

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINA
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Burçin ÇETİN

2501070288

İstanbul, 2009

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINA
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Burçin ÇETİN

2501070288

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

İstanbul, 2009

ÖZ

Bu çalışmanın amacı; insan faktörünü ön planda tutan bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulamalarından ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemleri standartlarının çalışanların mevcut durum algılamaları ve beklentileri üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Çalışmanın teori bölümünde; kalite ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarına ve bu kavramlara ilişkin çeşitli hususlara ve Toplam Kalite Yönetimi'nin İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları ile ilişkisine değinilmiştir. Tezin araştırma bölümünde, çalışanların işletmelerde uygulanan insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik algılama ve beklentileri belirleyerek memnuniyet durumlarını ortaya çıkarmak amacıyla bahsi geçen kalite belgesine sahip olan ve olmayan iki işletmeye ankete dayalı bir uygulama yapılmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların demografik özellikleri ve işletme özellikleri ile algılama ve beklentiler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda, hem ISO 9001 ve ISO 14001 kalite belgelerine sahip olan hem de olmayan işletmelerde çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik algılamaları ile beklentileri arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

The aim of this work is to investigate the impacts of ISO 9001 Quality Assurance Systems and ISO 14001 Environmental Management Systems standards, which are the applications of Total Quality Management that is a management concept giving high priority to the human factor, over employee's sense and expectations.

In the theory part of this work, the quality and the total quality management concepts, and the subjects related with these concepts and the relationship between the total quality management and the human resources management functions are described. In the research part of the thesis; two survey based application is done in two separate enterprises, one of them has the aforementioned quality certificate the other has not, in order to discover the satisfaction situation of the employees by determining the employee's senses and expectations with respect to human resources functions. Furthermore, the relation of employee's demographic properties and enterprise properties with the sense and the expectations are investigated. As a result of the evidences found in this work, the meaningful difference between the sense and the expectations of the employees, which both work in the enterprises that has both ISO 9001 and ISO 14001 quality certificates and has not, is determined.

ÖNSÖZ

Günümüzde gittikçe artan rekabet ortamı, işletmeleri rakiplerine karşı daha etkili olabilmek ve dünya pazarından pay alabilmek için daha kaliteli ürün ve hizmet üretmeye zorlamaktadır. İşletmelerin içinde bulunduğu bu zor durum onları yeni yönetim teknikleri uygulamaya itmiştir. Bunun sonucunda, işletmeler kendilerini başarıya ulaştırmada büyük önem taşıyan Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemişlerdir.

Bu çalışmada; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarından olan ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemleri'nin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerindeki etkisini belirlemek için bir araştırma yapılmıştır. Bunun yanı sıra, Toplam Kalite Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki ilişki de incelenmiştir. Bu araştırmada, aynı sektörde faaliyet gösteren ama Toplam Kalite Yönetimi uygulayan ve uygulamayan iki farklı işletmede ankete dayalı bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM: KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalitenin Tanımı.....	3
1.2. Kalitenin İşletmeler Açısından Önemi.....	6
1.2.1. Kalite-Karlılık-Pazar Payı İlişkisi.....	7
1.2.2. Kalite-Maliyet-Verimlilik İlişkisi.....	8
1.3. Kalite Fonksiyonları.....	8
1.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı.....	11
1.5. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri.....	13
1.5.1. Müşteri Odaklılık.....	14
1.5.2. Tam Katılım.....	16
1.5.3. Sürekli İyileştirme.....	17
1.5.4. Ekip Çalışması.....	20
1.5.5. Üst Yönetimin Liderliği.....	21

1.6. Toplam Kalite Yönetimine Katkısı Olan Düşünürler	23
1.6.1. William Edwards Deming.....	23
1.6.2. Joseph M. Juran.....	26
1.6.3. Philip B. Crosby.....	27
1.7. Toplam Kalite Yönetimi'ni Etkileyen Faktörler.....	30
1.8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	32
1.8.1. ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri.....	34
1.8.2. ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemleri.....	36
1.8.3. OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri.....	41
1.9. Toplam Kalite Yönetiminde Kullanılan Teknikler.....	45
1.9.1. Kalite Çemberleri.....	46
1.9.2. Kıyaslama.....	48
1.9.3. Tam Zamanında Üretim.....	50
1.9.4. Kalite Denetimleri.....	51

İKİNCİ BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış.....	52
2.2. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörünün Yeri ve Önemi.....	55
2.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Getirdiği Değişime Gösterilen Direnç.....	57
2.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Üst Yönetimin İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentileri.....	59
2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi.....	61
2.5.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Seçme ve Yerleştirme.....	62
2.5.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim.....	66
2.5.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme.....	70
2.5.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Kariyer Yönetimi.....	75
2.5.5. Toplam Kalite Yönetimi ve Ücret ve Ödül Yönetimi.....	79
2.5.6. Toplam Kalite Yönetimi ve İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	88
3.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Varsayımları.....	88
3.3. Araştırma Modeli ve Değişkenleri.....	90

3.4. Araştırma Hipotezleri.....	93
3.5. Örnekleme Süreci.....	94
3.6. Veri Toplama Yöntemi.....	95
3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	101
3.8. Bulgular ve Değerlendirme.....	102
3.8.1. Demografik Özellikler ve İşletmelerin Özellikleri.....	102
3.8.2. Algı ve Beklenti Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı Analizler.....	107
3.8.3 Araştırmada Elde Edilen Sonuçlar.....	117
 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	 119
 KAYNAKÇA.....	 122
 EK-1 : ANKET FORMU.....	 128

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1	Kaizen'e Katılımda Hiyerarşi.....	19
Tablo 2	Algı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 3	Algı Ölçeği Faktör Yükleri.....	98
Tablo 4	Beklenti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 5	Beklenti Ölçeği Faktör Yükleri.....	100
Tablo 6	Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları.....	101
Tablo 7	İşletmelere Göre Dağılım.....	103
Tablo 8	Cinsiyetlere Göre Dağılım.....	103
Tablo 9	Yaşlara Göre Dağılım.....	103
Tablo 10	Eğitim Durumlarına Göre Dağılım.....	104
Tablo 11	İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılım.....	104
Tablo 12	Ünvanlara Göre Dağılım.....	104
Tablo 13	Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Bilincine Göre Dağılım.....	105
Tablo 14	Kalite Belgesine Sahip Olma Bilincine Göre Dağılım.....	106
Tablo 15	Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Başlama Nedenlerine Göre Dağılım.....	106
Tablo 16	Araştırma Kapsamına Alınan Tüm Çalışanların Algı ve Beklentilere İlişkin Ortalama Değerler.....	108
Tablo 17	Y İşletmesi Çalışanlarının Mevcut Durum Algılarına ve Beklentilere İlişkin Ortalama Değerler.....	109
Tablo 18	S İşletmesi Çalışanlarının Mevcut Durum Algılarına ve Beklentilere İlişkin Ortalama Değerler.....	110
Tablo 19	ISO 19001 ve ISO 14001 Kalite Belgeleri Olan İşletmede Çalışanların İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Yönelik Mevcut Durum Algıları	

	ve Beklentileri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-testi Değerleri.....	111
Tablo 20	ISO 9001 ve ISO 14001 Kalite Belgeleri Olmayan İşletmede Çalışanların İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Yönelik Mevcut Durum Algıları ve Beklentileri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-testi Değerleri.....	112
Tablo 21	ISO 9001 ve ISO 14001 Kalite Belgeleri Olan İşletme Çalışanlarının İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına İlişkin Mevcut Durum Algıları ile Kalite Belgeleri Olmayan İşletme Çalışanlarının Mevcut Durum Algıları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-testi Değerleri	113
Tablo 22	ISO 9001 ve ISO 14001 Kalite Belgeleri Olan İşletme Çalışanlarının İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına İlişkin Beklentileri ile Kalite Belgeleri Olmayan İşletme Çalışanlarının Beklentileri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-testi Değerleri.....	114
Tablo 23	Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre İnsan Kaynakları Fonksiyonları Algıları ve Beklentileri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-Testi Değerleri..	115
Tablo 24	İnsan Kaynakları Fonksiyonları Algılarının ve Beklentilerinin Çalışanların Yaşları, Eğitim Durumları, İşyerindeki Çalışma Süreleri ve İşletmelerde TKY Uygulanma Durumu ile Farklılıklarına İlişkin ANOVA Değerleri....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Kaliteyi Oluşturan Unsurlar.....	6
Şekil 2	Kalite Fonksiyonları.....	8
Şekil 3	Kalite Güvenliği Süreci	10
Şekil 4	Kalite Yönetiminin Gelişimi.....	12
Şekil 5	Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması.....	13
Şekil 6	Deming Döngüsü.....	25
Şekil 7	Kalite Yönetimi Süreci.....	34
Şekil 8	ISO 14001 Çevre Yönetimi Standardı'nın Yapısı.....	40
Şekil 9	Kıyaslama Süreci Aşamaları.....	50
Şekil 10	İnsan Kaynakları Çevrimi.....	54
Şekil 11	İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite Yönetimi.....	61
Şekil 12	Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi Aşamaları.....	78
Şekil 13	İş Değerleme Süreci ve Ücretleme Aşamaları.....	81
Şekil 14	Araştırmanın Modeli.....	92

EKLER LİSTESİ

Ek-1: Çalışma Anketi

KISALTMALAR LİSTESİ

ASQC	Amerikan Kalite Kontrol Derneği
BSI	British Standards Institution
EFQM	European Foundation for Quality Management
ISO	International Standardization Of Organization
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
JUSE	Japon Bilimi ve Mühendislik Birliği
KALDER	Kalite Derneği
OHSAS	Occupational Health and Safety Advisory Services
SPSS	Statistical Package for Social Science
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜSAİD	Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği

GİRİŞ

İşletmelerin yönetim anlayışında zaman içinde meydana gelen değişiklikler, doğal olarak organizasyonlar için yeni bir yapılanmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu yapılanma içinde en önemli değişiklik insan kaynakları yönetiminde gözlenmektedir.

İnsan faktörünü birinci planda tutan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, bir kişinin ya da grubun işi olmaktan öte tüm insan kaynaklarının işi durumundadır. Bu anlayış, insanı bireysellikten kurtarıp ekip ruhuyla hareket etmesini sağlayacak olan sisteme dahil etmektedir.

İşletmelerde kültürel değişimi gerektiren Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları ancak o kültürü oluşturan insanların değişimiyle mümkün olabilmektedir. Bu süreçte, öncelikli olarak çalışanları Toplam Kalite felsefesine hazırlamak gerekmektedir.

Toplam Kalite politikasına bağlı olarak yeni strateji ve hedefleri çalışanlara aktaracak ve bu hedeflere ulaşmak için çalışanları katılımcı ve uzlaşmacı bir kurum kültürü ile yetiştirecek olan tek güç insan kaynakları yönetimidir. Bu nedenle, işletmelerin Toplam Kalite politikalarını hazırlarken İnsan Kaynakları birimi ile koordineli çalışması gereklidir. Toplam Kalite gelişimi sağlanırken İnsan Kaynakları fonksiyonlarını oluşturan seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve iş sağlığı uygulamalarının yapılandırılmasında kullanılan davranışlar ve yeterlilik analizleri üzerine temel politikaların oluşturulması önem taşır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kalite kavramının tanıtılmasına, bu kavramın işletmeler açısından önemine ve kalite fonksiyonunu oluşturan kavramlara yer verilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi tanımlanmış, Toplam Kalite anlayışının ayrıntılı olarak açıklanması amacıyla Toplam Kalite ilkelerine, Toplam Kalite'nin öncülerine ve bunların uygulamalarına değinilmiştir. Bunun yanı sıra, başlıca Toplam Kalite

Yönetimi uygulamaları üzerinde durulmuş ve bu uygulamalarda kullanılan teknikler açıklanmıştır.

İkinci bölümde ise genel olarak İnsan Kaynakları Yönetimi kavramından bahsedilmiş ve işletmeler açısından önemine yer verilmiştir. Toplam Kalite anlayışını benimsemiş işletmelerde, insan faktörünün yeri ve önemine değinilmiştir. Bu çerçevede işletmelerde üst yönetimin insan kaynakları yönetiminden beklentilerini ele alınmıştır. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının getirdiği değişime karşı gösterilen dirençten bahsedilmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınarak, özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarından seçme ve yerleştirme, eğitim, kariyer geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi ve işçi sağlığı ve iş güvenliğinin Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerde ne şekilde işlendiğini açıklanmıştır.

