran TORUN**