Teorik bilgilerin ardından üçüncü bölümde daha önceden ele almış olduğumuz konulara yönelik bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiş; amaç, önem, kapsam, yöntem, bulgular ve yorumlar tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise, genel bir değerlendirme ortaya konmuş, tez kapsamında sözü edilen bilgiler ile araştırma bulguları arasındaki farklılık belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE

1.1. Kalitenin Tanımı

Günümüzde sürekli değişim gösteren pazar koşullarında kalıcı başarı sağlamayı, rekabette üstün konuma gelmeyi ve müşteri tatminini hedef alarak müşteri ile uzun süreli ilişkiler geliştirmeyi amaçlayan firmalar için kalite kavramı büyük önem arz etmektedir.

Kullanıcının gereksinimi ve beklentileri ile olan doğrudan ilgisi ve bu gereksinim ve beklentilerin değişkenliğinden dolayı kalitenin standart bir tanımı bulunmamaktadır. Kalite anlayışı tüketicinin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağlı olarak değişebilen, farklı gereksinim ve beklentiler doğrultusunda biçimlenebilen öznel bir kavramdır. Gereksinimler, beklentiler, sosyal ve ekonomik çevre, kültürel ve dini yapı, gelenekler, ekonomik düzey, teknoloji, iklim, coğrafya, eğitim, genel toplumsal yargılar, kalitenin müşteri tarafından algılanmasını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir¹.

Kalite konusunda dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan tanımlar şöyledir²:

- Rosander tarafından kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur.
- Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) tanımına göre kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.

¹ Özkan Tütüncü ve Özlem İpekgil Doğan, **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayını, 2003, s.26

² Mahmut Tekin, **Üretim Yönetimi**, Konya, Arı Ofset Yayınları, 1996, s.64

- Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu kaliteyi, bir hizmet veya ürünün isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır.
- P.Crosby tarafından kalite “isteklere uygunluk” olarak tanımlanmalıdır. İstekler, anlaşılmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şekilde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.
- J.M.Juran ise kaliteyi amaca ve kullanıma uygunluk olarak tanımlamaktadır.
- G.Taguchi tarafından kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır. Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.
- Kalite mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmeleridir.
- Kalite, doğru tanıtıdır.
- Kalite, müşteri parasının karşılığını almasıdır.
- Kalite, her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.
- Kalite, sürekli başarı demektir.
- Deming’e göre ise kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.
- ISO 8402 / TS 9005 ISO Sözlüğü’ne göre kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Japon Sanayi Standartları Komitesi, JIS tarafından kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.
- Kalite, esnekliktir.
- Abbott ve Feigenbaum’e göre kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.
- Gilmore ve Levitt’e göre kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.
- Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir.

Yukarıda yer alan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, kalite denildiği zaman ilk akla gelen “mal veya hizmetin kalitesi” veya “ürün kalitesi”dir. Ürün kalitesi genel olarak sonucu ifade eder. Bu sonucu belirleyen bazı kalite unsurları bulunmaktadır. Bunlar; süreç kalitesi, sistem kalitesi, insan kalitesi, iletişim kalitesi ve donanım kalitesidir. Aynı zamanda bu unsurlar ürün kalitesini de doğrudan etkilemektedir.

Kalite, tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Bir ürünün veya hizmetin istenilen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir. Tasarım kalitesinde, müşteri istek ve ihtiyaçları belirlendikten sonra bunları karşılamak için mevcut imkanlar da göz önünde bulundurularak tasarım yapılır. Boyut, renk, hacim, performans gibi tasarım kalitesi de ölçülerle belirlenir. İki ürünün aynı fonksiyona cevap veren kalite özellikleri arasındaki fark, onların tasarım kaliteleri arasındaki farkı gösterir³. Bu kavram, ilgili tercih edilen özelliklerin ürün tasarımında yer almasını kapsamaktadır.

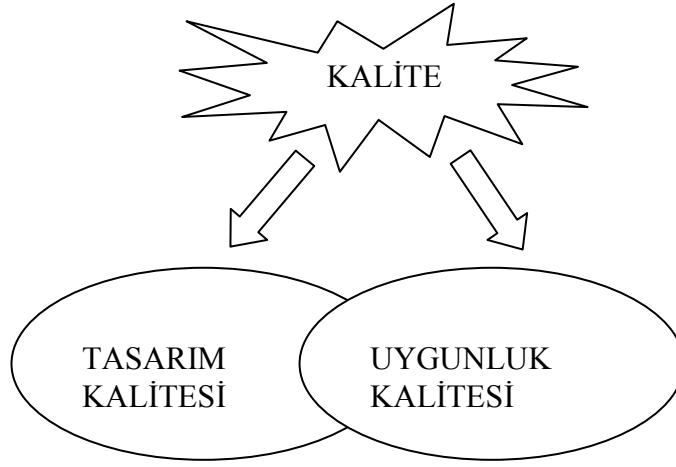
Uygunluk kalitesi, bir işletme ve tedarikçilerinin müşteri gereksinimlerini karşılamak için, gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür. İşletme, tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün veya hizmet spesifikasyonlarını belirledikten sonra, çalışmalarını spesifikasyonları karşılama doğrultusunda yoğunlaştırarak müşterilerin ürün veya hizmetin ilk aldıkları zamanki performanslarına ömür çevrimi süresi boyunca sahip olmalarını sağlar⁴. Diğer bir ifade ile uygunluk kalitesi, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir. Yani, gerçekleşen üretimin tasarımda belirtilen özelliklere uygun olmasıdır.

Bu durumda, şekilde gösterildiği gibi, hem tasarım müşterinin ihtiyacını karşılayacak şekilde olmalı, hem de ürün tasarıma uygun şekilde üretilip müşteriye teslim edilmelidir⁵.

³ Yılmaz Özkan, **Toplam Kalite**, Sakarya, Sakarya Kitapevi, 2005, s.6

⁴ Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1995, s.6

⁵ İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, İstanbul, Rekabetçi Yönetim Dizisi 1, 1992, s. 13-14



Şekil 1: Kaliteyi Oluşturan Unsurlar ⁶

1.2. Kalitenin İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler açısından kalite; mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandırılmasını kolaylaştıran, kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayan ve müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet anlayışını hakim kılan ve bununla beraber işletmelerin kamusal sorumluluklarını da yerine getirmesini sağlayan bir performans ölçütüdür. Bu anlayışa göre kaliteyi ele aldığımızda, kalitenin işletme performansına büyük katkı sağlayacağı gözardı edilemez. Yani kalite, işletme performansının bir boyutu olarak kabul görmektedir.

Günümüzde kalitenin önemini arttıran diğer faktörler ise şunlardır; ⁷

a) Rakip işletmelerin üstün ve kaliteli mal ve hizmet üretmede ileri düzeyde olmaları,

b) Tüketicilerin kaliteli mal ve hizmetleri talep etmeleri; çünkü enflasyon oranlarının beklenmedik biçimde yükselmesi, tüketicilerin daha uzun ömürlü dayanıklı mallara olan taleplerini arttırmıştır. Bunun yanı sıra, enerji maliyetlerindeki artış tüketicileri enerji tasarrufu sağlayıcı malları kullanmaya yöneltirken; tamir

⁶ a.e. , s.14

⁷ Nermin Uyguc, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 1998, s. 4

bakım maliyetlerinin yükselmesi de satın alınan malların garanti süresi, tamir görme sıklığı gibi sorunlarla çok ilgilenmelerine neden olmuştur.

Mal ve hizmeti kaliteli üretmenin işletmeye etkilerini iki grupta toplayabiliriz:

- 1) Kalite- Karlılık- Pazar Payı İlişkisi
- 2) Kalite- Maliyet- Verimlilik İlişkisi

1.2.1. Kalite-Karlılık-Pazar Payı İlişkisi

Geçmiş dönemlerde işletmelerin temel amacını “karı maksimize etmek” oluştururken, günümüzde bu anlayış şekil değiştirmiş ve “rakipleri yok etmek” şeklini almış bulunmaktadır. Bu anlayışa göre, kaliteli mal ve hizmet üreten işletmelerin satışlarındaki artış ile beraber pazar payı da artacak ve işletme rekabet gücü kazanacaktır.

Kaliteyi; belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatı ile ilgili bir kavram olarak tanımlayan G. A. Feigenbaum, müşteri tatmininin iyileştirilmesi sonucunda maliyetlerde ve kayıplarda azalma, kaynak kullanımında iyileşmelerin söz konusu olacağı görüşünü savunmaktadır. Bu yüzden kalitenin önemli işletme stratejisi olarak işletmenin karlılığına ve nakit akışına etkisinin dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır⁸.

Kalite-Karlılık-Pazar payı ilişkisini şu şekilde açıklamak da mümkündür: Önce kaliteye önem veren bir işletmenin karları uzun vadede artacaktır. Müşteri güveninin yavaş yavaş kazanılması hem şirket satışlarını artıracak hem de işletmenin pazar payını koruyarak varlığını korumasını sağlayacaktır. Eğer işletme kısa süreli kar elde etme amacını güderse, uluslararası piyasada rekabet gücünü kaybedecek ve uzun vadede karı azalacaktır⁹.

⁸ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s. 200

⁹ Tütüncü , İpekgil Doğan, **a.g.e.**, s.34

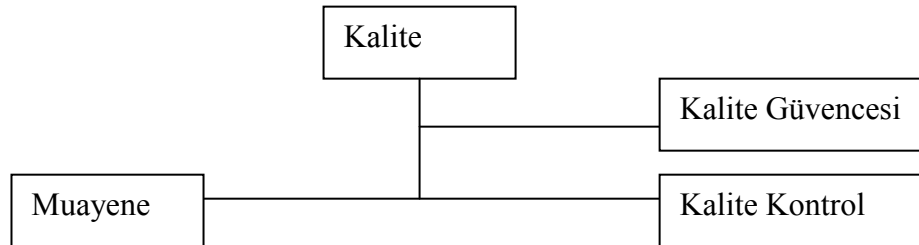
1.2.2. Kalite-Maliyet-Verimlilik İlişkisi

Kaliteli mal ve hizmet üretmeyi amaçlayan birçok firma, kalite artırma çabalarını; maliyetlerin artması, verimlilik ve karlılığın azalması olarak algılamışlardır. Ancak son yıllarda, bu anlayışın aksine W. Edward Deming, J.Juran, P. Crosby gibi bazı araştırmacılar kalite ile birlikte maliyetlerin azalacağını ve verimliliğin artacağını ileri sürmektedirler. Yapılan birtakım araştırmalara göre kalite ve maliyetler arasında ters yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Deming'e göre, yüksek kaliteli mal üretebilmek için üretim süreci ıslah edilmelidir. Hem yüksek kalite, hem de üretilen malların daha az hatalı olması maliyetleri düşürürken verimliliği arttıracaktır. Böylelikle, daha çok pazar payı sağlayan işletmelerin karlılıkları da yüksek olacaktır¹⁰. Buna göre, tasarım ve mühendisliğin daha iyi yönetimi ve süreçlerin iyileştirilmesi ile aracılığıyla kalite iyileştirildikçe, maliyetler azalır ve verimlilik artar. Daha düşük fiyata sahip ve daha kaliteli olan mal veya hizmetin, bir pazar yakalama şansı yüksektir. Kaliteyi iyileştirmeden maliyetleri kısmanın hiçbir yararı yoktur.

1.3. Kalite Fonksiyonları

Şekilde kalite fonksiyonunun; kalite güvencesi, kalite kontrolü ve muayene olarak üç alt fonksiyondan oluştuğu görülmektedir.



Şekil 2: Kalite Fonksiyonları¹¹

¹⁰ Nermin Uyguç, **a.g.e.**, s. 107

¹¹ Nurettin Pekşircioğlu, "Toplam Kalite Yönetimi Sistem ve ISO 9000 Standartları", **Verimlilik Dergisi**, sayı 1, 1994, s. 95-117

Muayene fonksiyonu; üretimin her aşamasında durum değerlendirilmesi ve analizi için gerekli verilerin uygun test ve istatistiksel yöntemler ile belirlenmesi ve izlenmesi görevini yerine getirir¹².

Geçmiş dönemlerde üretimde artış sağlamanın yanı sıra ürünlerin kalite düzeyini yükseltmeyi hedefleyen işletmeler çözümü muayene birimleri kurmakta bulmuşlar ve ilk defa muayenecilik mesleğinin ortaya çıkmasını sağlamışlardır. Bu işi yapanlar ürünleri kontrol edip hataları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Muayene aşamasındaki temel amaç, hatalı ürünlerin tüketiciye gitmesini önlemektir. Bu yaklaşım tüketiciyi korumasına rağmen; hatalı ve kalitesiz ürünlerin tespit edilip ayıklanmasının yüksek maliyetli olması açısından üretici için zararlı olmuştur.

Kalite kontrol, üretim sürecinin şartnameler, prosedürler ve talimatlara uygun olarak yürütülmesini sağlayıcı kontrol görevini yerine getirmektedir. Kalite kontrol süreci, üretim performansı ile ilgili plan ve özelliklerin belirlenmesini, standartlardan sapmaların hesaplanmasını, olumsuz sapmaların düzeltilmesini ve etkilerinin azaltılmasını sağlayacak düzeltici eylemleri ve standartların iyileştirilip, standartlar arası uyumun sağlanmasını öngörür¹³.

Kalite anlayışının bir işletmenin var olabilmesi için kalitenin işletme için ulaşılabilir bir hedef olmasının yanı sıra, işletmede iyi bir kalite kontrol sisteminin kurulması gereklidir. Kalite kontrol sistemindeki faaliyetlerin, işletme çapında ele alınması ve kalite güvenliğine yönelik olması önem taşımaktadır.

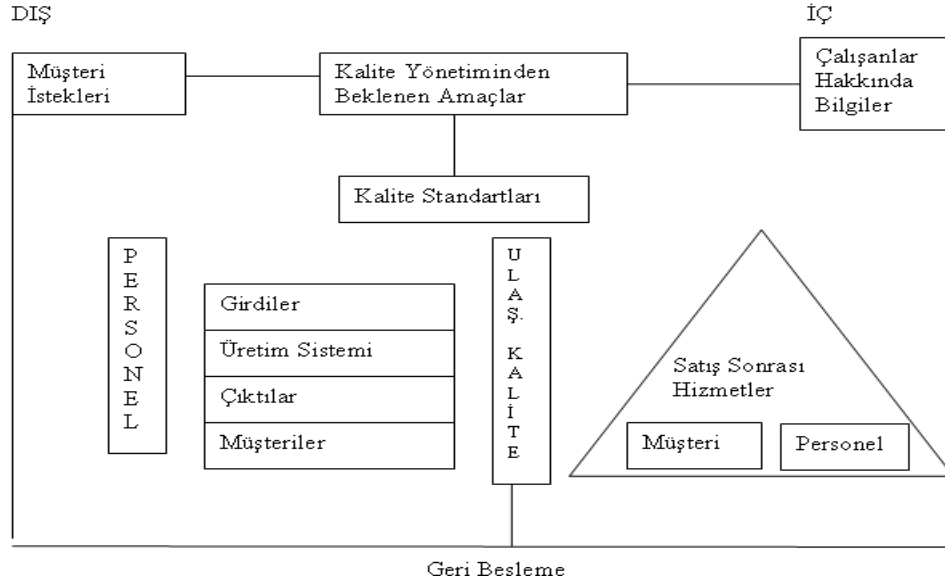
Kalite güvencesi, kaliteyi etkileyen tüm faaliyetler üzerindeki kontrol hakimiyetinin kurulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi yolu ile kuruluşun yönetimi için belirli kalite hedeflerine uygun olarak kalite fonksiyonunun işlerliğine ilişkin güvence sağlarken bir yandan da çeşitli amaçlarla (sözleşme gereği, bilgilendirme vb.) dışarıya karşı kalite sisteminin işleyişi ve bununla ilgili sunulan mal ve

¹² Çetin, Akın, Erol, a.g.e., s. 365

¹³ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, İzmir, Sistem Yayıncılık, 2007, s. 5

hizmetlerin kalite düzeylerinin beklentileri karşılayacağına dair güvenceleri ve bunların delillerini oluşturur¹⁴.

Kalite güvenliği kalite ile ilgili sorunların önlenmesi, kalite kontrol ise kalite problemlerinin bulunması ile ilgilidir. Kalite güvenliği, önceden belirlenmiş mamül kalite standartlarını oluşturan ve bunları koruyan yöntemleri, kuralları ve politikaları kapsayan bir sistemdir. Kalite güvenliği sistemi kaliteyi önemli bir şekilde etkileyen hem iç hem de dış unsurları içine alır. Şekilde bir kalite güvenliği sisteminin temel unsurları yer almaktadır.¹⁵



Şekil 3: Kalite Güvenliği Süreci ¹⁶

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi kalite güvenliği sistemi, hem işletmenin kapasitesini hem de müşterilerin beklentilerini yansıtacak şekilde başlamıştır. Daha sonra kalite spesifikasyonlarını belirlenmesi yer alır. Bu standartlar ürün ve hizmetler ile ilgilidir. Sistemin üçüncü aşamasında yer alan çalışmalar ise, belirlenen

¹⁴ Pekşircioğlu, a.g.e., s. 95-117

¹⁵ Işıl Mendes Pekdemir; **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1992, s.19

¹⁶ a.e., s.20

standartlardan olan uzaklaşmaların belirlenmesi ve bu farklılıklara göre standartların yeniden belirlenmesini oluşturmaktadır¹⁷.

1.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi, Amerika'da ortaya çıkan, Japonya'da geliştirilen, bütün faaliyetlerinde müşteri memnuniyetini temel alan bir yönetim sistemi olup, günümüzde işletmeler tarafından rekabet üstünlüğü elde etmek amacı ile kullanılan bir yöntemdir.

Toplam Kalite Yönetimi, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yolu ile geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatminin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacı ile işletmede alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimidir¹⁸

Toplam Kalite Yönetimi, bir yönetim felsefesi, düşünce ve yaşam tarzıdır. İşletmedeki tüm çalışanların ortak amacı, her zaman müşterinin beklentileri seviyesinde veya beklentilerinin üstünde ürün veya hizmet sunmaya çalışmaktır¹⁹.

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede yer alan değişik grupların müşteri tatminini ön planda tutarak, pazarlama, mühendislik, üretim ve hizmeti en ekonomik seviyede gerçekleştirmeyi amaçlayan ve kalite koruma, iyileştirme ve geliştirme çabalarını birleştiren etkili bir sistemdir²⁰.

¹⁷ Kenan Ören, **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, Ankara, Nobel Yayınları, 2002, s.11

¹⁸ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Alfa Yayınları, 2001, s. 522

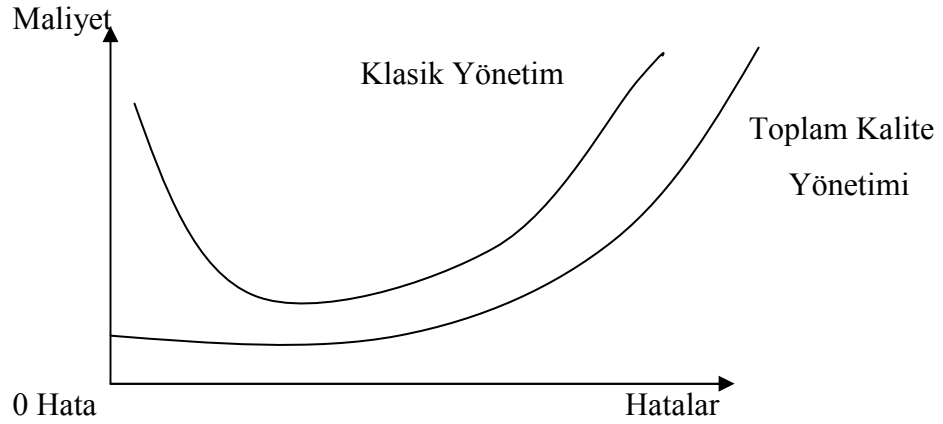
¹⁹ M.J. Price ve E.E. Chen, "Total Quality Management In A Small, High Technology Company", **California Management Review**, Vol 35, No 3, 1993, 96-117

²⁰ A.V. Feigenbaum, **Total Quality Control**, Mc Graw Hill, New York, 1983, s.7

reddetmektedir. Klasik yönetim anlayışından vazgeçmenin gerekliliğini kabul eden işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır.

Klasik yönetimde temel hedefi karlılık oluşturmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ise, insan olgusunu önplanda tutan bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite yönetiminde temel hedef, karlılığı kontrol altına alacak ve artıracak sistemlerin kurulması ve geliştirilmesidir. Buna da çalışanlar aracılığıyla ulaşılabacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün veya hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nin rekabet gücünü yükseltmesinin çok temel bir nedeni vardır. Toplam Kalite Yönetimi bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan üretkenliği de artırmaktadır (Şekil 5). Oysa Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan bir kuruluştaki kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri arttırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır²³.



Şekil 5: Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması²⁴

1.5. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi'nin bir sistem olarak incelendiğinde çeşitli ilkelerden oluştuğu görülmektedir. Bu ilkeler; müşteri odaklılık, tam katılım, ekip

²³ İbrahim Kavrakoglu, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1998, s. 9

²⁴ a.e., s. 10

çalışması, sürekli iyileştirme, üst yönetimin liderliği ve sıfır hatadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin bu ilkeleri bütün olarak uygulamaya koyulduğunda, Toplam Kalite Yönetimi kültürü oluşturulmuş olur.

İşletmenin misyon ve vizyonu çerçevesinde ve bir sistem bütünlüğü içinde uygulanmayı gerektiren ve birbirleri ile bağımlı ve ilişkili olan bu ilkeler, aynı zamanda işletmenin misyonunu, süreç sonunda elde edilen ölçülebilir çıktılara bağlar.

1.5.1. Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Yönetimi'nin bu ögesi, uygulanması en zor olan ancak, uzun dönemde en fazla yarar getirecek öğelerden biridir²⁵

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında müşterilerin tam ve ekonomik olarak tatmini esas alınır. Tüketicilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin yerine getirilmesi ve kalite güvenliğinin sağlanması rekabet gücünün geliştirilmesinde en önemli unsurdur. Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmalar için piyasada kalabilmenin temel şartı, kısaca müşteri odaklı bir yönetim stratejisinin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Zira, kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar bu rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri odaklılık ögesi, “kaliteyi müşteri tanımlar” ilkesiyle açıklanmaktadır²⁶.

Müşteri odaklılık; müşteri yönlülük veya müşteriye dönüklük olarak adlandırılan ve işletmedeki çalışanların tüm karar ve davranışlarında müşteri ihtiyaç

²⁵ Mete Şirvancı, “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri”, **Önce Kalite Dergisi**, sayı 5, 1992, s. 13

²⁶ Mahmut Demirkan, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997, s. 60-63

ve isteklerini ön planda tutmalarını sağlayacak işletme kültürünün oluşturulması ve uygulanmasını içermektedir²⁷.

Müşteri odaklı olmak, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır. Burada müşteriler ile ilgili iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır: onların ihtiyaç ve beklentileri. Böylece Toplam Kalite Yönetimi'nde rekabet avantajı sağlayabilmek için müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri doğrultusunda işletmedeki Toplam Kalite Yönetimi süreçlerine yön vermesi sağlanırken, işletmelere de mal ve hizmet geliştirme konusunda bilgi akışı sağlanır ve müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme olanağı doğar²⁸.

Müşteri odaklılık ilkesi kapsamında iki çeşit müşteriden söz edilmektedir. Bunlardan biri; işletme dışında bulunan ve ürün veya hizmet talep eden dış müşteridir. Dış müşteriler, işletmenin sunduğu ürün veya hizmetlerden yararlanan kişi veya kurumlardan oluşmaktadır. İşletmeler, dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önüne almalı ve onlara yönelik ürün veya hizmet üretmelidirler. Dış müşterinin mutluluğunun iç müşteri mutluluğundan geçtiği de unutulmaması gereken bir unsurdur.

İç müşteriler ise, işletmeyi daha yakından tanıyan ve üretilen ürün hakkında kesin fikir sahibi olan potansiyel bir gruptan oluşmaktadır. Bunlar, mal veya hizmetin üretiminde doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan kişilerdir. İşletmedeki tüm çalışanların, işletmeden beklentileri ve isteklerinin olacağı kaçınılmazdır. Toplam Kalite Yönetimi'nde, iç müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesi, dış müşterinin tatmini için işletmenin tüm birimlerinin bir bütün olarak çalışması gerekmektedir. İç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanarak memnuniyetinin sağlanması ise, ancak süreç sahipleri arasında güçlü bir iletişim olması ve birbirlerinin beklentilerini sağlıklı bir şekilde anlamaları ile mümkün

²⁷ Deshpande Rohit, John U. Farley ve Frederick Webster "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness," **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1, 1993 23-38.

²⁸ Çetin, Akın, Erol, **a.g.e.**, s. 170

olacaktır. İç müşteriye odaklılık hususunda işletme yönetimlerine ve insan kaynakları departmanlarına önemli sorumluluk düşmektedir.

1.5.2. Tam Katılım

Tam katılım, üretim sürecinde yapılacak faaliyetlerde ve alınacak kararlarda örgütün çalışanlarının tamamının bulunduğu Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinden birisidir. Katılımcılık, kişilerin işlerini daha iyi yapabilmelerini ve bundan hem kendilerinin hem de kurumun yarar sağlayabilmesi için karar alma gücünün paylaşılması olarak tanımlanabilir²⁹.

Toplam Kalite Yönetimi katılmalı bir yönetim sistemidir ve tüm çalışanların azami düzeyde katılımını öngörür. Ishikawa'ya göre işletme genelinde kalite kontrol yaklaşımının üç temel özelliği vardır. Bunlar³⁰;

- Tüm bölümlerin kalite kontrol faaliyetlerine katılması (Her bölümün her süreçte kendi fonksiyonları itibariyle kalite faaliyetlerine katkıda bulunması),
- Tüm çalışanların kalite kontrol faaliyetlerine katılması (Tüm işletme personelinin, genel müdürden işçiye kadar herkesin kalite faaliyetlerine katılması),
- Kalite kontrol fonksiyonunun, diğer işletme fonksiyonlarıyla bütünüyle entegre olması.

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede üst yönetimden en alt yönetimdeki çalışanlara kadar herkesin iş süreçlerine katılımını esas almaktadır. Bu durum çalışanların, alınan kararlara ve üretim faaliyetlerine katıldığında değişime direnç göstermemesine ve motive olmasına neden olmaktadır.

İşletmelerde, çalışanların katılımı ilkesinin uygulanabilmesi için.³¹

²⁹ Pekşircioğlu, **a.g.e.**, s. 39

³⁰ Demirkan, **a.g.e.**, s.72

³¹ Tütüncü, İpekgil Doğan, **a.g.e.**, s. 56

- Organizasyona katkılarının ve organizasyonda oynadıkları rolün önemini anlayan çalışanlar,
- Performanslarının sınırlarını belirlemiş çalışanlar,
- Sorunların olduğu ve bu sorunları çözmekle sorumlu olduğunu kabul eden çalışanlar,
- Kişisel hedef ve amaçları doğrultusunda performanslarını değerlendiren çalışanlar,
- Yetkinliğini, bilgisini ve tecrübesini arttırmak için aktif olarak fırsat arayan çalışanlar,
- Bilgi ve tecrübelerini aktif bir şekilde paylaşan çalışanlar,
- Sorunları açık bir şekilde tartışan çalışanlardan oluşturulmalıdır.

Sonuç olarak; çalışanların kaliteye katılımını sağlamak, çalışanların güdülenmesinde rol oynamanın yanı sıra, rekabet edebilmenin vazgeçilmez gereklerindendir. Tam katılımı sağlamak için de uygun bir ortam ve şirket kültürü gerekmektedir. “Kalite herkesin görevidir” prensibinden hareketle, katılımcı bir ortam yaratılması etkili bir ekip çalışmasının oluşturulmasını ve çalışanların belirli konularda yaratıcılığını ve inisiyatifini kullanmasını sağlayacaktır.

1.5.3. Sürekli İyileştirme

Japonca “Kai” yani “değişim” ve “Zen” yani “iyi” sözcüklerinin bir araya getirilmesinden oluşan Kaizen kavramı; sürekli iyileştirme, sürekli gelişme olarak dilimizde kullanılmaktadır. Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi’nin ardındaki bir yaşam tarzını, bir felsefeyi anlatır.³²

Sürekli gelişme, işletmedeki tüm çalışanların katılımını gerektirir. Sürekli gelişme, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek amacıyla yürüttüğü faaliyetlere ilişkin,

³² Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000, s. 36

tüm süreçlerde sürekli daha iyiye ulaşma faaliyetlerinin işletmedeki bütün çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesidir. İşletmenin veya çalışanların bir işi başaramadığını ifade etmemekte, yapılan işlerde daha iyi olmak için çaba sarf etmeyi içermektedir.

Kaizen, bir problemle, daha açık bir ifade ile bir problemin mevcudiyetinin kabul edilmesi ile başlar. Çünkü, problemin olmadığı yerde, gelişme için de potansiyel yok demektir. Japonya’da Toplam Kalite Kontrol çalışmalarında yaygın olarak kullanılan bir deyiş vardır: “Problemler, gizli kalmış hazinelerin anahtarlarıdır”. Bu kapsamda üst kademe yöneticileri kaizen çalışmalarını başlatmak ve idare etmekle yükümlüdürler. Ancak, kaizen uygulamalarında teklifler aşağıdan yukarıya doğru gelmelidir. Çünkü, gelişme için gerekli önerileri verecek olanlar, probleme en yakın olan kişiler yani çalışanlardır³³. Bu bağlamda, kaizenin yönü ve uygulaması yukarıdan aşağıya doğru olurken kaizen için öneriler de aşağıdan yukarıya doğru olmalıdır.

Kaizen’i gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gereklidir. Bunlar³⁴:

- 1. Mevcut durumu yetersiz bulmak:** Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sistemde dahi geliştirilecek birçok faktör bulunabilir.
- 2. İnsan faktörünü geliştirmek:** Her şeyi yapan “insan”dır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Her çalışanı geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.
- 3. Problem çözme tekniklerini yaygın bir biçimde kullanmak:** İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

³³ Yeşim Kaya, “Toplam Kalite ve Katılımcı Yönetim”, **Kalite Sempozyumu I** içinde, İstanbul, Kardeşler Yayınları, 1991, s. 36

³⁴ Kavrakoğlu, **a.g.e.**, s. 13-14

Her durumda, bir önceki durumdan daha iyi olması için çaba gösterilmesi gerektiğine işaret eden Kaizen, sonuçlara değil, süreçlere yönelik bir anlayıştır. Daha iyi sonuçların alınabilmesi için süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Süreçler başarılı şekilde gerçekleştirildiğinde mutlaka başarılı sonuçlar alınacaktır.

Kaizen, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında kaizen ile iç içedir³⁵:

Tablo 1: Kaizen’e Katılımda Hiyerarşi³⁶

Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetimi ve Personel	Amirler	İşçiler
Kaizen’i bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlılığındadır.	Kaizen hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayar ve yürütür.	Fonksiyonel rollerde kaizen’i kullanır.	Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile kaizen’e katılır.
Kaynak sağlayarak kaizen’e destek ve yön verir.	Fonksiyonel faaliyetlerde kaizen’i kullanır.	Kaizen için planlar hazırlar ve işçilere yardım eder.	İşyerinde disipline uyar.
Kaizen için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur.	Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir.	Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar.	Problemleri daha iyi çözebilmek üzere kendisini sürekli geliştirir.
Kaizen hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir.	Eğitim programları ile çalışanlara kaizen bilinci aşılar.	Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler	Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesini geliştirir.
Kaizen’e yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar.	Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder.	İşyerinde disiplin sağlar.	
		Kaizen önerileri oluşturur.	

³⁵ Masaaki Imai, **Kaizen: Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul, Kalder Yayınları, 2003 s.8

³⁶ a.e.

1.5.4. Ekip Çalışması

Ekipler; çalışanların karşılıklı anlayışlarını artıran güvenli ortamını oluşturarak işletme hedeflerine ulaştıran değerli araçlardır. Ekip çalışması; farklı becerileri ve deneyimleri olan kişilerin oluşturduğu ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almak anlamına geliyor. Bu yaklaşımda, doğru bilgi ve becerilere sahip doğru kişileri, bir araya getirmenin beklenen sonuçları yaratabileceği inancı yatmaktadır³⁷.

Ekip çalışmasının temel amacı işin yapılma yönetimini irdelemek ve geliştirmektir. Ekip çalışmalarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz³⁸:

- “İşletme körlüğü”nü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.
- Bu tür çalışmalar kişilerin teknik bilgilerini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım oyunu anlayışını yerleştirir, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını geliştirir.
- Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

Toplam Kalite Yönetimi, işletmedeki çalışan herkesi ekibin üyesi olarak görür ve ekibin oluşumunu sağlayan ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere

³⁷ Çetin, Akın, Erol, **a.g.e.**, s. 299

³⁸ İbrahim Kavrakoğlu, “Şişecam’da Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Planı”, **Kalite Sempozyumu I.** içinde, İstanbul, Kardeşler Yayınları, 1991., s. 25-26

olanak tanır. Ayrıca, ekip çalışması bireylerin karşılıklı dayanışmasına dayanır. Bireyin “biz” anlayışına sahip olması motivasyonu artırır, iş doyumuna katkı sağlar.

Ekip çalışması TKY’de başarıya ulaşmak için bir alternatif değil, bir asgari şarttır. TKY’de yetkilerin delege edilmesi, işgörenin güçlendirilmesi, karar verme sürecine katılması ve işletme amaçlarını belirlemede etkin olarak yer alması etkili bir organizasyon yapısının oluşturulması için gerekli olan şartlardır. TKY felsefesinde bu uygulamaların yapılabilmesi verimli ve istekli çalışan ekiplerin varlığını gerektirir³⁹.

Toplam Kalite Yönetimi’nde ekip çalışması faaliyetleri, hem yatay hem de dikey olmalıdır. İşletme yönetiminin, ekip çalışmasını geliştirmek için sistemler ve prosedürler geliştirmesi gerekliliği de göz ardı edilmemesi gereken diğer bir husustur.

Ekip çalışması ilkesinin uygulanması sonucunda işletme içinde iletişim engelleri ortadan kalkmakta ve işletmenin en alt düzeyinde çalışanlar, en üst düzeyde bulunan kişilerle rahatlıkla iletişime geçebilmektedir. Çalışanların iş ile ilgili sorunları kolaylıkla yöneticilere aktarması, ürün veya hizmetin kalitesini iyileştirici bir etki yapanın yanı sıra, verimlilik ve karlılığın artırılmasını da sağlayacaktır.

1.5.5. Üst Yönetimin Liderliği

Toplam Kalite Yönetimi’nin başarısında vazgeçilmez unsur olan lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemin geliştirilmesinde insan unsurunu etkin olarak yönlendiren kişidir. Toplam Kalite felsefesini en başta kendisi benimseyen, kalite çalışmalarına aktif olarak katılarak örnek olan liderler, bu çalışmalara katılma konusunda da çalışanları motive etme durumundadır.

³⁹ Fatma Pakdil, Ekip Bazlı Performans Değerlendirme, (Çevrimiçi), http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID=2, (15.05.2009)

Üst kademe yönetimin liderliği; çalışanların Toplam Kalite Yönetimi içinde yer almalarını, beklenen performansı göstermelerini yani tüm çalışanların daha nitelikli bir pozisyona taşınmasını ve onların daha bilinçli, olaylara, kişilere daha olumlu yaklaşan insanlar haline getirmeyi mümkün kılar⁴⁰.

Deming ve kalite öncülerinin belirttikleri gibi toplam kalite süreci tepe yönetimden başlamalıdır. Temel değişiklikler astlardan veya orta kademe yöneticilerden gelirse üst yönetim uygun görmeyebilir. Toplam Kalite Yönetimi'nin ilk aşaması tepe yönetiminin felsefe ve davranışlarını değiştirip geliştirmelidir⁴¹. Bu açıdan, Toplam Kalite felsefesinin üst kademedeki yöneticiler tarafından benimsenmesi birinci koşulu oluşturmaktadır.

Sağlıklı ve başarılı bir kalite geliştirme programının başlatılması ve sonuçlandırılması için üst yönetimden beklenen bazı esaslar söz konusudur. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmış bulunmaktadır⁴²:

- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak her şeyden önce üst yönetimin konudan tam haberdar olması ve üst düzey yöneticilerden birinin bu işi sahiplenmesi gerekir. Kalite ile ilgili olarak başlatılacak bu iyileştirme programı gerektiğinden firmanın çalışma kültüründe veya firma kültüründe önemli değişikliklere neden olacaktır. Bu nedenle böyle bir program ancak üst yönetim tarafından başlatılabilir.
- Normal çalışma ilkelerinin terk edilerek kalitenin iyileştirilmesi yolunda getirilecek yeni çalışma ilkeleri ancak bir kampanya ile daha başarılı olabilir. Böyle bir kampanya daha ziyade “seferberlik” olarak adlandırılmaktadır.
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili yapılacak çalışmalar adeta bir maraton oluşturmaktadır. Bunun için üst yönetim tarafından bu konuya başından sonuna kadar yeterli oranda bağlılık gösterilmesi gerekiyor. Aksi halde,

⁴⁰ Çetin, Akın, Erol, **a.g.e.**, s. 172-173

⁴¹ Said Kınır, **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2006, s.49

⁴² Pekdemir, **a.g.e.** s. 61

Çalışanlardan bu konuya yöneticilerden daha fazla bağlı kalmaları beklenmemelidir.

- Programın uygulanmaya konulması ile beraber önemli sayıda engeller ile karşılaşılması mümkündür. Bu nedenle, st yönetimin konuya bağlı kalmasının yanında çalışanlarına bu konuda yeterli desteği vermesi gerekir.

1.6. Toplam Kalite Yönetimi'ne Katkısı Olan Düşünürler

1.6.1. William Edwards Deming

Günümüzde kalitenin öncüleri dendiğinde ilk akla gelen isimler arasında yer alan William Edwards Deming, Japonya'nın kalite ve verimliliğinin kökten değişimine katkısı olan istatistikidir.

Kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi ve maliyetlerde azalmaların meydana gelmesi için "İstatistiksel Kalite Kontrol" kavramını geliştirmiştir. Japonya'da bu konuda verdiği eğitimler ile Japon halkının takdirini kazanmış ve bunun sonucu olarak da bu konuda çalışmaların devamını teşvik etmek için hem JUSE (Japon Bilimi ve Mühendislik Birliği) hem de Amerikan İstatistik Birliği tarafından "Deming dlleri" oluşturulmuştur.

Dr. Deming, "İstatistiksel Kontrol" yapıldığı zaman bozuk işlerin olmayacağını iddia etmiyor, ancak bozuk çıkabilecek iş parçalarının tesadüfi rakamlarının yerine belirli sınırlar arasında ve önceden tahmin edilebilir değerlerde ortaya çıkacağını belirtiyor. Dr. Deming, retimde şans unsuru yerine önceden tahmin edilebilir değerlerin ve değişikliklerin ortaya çıkacağını ve bu durumun zor anlaşılabilir bir kavram olduğunu belirtiyor⁴³. Bu metot uygulanmadan tesadüfi

⁴³ Muhittin şimşek, "Toplam Kalite Yönetiminde Değişik Yaklaşımlar, **Standart Dergisi**, sayı 480, 2001, s. 71-75

olarak yapılan kontrol faaliyetlerinde meydana gelen kalite problemlerinin nedenlerinin araştırılması hem zaman hem de para kaybına neden olmaktadır.

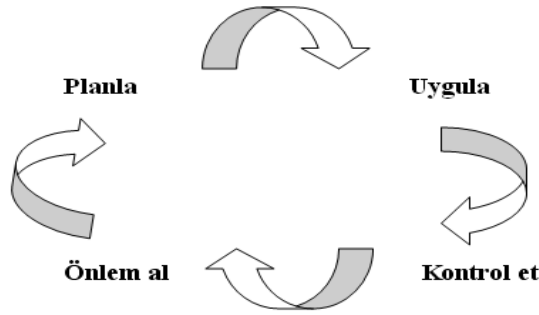
Deming'in bütün işletmeler için tespit etmiş olduğu 14 madde şunlardır:⁴⁴

- 1) Rekabete uyum sağlayabilmek ve piyasada varolabilmek için ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesini geliştirin.
- 2) Yeni yönetim felsefesine uyum sağlayın. Batılı yöneticiler, sorumluluklarını öğrenmeli, meydan okumalı ve değişim ortamında lider olmalıdır.
- 3) Kaliteyi sağlamak için muayeneye güvenmekten vazgeçin. Kaliteyi ürünün bir parçası haline getirin. Kaliteyi arttırmak için istatistiksel deliller geliştirin.
- 4) Fiyatla değerlendirmeye son verin. Bunun yerine toplam maliyetinizi azaltmayı amaç edinin.
- 5) Kaliteyi yükseltmek ve verimliliği arttırmak için, üretim ve hizmet sistemlerini sürekli olarak geliştirin.
- 6) Çalışanlar için iş başında öğrenme imkanı sağlayın. Çalışanların eğitimine önem verin.
- 7) Liderliğin kurumsallaşmasını sağlayın.
- 8) Çalışanların daha verimli işgörmelerini sağlamak için üzerlerindeki korkuyu ortadan kaldırın.
- 9) Departmanlar arasındaki engelleri, duvarları yıkın. Araştırma, tasarım, satış, üretim ve kalite departmanları ürün ya da hizmette ortaya çıkabilecek problemleri önceden görüp önleyebilmek için takım olarak çalışmalıdır.
- 10) Sloganlardan, teşviklerden, sıfır hata ve yüksek verimlilik hedeflerinden vazgeçin.
- 11) Üretim departmanlarındaki iş standartlarını (kotalarını) ve sayısal hedefler ortadan kaldırın. Yerine liderliği koyun.

⁴⁴ Deming W. Edwards, **Out Of The Crisis**, Cambridge, Mass, MIT, 1986, s. 23-24

- 12) Saat ücreti ile çalışan işçilerin, çalışmalarından gurur duymalarını engelleyen engelleri ortadan kaldırın. Yönetimin sorumluluğu kalite olmalıdır, sadece rakamlar olmamalıdır.
- 13) Çalışanlar için eğitim ve kendini geliştirme programları uygulayın. Yeniliklerin öğretilmesi için gerekli sistemleri kurun.
- 14) İşletmedeki bütün çalışanların bu dönüşümün gerçekleştirilmesi için çalışmasını ve sorumluluk almasının sağlayın.

Deming'in Toplam Kalite Yönetimi'ne bir diğer katkısı da “Deming Döngüsü”dür. Deming, bütün işletmelere kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşan, yapılacak işleri önce planlayıp, bu planları uygulanarak ve en sonunda kontrol edilerek gerektiğinde önlem alınması şeklinde ifade ettiği “Deming Döngüsü”nü geliştirmiştir.



Şekil 6: Deming Döngüsü⁴⁵

Deming döngüsünün planlama evresinde, sorunun tanısı, incelenmesi ve nedenlerinin bulunarak bunlara uygun önlemlerin planlanması söz konusudur. Yap ya da uygula evresinde ise yapılan planlar tatbik edilir. Denetleme (kontrol et) evresinde yapılan uygulamanın sonuçları değerlendirilir, başarı ve başarısızlıklar ortaya konulur. Hareket et (önlem al) evresinde ise başarısızlıkları düzeltici önlemler alınır. Başarılı sonuçlara ulaşıldı ise, bunların ilerideki aşamalar için birer rehber standart olması kabul edilir. Çevrim sürekli olduğu için tekrar planlama evresi ile

⁴⁵ Imai, a.g.e., s.95

yeni bir sorunun çözümüne geçilmektedir. Küçük ama sürekli iyileştirmelerin devamlı biçimde sürdürülmesinde bu çevrim uygulanmaktadır⁴⁶.

Ayrıca Deming Döngüsü, işletmedeki tüm çalışanlar tarafından kullanılması ve her seferinde doğru yapma alışkanlığının kazanılması açısından da önem taşımaktadır.

1.6.2. Joseph M. Juran

Newyork Üniversitesi'nde öğretim üyesi, Western Electricity Company'de kontrolör görevinin yanı sıra Juran Enstitüsü'nün kurucusu ve başkanıdır. 1950 yılında üst yönetim kademesi için ürün kalitesinin iyileştirilmesi, kalitenin planlanması ve aksaklıkların belirlenmesinde kullanılmak üzere istatistik ve ürün kalitesine ait hemen hemen her konudaki sürekli gelişimi inceleyen Kalite Kontrol El Kitabı eserini yazmıştır. Bunu 1988 yılında Kalite Planlama, 1989 yılında Kalite Liderliği, 1991 yılında Juran'ın Yeni Kalite Yol Haritası izlemiştir. G. Egward, W. S. Shewhart, vb. pek çok ünlü istatistikçi ve kalite kontrol uzmanı ile çalışmış, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra bağımsız bir hoca, danışman, yazar olarak çalışmaya başlamıştır⁴⁷.

Juran kaliteyi, "kullanıma uygunluk" olarak tanımlamıştır. Juran göre, bütün işletmelerin ortak ve temel hedefi, kalite maliyetlerini azaltmak ve uygunluğu artırmaktır. Toplam Kalite Yönetimi'ne istatistiksel bir yaklaşım getiren Juran, bu hedeflere ulaşmak için "Juran Üçlemesi" adı verilen bir yaklaşım geliştirmiştir.

Juran'a göre kalite yönetimi; kalite planlama, kontrol ve geliştirme olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Juran bu kavramlarını şu şekilde tanımlamıştır:⁴⁸

⁴⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2003, s.118

⁴⁷ Çetin, Akın, Erol, **a.g.e.**, s..183

⁴⁸ Ersun Semih, "Toplam Kalite Yönetimi Nedir? Ne değildir? Nasıl oluşturulur?", **5. Ulusal Ergonomi Kongresi**, 1995, s.21

Kalite Planlama: Müşteri ihtiyaçlarını, müşterinin beklediği mal ve servis özelliklerini belirleme ve doğru olan hizmetleri verip, daha sonra müşterilerden gelen tepkilerin, işletmelerin üretim bölümüne transferini sağlama sürecidir.

Kalite Kontrol: Mal veya hizmetin, müşteri tarafından belirlenmiş ihtiyaçlara gerçekten uyup uymadığının kontrolü ve değerlendirilmesi sürecidir. Şayet sorun çıkarsa, bunların düzeltilmesi de kalite kontrolle ilgilidir.

Kalite Geliştirme: Sürdürülen çalışma sisteminin, kalitenin sürekli olarak bir temele dayalı olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak bir duruma getirilmesi sürecidir. Burada, kalite proje ekiplerinin oluşturulması, kaynakların tahsisi, çalışanların eğitimi ve kaliteyi sürekli kılacak bir yapının yerleştirilmesi gibi faaliyetleri söz konusudur.

Juran'ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için pazar araştırmasıyla başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen pazar araştırmasıyla biter. Buna “Kalite Zinciri” denir. İki pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalıdır, yani müşteri gereksinimlerini karşılamalıdır. Böyle olmazsa zincir en zayıf halkasından kopar⁴⁹.

1.6.3. Philip B. Crosby

Crosby, adını ilk kez 1961 yılında Orlando, Florida’da Martin Marietta şirketinde çalışırken geliştirmiş olduğu “sıfır hata” kavramı ile duyurmuştur. İzleyen yıllarda ITT şirketinin 46 değişik ülkede bulunan 192 fabrikasının kalite kontrol operasyonlarının yöneticiliğini yapan Crosby, 1979 yılında kendi danışmanlık şirketini kurmuştur⁵⁰.

⁴⁹ Özveren, a.g.e., s.21

⁵⁰Erol Yılmaz, **Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Alp Yayınları, 2005, s. 108

Crosby'e göre kalite, şartlara uygunluk anlamına gelmektedir. Crosby çalışmalarında istatistiksel araçlar yerine "sıfır hata" kavramı üzerinde durmuştur. Ona göre ürün veya hizmet kalitesinin yükseltilmesi, maliyetin azalmasına ve karın yükselmesine neden olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının temelinde "hataları ayıklamak yerine hata yapmamak" prensibi vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile iyi düşünülmüş kapsamlı ve titiz planlama çalışması sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değil ise de olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar⁵¹. Bu nedenle sıfır hata, tedavi edici değil, önleyici bir anlayıştır.

Sıfır hata anlayışında; ürün veya hizmetin ilk aşamadan müşteriye teslim edilmesine kadar geçen süreçte yapılacak olan tüm işlemlerin hatasız olmasını sağlamak düşüncesi bulunmaktadır. Sıfır hata yaklaşımı ile hatalar meydana gelmeden önlenabilmektedir. Sıfır hatada, satıştan tasarıma, imalattan montaja kadar her aşamada ve işletmenin bütün birimlerde hata yapmamak veya bir kerede ve doğru şekilde yapmak esastır. Hatalı ürünler, işletmenin verimliliğini olumsuz olarak etkilemektedir. Hataların sıfıra indirilmesi uzun vadede işletmenin hata maliyetinin azalmasına veya ortadan kalkmasına ve üretim sonucunda kaliteli çıktıların artmasına yol açmaktadır.

Crosby'e göre "sıfır hata" kavramı bir performans standardıdır. Sıfır hata esasında, bir işi ilk defada doğru yapmaktır. Hatayı sonradan bulup düzeltmek yerine, hatasız olarak yapmak daha doğrudur. İşin ilk defada doğru yapma daha ucuzdur. Ona göre, performans ölçümü sadece kalite maliyeti, performans standardı ise sadece sıfır hata olmalıdır⁵².

⁵¹ İbrahim Kavrakoglu, "Toplam Kalite Yönetimi", **Önce Kalite Dergisi**, sayı 1, 1992, sayfa 41

⁵² R. Middlehurst; G. Gordon: "Leadership, quality and institutional effectiveness" **Higher Education Quarterly**, Vol 49, No 3, 1995, 266- 285

Crosby'nin kalite gelişim sürecini dikkate alarak geliştirmiş 14 temel kural şunlardır⁵³:

1. Yönetimin doğrudan kalite geliştirme çalışmalarının içinde yer almasını temin et.
2. Her bir bölümden temsilcilerin yer aldığı bir kalite geliştirme takımının oluşturulması.
3. Organizasyonda kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi.
4. Kalite maliyetlerinin değerlendirilmesi ve kalite maliyet kavramının bir yönetim aracı olarak kullanılması.
5. Tüm çalışanlarda kalite bilincinin yerleştirilmesi.
6. Tespit edilen problemlerle ilgili olarak düzeltme faaliyetlerinin alınması.
7. Sıfır-hata programı ile ilgili olarak bir komitenin oluşturulması.
8. Kalite geliştirme ve iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için sürekli bir eğitimin gerçekleştirilmesi.
9. Sıfır-hata gününün düzenlenmesi.
10. Hedefler ve bu hedeflerle ilişkili görevlerin tespit edilmesi.
11. Hataların tespiti ve bu hatalarla ilgili nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla ilgili prosedürlerin oluşturulması.
12. Katılımın desteklenmesi ve katılanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi.
13. Düzenli olarak bir bilgi iletişiminin sağlanabilmesi için bir kalite grubunun oluşturulması.
14. Kalite geliştirme sonu olmayan bir süreç olmasından dolayı bütün bu adımların tekrarlanması.

Deming ve Juran "sıfır hata" standardını kabul etmezler. Juran kalitede "azalan verimler" kanununun geçerli olduğunu belirterek, bir seviyeden sonra kaliteyi iyileştirme maliyetinin bazı küçük hatalara göz yumma maliyetinden çok

⁵³ Güneş Gençyılmaz ve Selim Zaim, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 28, sayı 2, 1999, s. 9-35

daha masraflı olacağını belirtir. Deming ise "sıfır hata" kavramının iş gücünü hedeflediğini fakat işçilerin kaliteyi etkileme kabiliyetlerinin sınırlı olduğunu belirtir. Ayrıca, kalite kaybına yol açan sebeplerin daha çok yönetim tarafından kontrol edilebileceğini ekler⁵⁴.

1.7. Toplam Kalite Yönetimi'ni Etkileyen Faktörler

İşletmeler açık sistem olarak varlıklarını devam ettirebilmek için iç ve dış çevre ile sürekli temasta bulunan birimlerdir. Bu nedenle iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlerden etkilendiği gibi, kendisi de bunları etkilemektedir. Bundan dolayıdır ki işletmelerde kaliteyi etkileyen iç ve dış faktörler mevcuttur⁵⁵.

Dış faktörler, işletmenin denetimi dışında kalan ancak işletme ile ilişkili faktörlerdir. Bunlar: para, pazar ve hammaddedir.

İç faktörler ise, işletmenin denetiminde olan ve değişimin gerçekleşmesi durumunda işletmenin doğrudan etkilenebileceği faktörlerdir. Bilgi, yönetim, çalışanlar, üretimde kullanılan araç ve gereçler, çalışanların motivasyonu ve üretim parametreleri oluşturma iç faktörleri oluşturmaktadır.

- **Para:** Kaliteyi koruma ve geliştirme çalışmaları maliyetlerin yükselmesine dolayısı ile yöneticileri bu konuda değişik çalışmaları yapmaya zorlamaktadır. Geçmişte birçok firma düşük faizli kredilerden yararlanarak hızlıca büyümüşler ama enflasyonun artması, faizlerin yükselmesi sonucu birçok firma ya piyasadan çekilmiş veya küçülmek zorunda kalmıştır⁵⁶. Bunun yanı sıra, işletmeler Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile mevcut zaman kaybını önlemekte ve çalışanların verimliliklerinde artış sağlayarak

⁵⁴ H.Murat Günaydın, "Toplam Kalite Yönetimi", **İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü**, (Çevrimiçi), <http://www.iyte.edu.tr/~muratgunaydin/TKY3.doc>, 15.03.2009

⁵⁵ Şimşek, **a.g.e.**, s. 45

⁵⁶ Kınır, **a.g.e.**, s. 77

kalite geliştirme çalışmalarının neden olabileceği parasal kayıpların ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır.

- **Pazar:** Pazarın dinamikleşmesi ve yoğun rekabet gibi gelişmeler, işletmeleri hızlı ve doğru karar almaya zorlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen işletmelerde pazar payının arttığı gözlemlenmektedir.
- **Hammadde:** Üretimde kullanılan hammaddenin niteliği, ürün kalitesini birinci derecede etkileyen faktörlerdendir. Hammaddenin istenilen kalite düzeyinde olması, kalitesizlik maliyetinin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca ürün kalitesini arttırıcı uygulamaların, tedarikçi firmalar tarafından da uygulanmasının özendirilmesine çalışılması, işletmelerin yararına olacaktır.
- **Bilgi:** Bilginin önem kazanması ile işletmelerde eğitim faaliyetleri de önem kazanmaya başlamıştır. Ancak bilgiyi elde etmek pahalıdır. Bu yüzden kullanılmayacak bilgiye (bilgi bir gün muhakkak kullanılır) yatırım yapmak alternatif maliyetleri arttıracaktır. Bu yüzden işletmelerin eğitim planlarını yaparken bilginin fayda ve maliyet analizini de yapmaları gereklidir⁵⁷.
- **Yönetim:** Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında işletme yönetiminin, uyumlu bir örgütsel yapıyı şekillendirerek ve değişik kesimlerden çalışanları bir araya getirerek insancıl bir yönetim yaklaşımına dayalı yapılar geliştirmesi gerekir. Bu örgütsel yapılar sayesinde işletmeler, esneklik sağlamayı amaç edinmelidir.
- **Çalışanlar:** İşletmede çalışanların sahip olduğu nitelikler, Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısını doğrudan etkileyen unsurlardandır. Yöneticilerin kalite bilincini yaygınlaştırması ve çalışanların da “kalite herkesin işidir” düşüncesinden hareket ile kaliteyi artırmayı amaç edinmeleri gerekmektedir.

⁵⁷ Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997, s.47-48

- **Üretimde kullanılan araç ve gereçler:** Günümüzde, üretimde otomasyona geçiş zorunlu hale gelmiştir. Otomasyonla birlikte; emeğin arz oranında ve üretim maliyetlerinde azalış gözlemlenirken, üretim hızında ve verimlilikte artış yaşanmaktadır.
- **Çalışanların motivasyonu:** Toplam Kalite Yönetimi'nde insanların harekete geçirilmesi, işlerine iyi bir şekilde sarılmaları ve ürettikleri mal ve hizmetlerin kaliteli olmasına özen göstermeleri için onların motive edilmeleri de gereklidir. Bir başka deyimle, çalışan kişilerin işlerine dört elle sarılmaları, çok çaba göstermeleri, işlerine vaktinde gelmeleri ve ortak amaçlara istekle katkıda bulunmaları için, yöneticinin söz konusu kişileri aynı zamanda iyi bir biçimde motive etmesi gerekir⁵⁸.

1.8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, çok sayıda işletme yönetimi tarafından kaliteyi, verimliliği ve etkinliği artırıcı bir araç olarak kullanılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulamak isteyen üst yönetimin, bunun gerekçesini iyi bilmesi ve bunun istekten çok ihtiyaç olduğunun farkına varması gerekir. Başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi uygulaması, sadece üst yönetim tarafından talep edilen ve desteklenen bir uygulama değil, aynı zaman işletmedeki tüm çalışanlar tarafından benimsenen ve etkin olarak uygulanan bir uygulamadır.

Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaya karar veren üst yönetim, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve tekniklerinin benimsenmesi amacıyla etkili eğitim programları düzenlemelidir. Ayrıca, üst yönetimin, Toplam Kalite Yönetimi başlama aşamasında gerçekleştirilebilir ve açık bir şekilde tanımlanabilen kalite amaçlarının

⁵⁸ Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Çantay Yayınları, İstanbul, 2002, s.87

belirlmesi gerekir. Kalite amaçlarının yazılı, açık, anlaşılabilir ve gerçekçi olmasına zen gösterilmelidir. İşletmelerin kalite amaçlarına şu rneği verebiliriz; gelecek ay piyasaya sürülecek olan ürünün güvenilirliğini, gelecek 6 ay içerisinde, sektördeki en etkin rakip ürünün yerini alacak kadar olmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulaması bir masraf kaynağı, bir gider olarak değil, önemli bir yatırım olarak görülmeli ve daha önce çeşitli yerlerde belirtildiği gibi⁵⁹;

- İşletmelere, piyasa taleplerine esnek davranabilme ve bunları karşılayabilme yeteneği kazandırdığından,
- Kaynak kullanımını optimize ederek makine, donanım ve araç gereç yatırımını azalttığından,
- İnsan ve sermaye tasarrufu sağladığından,
- Bir yandan, insanın eğitim ve karar alma süreçlerine katılımı sağlamak ve bol inisiyatif kullandırmak suretiyle, çalışanlarda artan tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırdığından ve modern üniversitelerden mezun olan gençlerin inandıkları yönetim fikirlerini uygulama olanağı verdiğinden, yapılan iyileştirici ve geliştirici çalışmaların sonuçlarına yönelik verimlilik lme mekanizmaları kurulmasını ve dolayısıyla işlerin verimliliğinin ölçülmesini sağladığından,
- Tüm bunların doğal bir sonucu olarak pazar payının artması ve yeni pazarlara girilmesi olanağı sağlayarak hissedarları da tatmin ettiğinden,
- Vazgeçilmez ağdaş yönetim anlayışı olarak, inanarak uygulanmalıdır.

Araştırmamızda, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları arasında önemli yere sahip olan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri, ISO 14001 evre Yönetim Sistemleri ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri'ni inceleyeceğiz.

⁵⁹ Tütüncü, İpekil Doğan, **a.g.e.**, s.44

1.8.1. ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri

Kalite sistemi, işletme yönetim sisteminin bir alt birimidir. Çünkü kalite sistemi bir ürün veya hizmet için kurulur. İşletmenin birden fazla ürünü varsa her biri için ayrı ayrı kurulur. Kalite sisteminin temeli müşteri tatmini olduğuna ve her üründen müşteri beklentileri farklı olacağına göre kalite sistemi de farklı olacaktır. Müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla kurulan bu sisteme "kalite güvence sistemi" denmektedir⁶⁰.

TS-9005 Kalite Sözlüğü'ne göre; kalite güvence sistemi, ürün veya hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılamak amacıyla yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür.

Kalite yönetimi ve güvencesi alanında ilk kez uluslararası bir standart oluşturulması girişimi 1979 yılında BSI (İngiliz Standartları Enstitüsü) tarafından ISO nezdinde yapılmıştır. Bunu takiben ISO/TC 176 numaralı "Kalite Güvencesi" adlı bir komisyon kurulmuş ve bu komisyon standartlarının yazımını 1986 yılında tamamlanış ve 1987 yılında da yayınlamıştır. ISO 9000 standartlarının hazırlanmasında BS 5750 kodlu kalite sistemlerine ilişkin İngiliz Standardı esas alınmıştır⁶¹.

Türkiye'de ise, Türk Standartları Enstitüsü tarafından ISO 9000 standartları 1987 yılından birebir olarak çevrilmiştir ve TS-ISO 9000 şeklinde yayımlanmıştır. 1994 yılında standartların birinci revizyonu yayınlanmıştır.

2000 yılında ise, 21 standarttan oluşan ISO 9000 serisinin; ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ve ISO 9003:1994 standartları ISO 9001:2000 olarak tek standart haline getirilmiştir. ISO 9001:2000 standardı, kalite yönetim sistemlerinin şartlarını tanımlamak ve işletmenin müşteri gereksinimlerini ve ürünle ilgili yasal mevzuat şartlarını karşılama yeterliliğini göstermek için kullanılmıştır.

⁶⁰ Özevren, **a.g.e.**, s.80

⁶¹ Pekşircioğlu, **a.g.e.**, s. 95-117

ISO 9001 standardının 2008 revizyonu 15 Kasım 2008 tarihinde yayınlanmıştır. ISO 9001:2000 belgeleri 15 Kasım 2010'dan itibaren geçerli olmayacaktır. Bu tarihe kadar ISO 9001:2000 standardına göre belgelenmiş işletmeler ile ISO 9001:2008 standardına göre belgelenmiş işletmelerin statüsü aynı olacaktır.

ISO'ya göre ISO 9000:2008 standardının revizyon amacı, standart şartlarında ciddi ve büyük değişikliklerden ziyade standardın önceki sekiz yıllık kullanım sürecinden elde edilen tecrübelerin standarda yansıtılmasıdır. Bu çerçevede yeni standartta bazı hususlar daha açık biçimde ifade edilmiştir⁶².

Yeni standart, ISO 9001:2000'e göre köklü değişikliklere neden olacak yenilikler getirmemekte, sadece yürürlükteki standartta belirtilen gerekliliklere açıklık getirmekte ve standarda güncellik kazandırmaktadır. Daha önceki standartlardan olan ISO 9000:1994'ten ISO 9000:2000'e geçişte tazeleme eğitimi alınması gerekirken 2008 revizyonu için böyle bir şart bulunmamaktadır. Ayrıca bu revizyon çok radikal değişiklikler getirmediğinden işletmeler periyodik denetimlerinde bu belgeye geçiş yapabilecektir

ISO 9000 standartları serisi kuruluşların iç ve dış kalite güvencesi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacı ile kalite yönetimi ve güvencesi modelleri ile bunlara ilişkin temel şartları tanımlar. Her ne kadar adında "standart" sözcüğü bulunsun da ISO 9000 serisinin amacı kuruluşlara standardize edilmiş kalite yönetimi ve güvencesi modelleri vermek olmadığı gibi zaten bu, pratik olarak da mümkün değildir. Her kuruluş, kendi yapısına, üretim türü ve şekline, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine vb. uygun olarak kalite sistemini kurmalı ve geliştirmelidir⁶³.

ISO 9001:2008 Kalite Güvence Sistemi kurmaya karar veren işletmeler, öncelikli olarak, mevcut durumun belirlemeli ve işletmenin üstünlüklerini yeni

⁶² www.tse.org.tr, (Çevrimiçi), 03.03.2009

⁶³ Nurettin Pekşircioğlu, "ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası" **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.143

kurulacak kalite güvence sisteminin temelini oluşturması sağlayacak şekilde tasarlamalıdır. Kalite güvence sistemine ilişkin faaliyetleri organize etmek amacıyla kalite güvence sistemi planı oluşturulmalıdır. Bu plan çerçevesinde, kalite çalışmalarında görev alacak yöneticiler ve çalışanlar ve bunların görev ve sorumlulukları belirlenmelidir. Aynı zamanda, kaliteye yönelik eğimi tüm çalışanlara aynı yoğunlukta vermek yerine, her çalışanın kendi görev ve sorumluluklarının gerektirdiği ölçüde eğitimin verilmesi daha yerinde olacaktır. Kalite güvence sistemi oluşturulduktan sonra, üst yönetimin kalite güvence sistemini, hedefleri, sistemin performansını, kalite iyileştirme çalışmalarını gözden geçirmesi, sistemin etkinliğini ve sürekliliğini sağlayacaktır.

Kalite Güvence Sistemleri etkin bir şekilde uygulandığı zaman, verimliliğin iyileştirilmesi, üretimde zaman kaybının önüne geçilmesi, rekabet gücünün artırılması, maliyetlerin azalması, müşteri ve çalışan memnuniyeti sağlanması, yönetimin kolaylaştırılması, müşterilere karşı işletmenin güveninin artırılması ve ürün ve hizmet kalitesinin süreklilik kazanması sağlanır.

1.8.2. ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemleri

Artan nüfus ve sanayileşme gibi faktörler doğal kaynaklara olan talebi artırmış ve hızlı tüketimin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Enerji kaynaklarında meydana gelen azalışlar; su, toprak, hava, katı atık ve gürültü kirliliği doğal çevre ve insanlar üzerinde son derece olumsuz etkiler yaratmıştır. Söz konusu etkilerin ortadan kaldırılması için çevre yönetimi kavramı gündeme gelmiştir. Çevre bilincinin zaman içerisinde giderek yaygınlaşması toplumları çeşitli çevresel standartlar oluşturmaya itmiştir.

ISO 14001 Çevre Yönetimi Standardı'nda çevre yönetimi sistemlerinde kullanılan çeşitli kavramlara ilişkin tanımlar şu řekildedir⁶⁴:

⁶⁴ www.tse.org.tr, (Çevrimiçi), 11.03.2009

- Çevre kavramı; “bir organizasyonun tüm faaliyetlerinin içinde gerçekleştiği hava, su, toprak, doğal kaynaklar, flora, fauna, toplum gibi faktörleri ve bunlar arasındaki ilişkileri de içine alan ve genişleyebilen bir mahal/sistem” olarak tanımlanmaktadır.
- Çevre boyutu kavramı; “kuruluşun, faaliyetlerinin, ürünlerinin veya hizmetlerinin çevre ile etkileşime giren unsurlarıdır” şeklinde açıklanmaktadır.
- Çevre politikası kavramı; “kuruluşun, genel çevre icraatı ile ilgili niyet ve prensiplerini açıklamak, faaliyet, çevre amaç ve hedeflerle çerçeve teşkil etmek üzere yaptığı beyandır” şeklinde açıklanırken, çevre boyutu “Kuruluşun, faaliyetlerinin, ürünlerinin veya hizmetlerinin çevre ile etkileşime giren unsurlar” olarak tanımlanmaktadır.
- Çevre Yönetimi kavramı ise, “bir kuruluşun planlamayı da içine alan genel yönetim görevinin, çevre politika ve hedeflerini geliştiren, gerçekleştiren, uygulayan ve muhafaza eden yönleri” olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde en önemli çevre sorunların biri olan hava kirliliği; nefes darlığı, kalp ve dolaşım sistemi rahatsızlıkları gibi çok sayıda hastalığa neden olmaktadır. Çevre mevzuatının hava kirliliğine ilişkin yönetmeliği, hava kalitenin korunması amacıyla işletmeler çevreye zararlı etkilerini teknolojik seviyeye uygun olarak azaltma zorunluluğu getirerek işletmelerin faaliyetlerini kontrol altına almayı sağlamıştır.

Çevre Yönetimi ile ilgili oluşturulan uluslararası standartlar, işletmelerin çevre yönetimi politikalarının başıca unsurları sağlayarak, onların ekonomik ve çevresel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

ISO 14000 Standardı’nın temeli, 1992’de yayımlanan ve her türde ve büyüklükte işletmelerin örnek alabileceği BS 7750 standardına dayanmaktadır. Bu standart, çevre yönetimi standartlarının ilki olma özelliği taşımaktadır. Ancak bu standart 1997 yılında yerini ISO 14000’e bırakmıştır.

ISO 14000 standartları serisi, temelinde doğal kaynakların kullanım miktarının azaltılması, toprağa, suya, havaya verilen zararların en alt düzeye indirilmesini amaç edinen bir yönetim modelidir. ISO 14000 serisi, işletmelere işleri nasıl yapacaklarını anlatmamakta, ürünleri üretirken işletmelerin çevreye yapacakları etkileri kontrol etmelerine yardımcı olan önemli yönetim proseslerini tanımlamaktadır.

ISO 14000⁶⁵;

- Genel bir standarttır, her tip ve büyüklükte organizasyonlar için imalat ticaret veya hizmet sektörlerinde uygulanabilir.
- Önleyicidir, çevreye verilen zararların oluşmadan önlenmesini hedefler.
- Gelişimcidir, performansı iyileştirmeye yöneliktir.
- Gönüllülük esasına dayanır. Ancak bir kez sistem kurulursa standardın gereklerine uymak zorunludur.
- Sistem bazlıdır. Kurulan sistem dökümanite edilmiş prosedürlerle desteklenmelidir.

ISO 14000 standartlarını kullanmaları isteklerine bağlıdır yani mecburi değildir. Fakat uluslararası ticaret yapmak isteyen çok uluslu firmalar için uluslararası çevre yönetimi standartlarına uymaları ve ISO 14000 uygulamaları kaçınılmazdır. Çünkü gerek rekabet güçlerini arttırmak, gerek sundukları ürün ve hizmetlerde belirli bir standart ve kalite güvencesini müşterilerine sağlamak, gerek çevreye duyarlı bir imaj sağlamak açılarından ISO 14000 işletmelere faydalı olmaktadır⁶⁶.

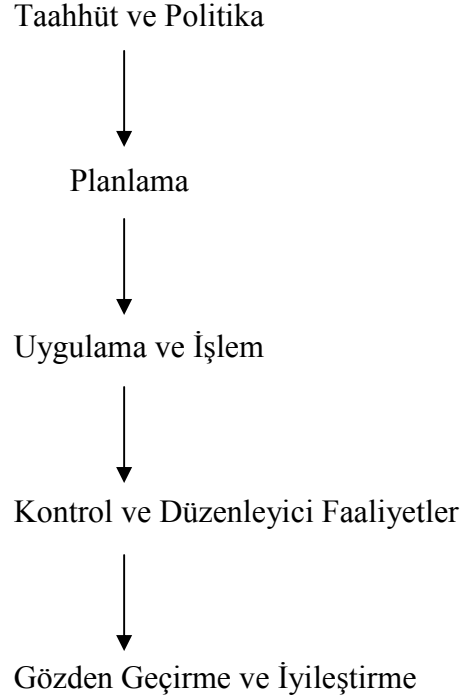
Aşağıda ISO 14000 Standartları Serisi yer almaktadır:

⁶⁵H. Bektaş, “Madencilikte Çevre Yönetim Sistemi Uygulaması”, **Madencilik ve Çevre Sempozyumu**, 2005, (Çevrimiçi), http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/1665c93b72f55b2_ek.pdf, 03.03.2009

⁶⁶ Feza Karaer ve Tuba Pusat, “ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardının Otomotiv Yan Sanayiine Uygulanması”, **Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**, cilt 7, sayı 1, 2002, s.11-20

- TS EN ISO 14001 Çevre yönetim sistemleri özellikler ve kullanım kılavuzu
- TS EN ISO 14004 Çevre yönetimi -Çevre yönetim sistemleri- Çevre yönetim prensipleri kılavuzu –Sistemler ve destekleyici teknikler için genel kılavuz
- TS EN ISO 14010 Çevre yönetimi -Çevre denetim kılavuzu- Çevre ile ilgili denetimin genel prensipleri
- TS EN ISO 14011 Çevre yönetimi –Çevre denetim kılavuzu denetim usulü- Çevre yönetim sistemlerinin denetimi
- TS EN ISO 14012 Çevre yönetimi –Çevre denetçilerinin haiz olması gereken özellikler
- TS EN ISO 14020 Çevre yönetimi -Çevre ile ilgili etiketlemenin temel prensipleri
- TS EN ISO 14021 Çevre yönetimi – Çevreyle ilgili etiketleme – Çevreyle ilgili iddiaların öz beyanı – Terimler ve tarifler

Bu standartlar arasında olan ISO 14001 standardı, seri içerisinde en fazla kabul gören standarttır. ISO 14001 standardı, çevre politikası, çevre hedefleri ve çevre programları doğrultusunda çevre boyutlarının kontrolüne yönelik şartları içermektedir. Bu standart; bir rehber özelliği taşır ve işletmelere çevresel performans konusunda özel kriterler vermez. ISO 14001, çevre politikasını geliştirmek, uygulamak, gözden geçirmek ve sürdürmek amacı ile kuruluş yapısını, sorumlulukları, uygulamaları, planlanan faaliyetleri ve prosedürleri kapsayan Toplam Kalite Çevre Yönetim Standartları'nın bir bölümünü oluşturmaktadır. ISO 14001 Çevre Yönetimi Standardı'nın yapısı aşağıdaki gibidir;



Şekil 8: ISO 14001 Çevre Yönetimi Standardı'nın Yapısı

ISO 14001 Çevre Yönetimi Standardına göre, öncelikli olarak işletmenin ürün veya hizmetlerinin çevreyi koruma amacı ile üst yönetimden taahhüt alması gerekmektedir. İşletme çevre yönetim sistemine yön vermek ve bu sistemi geliştirmek için bir çevre politikası belirlemelidir. Planlama aşamasında, örgütün faaliyet, ürün ve hizmetlerinin çevre boyutları belirlenmesi gerekir. Çevre politikaları çerçevesinde amaç ve hedefler tespit edilmelidir. Tespit edilen amaç ve hedeflere erişilmesi ve devamlı gelişebilmesi için sorumlulukları, harcamaları ve temini gösteren Çevresel yönetim programı uygulama planları hazırlanmalıdır. Uygulama ve işlem aşamasında, çevre yönetiminin etkinliğinin sağlanması için görevler, yetkiler ve sorumluluklar tanımlanmalı, yazılı şekle dönüştürülmeli ve ilgili taraflara duyurulmalıdır. Ayrıca, işletmede çevre bilincinin gerçekleştirilmesi için eğitim programları düzenlenmeli ve ilgili programların sürekliliği sağlanmalıdır. İşletmenin çevre politikasını ve çevre yönetimindeki başarısını ölçme ve değerlendirme işlemleri, kontrol ve düzenleyici faaliyetler aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada çevre politikalarına yönelik amaçlar, hedefler ve performans gözden

geçirilir ve çevre politikalarında değişiklik yapılmasına gerek olup olmadığı tespit edilir. Gözden geçirme ve iyileştirme faaliyetleri, işletme yönetiminin çevre yönetim sistemlerindeki başarısının devamının sağlanması amacı ile çevre yönetim sistemlerini belirli aralıklarla gözden geçirmesinden oluşmaktadır.

İşletmelerde ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemleri'nin geliştirilmesinin amaçları şunlardır⁶⁷:

- Ulusal ve/veya uluslararası mevzuatlara uyumun artırılması,
- Çevresel performansın artırılması,
- Maliyet kontrolünün geliştirilmesiyle masrafların azaltılması ve verimliliğin artırılması,
- Acil durumlara (deprem, yangın, sel vb.) ve kazalara karşı hazırlıklı bulunarak mesuliyetle sonuçlanan kaza vb. olayların azaltılması,
- Kirliliğin kaynaktan başlayarak kontrol altına alınması ve azaltılması,
- Girdi malzemeleri ve enerji tasarrufu sağlanması,
- İzin ve yetki belgelerinin alınmasının kolaylaştırılması,
- ISO 14001 tüm dünyaca bilinen ve kullanılan ortak bir dil olduğundan global pazarda kabul edilirliliğin sağlanması.

1.8.3. OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri

Sanayileşmenin artması, yoğun makineleşme ve üretimde kullanılan zararlı kimyasal maddeler nedeniyle; çok sayıda çalışan iş kazaları ve meslek hastalıklarından yaşamını yitirmekte veya engelli hale gelmektedir. Söz konusu hastalık ve kazalardan ötürü meydana gelen bireysel ve toplumsal kayıplar, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin önemini artırmıştır.

⁶⁷<http://www.tse.org.tr> , (Çevrimiçi), 09.03.2009

Dar anlamda iş sağlığı ve güvenliği kavramı, işçinin sağlık ve emniyetinin işyeri sınırları ve iş dolayısıyla doğan tehlikeler karşısında korunmasını kapsamaktadır. Ancak, zaman içinde bu tanımlamanın yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Özellikle yaşama çevresinde de işgörenin korunmasının gerekli olduğu ileri sürülmüştür. Çevrenin korunması, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, beslenme ve ulaşım emniyeti, ilk yardım ve sosyal güvenlik, kentleşme gibi konular iş sağlığı ve iş güvenliği konuları ile ilişkilendirilmiştir. Geniş anlamda iş sağlığı ve iş güvenliği kavramı, işyeri ile sınırlı sağlık ve emniyet tedbirlerinin yeterli koruma sağlayamayacağını kabul eden ve işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen ve ilgilendiren ve işyeri dışından kaynaklanan riskleri de kapsamına dahil eden bir kavramdır⁶⁸.

Kuruluşlarda karşılaşılan en önemli insan kaynakları sorunlarından biri, çalışanların emniyetli ve sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olmamalarıdır. Kuruluşların daha iyi rekabet koşullarına ulaşabilmesi için çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda planlı ve sistemli çalışmalar yürütmeleri gerekmektedir. ISO 9001 ve ISO 14001 gibi standartlar kalite ve çevre yönetimleri üzerine yoğunlaşmış, dolayısıyla kuruluşlarda iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirilerek korunabilmesi için ayrı bir standarda gereksinim duyulmuştur⁶⁹.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olduğunu söylemek yerince olacaktır. M.Ö. 2000’li yıllarda Hammurabi Yasası’nda bir konuya ilişkin çok sayıda düzenlemeye rastlanmıştır. Ancak işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramının gerçek anlamda asıl ortaya çıkışı Endüstri Devrimi’ne dayanmaktadır. Endüstri Devrimi sonucu teknoloji kullanımının giderek yaygınlaşması, çocuk işçilerin sayısının artması ve makineleşme nedeniyle çalışanların güvenliğinin olmadığı dönemde, işçi sağlığı ve iş

⁶⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.262

⁶⁹ <http://www.tse.org.tr>, (Çevrimiçi), 03.03.2009

güvenliğini korumaya yönelik yapılan uygulamalar, günümüzdeki uygulamaların temelini oluşturmaktadır.

2001 yılında itibaren uygulanmaya başlayan OHSAS 18001, BS 8800 (Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetim Sistem Rehberi)'e dayanan bir iş sağlığı ve güvenliği yönetim standardıdır. BS 8800 standardının, işletmelerde bir iş sağlığı ve güvenliği sisteminin kurulmasına kılavuzluk etmemesi ve sertifikasyon amacı bulunmaması nedeniyle geliştirilmiştir.

OHSAS 18000 standardı iki alt standarttan oluşmaktadır. Bunlardan biri olan OHSAS 18001, yönetim sisteminin kapsamında bulunması gereken kritik yönetim elemanlarını tanımlanmakta ve belgelendirme sürecini içermektedir. Diğer bir alt standart olan OHSAS 18002 ise, OHSAS 18001'in işletmelerde uygulamasına yönelik çerçeve niteliği taşıyan bir rehberdir. Bu standart OHSAS 18001'in uygulanmasına yönelik içeriği, girdi, süreç ve çıktıları tanımlamaktadır.

OHSAS 18001, işletmelerin sağlık ve güvenlik yönetimine ilişkin sistemlerini tüm yasal gerekliliklere uygun hale getiren, çalışanların karşı karşıya bulundukları riskleri ortadan kaldıran ya da en aza indirgeyen, böylece sağlık ve güvenlik performansında sürekli iyileştirmeye dayanan ve bağımsız bir sertifikasyon örgütü tarafından düzenli bir dış denetime konu olan yeni bir standarttır⁷⁰.

OHSAS 18001 iş güvenliği yönetim sistemi şu bilgileri içermektedir⁷¹:

- OHSAS 18001, öncelikle ağır ve tehlikeli işyerleri için BSI (British Standards Institution) tarafından geliştirilen, tüm dünyada kabul görmüş ve risk analizine dayalı bir yönetim sistemidir.
- OHSAS 18001 Şartnamesi, iş kazası ve meslek hastalıklarını en aza indirmek; işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal yükümlülükleri yerine getirmek isteyen işyerleri için karşılanması gereken şartları içerir.

⁷⁰ Oya Aytemiz Seymen, "Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetimi Standardı ve Konaklama İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme", **Standard Dergisi**, 2002, s. 39-48

⁷¹ Sinan Ünsar, "Türkiye'de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamalarının Mevcut Durumu ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2003, s. 86-87

- Bu yönetim sistemi, zararlar sonuçlanabilecek olası tehlikelerin önceden tespitini ve gerekli önlemlerin alınmasını hedeflemektedir.
- ISO 9000 uyumludur. Böylece mevcut kalite sistemi, OHSAS 18001’i de içerecek tarzda daha da nitelikli hale gelmektedir.
- İsteyen işyerleri, OHSAS 18001’e göre oluşturdukları yönetim sistemini belgeleyebilirler.
- Böyle bir yönetim sisteminin yürütülmesiyle, iş kazası ve meslek hastalıklarının oldukça yüksek maliyetleri en aza indirilebilmektedir.
- İhracatta Avrupa Birliği’nin mevzuat dışı engellemelerine mani olunabilmektedir.
- Rakiplere karşı üstünlük sağlamaktadır.
- Resmi makamlar önünde, kuruluşun iş güvenliğine olan duyarlılığı kanıtlanabilmektedir.
- alışan memnuniyeti artmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin işletmelere sağlayacağı yararları ise şu şekilde sıralayabiliriz⁷²:

- Sağlık ve güvenlik konusunda planlı ve belgeli bir yaklaşım; sağlık ve güvenlikten sorumlu alanların açıkça belirlenmesi,
- Daha güvenli bir çalışma ortamı; daha az meslek hastalığı ve daha düşük kaza riski,
- İşgörenlerin, sorumluluklarının farkına varmalarının sağlanması; bu yolla pek çok iş kazasının ve meslek hastalığının nlenmesi,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesiyle kazanılan zaman ve buna bağlı olarak maliyet düşüşü; kazalara ve hastalıklara ödenen tazminat miktarının azalması.

İşletmelerde, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmaması durumunda karşılaşılması muhtemel riskler iş kazaları ve meslek hastalıklarıdır. Her tür iş ve

⁷² Gülnur Akkaya, “Avrupa Birliği ve Türk Mevzuatı Açısından Sağlık Kuruluşlarında İş Sağlığı, İş Güvenliği, Meslek Hastalıkları ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.32

endüstride istihdam sonucu doğan, bireysel yaralanma veya maddi hasara veya üretim akışında aksamaya yol açan ve bireysel yaralanma yaratabilecek istenmeyen olaylara iş kazası denir. Meslek hastalığı, sigortalının çalıştırıldığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, sakatlık veya ruhi arıza halleridir⁷³.

İşyerlerinde meydana gelmesi muhtemel iş kazası ve meslek hastalıklarını önlemek için kurulan OHSAS 18000 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'ne yönelik yapılan yatırımlar, iş kazası meydana gelmesi durumunda ortaya çıkacak olan maliyetlerden çok daha ucuz olacaktır. Bunun için devlet, işveren ve çalışanların bu sistemin oluşturulmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunması gerekir.

1.9. Toplam Kalite Yönetimi'nde Kullanılan Teknikler

Literatürde yer alan Toplam Kalite Yönetimi'nde kullanılan tekniklere yönelik çalışmalar incelendiğinde, araştırmacıların birbirinden farklı teknikleri ele aldıkları görülmektedir.

Dale ve Cooper'a göre, Toplam Kalite Yönetimi'nde kullanılan teknikler ve araçlar şu şekildedir⁷⁴:

- Histogram ve grafikler,
- Akış şeması,
- Pareto analizi,
- Sebep-sonuç diyagramı (balık kılçığı diyagramı),
- Serpilme diyagramı, regresyon ve kolerasyon analizi,
- İstatistiksel süreç kontrolü,

⁷³ Ömer Sadullah, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi", **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000, s. 397-409

⁷⁴ Barrie Dale ve Cary Cooper, **Total Quality and Human Resources, An Executive Guide**, Blackwell Publishers, Oxford, 1992, s. 198

- Hata modu etki analizi (FMEA),
- Kalite-maliyet Sistemi,
- Kalite fonksiyon yayılımı (QFD),
- Yedi yeni kalite kontrol aracı: İlişkilendirme diyagramı, yakınlık diyagramı, ağaç diyagramı, matris diyagramı, matris veri analizi, süreç karar program tablosu ve ok diyagramı.
- Hatandan sakınma (Poke-Yoke)

Yukarıda belirtilen teknikler dışında, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının yürütülmesinde kullanılan başlıca teknikler ve araçlar şu şekildedir: Kalite çemberleri, kıyaslama, tam zamanında üretim ve kalite denetimleri.

1.9.1. Kalite Çemberleri

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerinden biri olan ekip çalışmasında, kalitenin nasıl iyileştirilebileceği konusunda çalışan bireyler, iş süreçlerinin ve kalitenin gelişmesine katılımlarını sağlayarak küçük çalışma grupları oluşturur. Oluşturulan bu gruplar kalite çemberleri olarak adlandırılmaktadır.

Literatürde kalite çemberlerine ilişkin çok çeşitli isimlerle karşılaşmak mümkündür. Bunlara örnek olarak; kalite kontrol çemberleri, kalite iyileştirme çemberleri, kalite kontrol halkaları, sorun çözme grupları, geliştirme grupları, geliştirme çemberleri, yaratıcı ekipler, inisiyatif sahibi çemberler, geliştirici-yaratıcı ekipler verilebilir⁷⁵.

Üyeleri üç ile on beş kişi arasında değişen, ideal olarak aynı yerde çalışan ya da en azından benzer işi yapan kişilerin, gönüllü olarak ve düzenli aralıklarla bir araya gelmesinde oluşan, işteki kalite, verimlilik, tasarruf vb. gibi sorunları ele alıp

⁷⁵ Tamer Bolat, "Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerinde Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 1999, s.41

tartışan ve bunlara çözüm getiren ve bulduğu çözümleri yönetime sunan bir gruba kalite çemberi adı verilir⁷⁶. Bu tanımda dikkati çeken noktalardan biri gönüllülük kavramıdır. Gönüllülük, kalite çemberinde grup üyelerinin bir araya gelmesini sağlayan esas faktördür. Üyeler kendi istekleri ile ve üst yönetim tarafından bir zorlama yapılmadan kalite çemberi çalışmalarına katılırken, kalite çemberi liderinin çembere katılımında gönüllülük esası aranmamaktadır.

JUSE, kalite çemberlerini şöyle tanımlamaktadır: Kalite çemberleri, aynı birimde çalışan, benzer işleri yapan, kalite yönetimi faaliyetlerini gönüllü olarak yerine getirmeyi üstlenen iş görenlerden oluşmuş küçük bir çalışanlar grubudur. Her üyenin faal olması gereken bu küçük grup, işletmenin genel kalite yönetimi stratejisinden kendine düşenleri sürekli olarak yerine getirir ve üyelerinin kişisel gelişimini ve işlerindeki performanslarının yükselmesini hedefler⁷⁷.

Kalite çemberleri düşüncesinin özünü⁷⁸,

- Şirketin iyiye gitme ve gelişmesine katkıda bulunmak,
- İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak,
- İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak konularındaki fikirler oluşturmaktadır.

Kalite çemberlerinde yalnızca işten kaynaklanan sorunları çözme amacı ile toplantı yapılmaktadır. Bu toplantıda yer alan çemberler problem çözme konusunda daha önceden eğitim aldıkları teknikleri kullanarak maliyeti düşürme veya kaliteyi iyileştirme amacına yönelik önerileri yönetime sunmaktadırlar. Öneriler sunulduktan sonra yöneticiler tarafından değerlendirilip karar verilmektedir

Her çemberin mutlaka bir lideri olmalıdır. Çember lideri⁷⁹;

- Yeni grup üyeleri ile mülakat yapar ve onları seçer,

⁷⁶ Paksoy, **a.g.e.** , s. 221

⁷⁷ Özkan, **a.g.e.**, s. 77-78

⁷⁸ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1995, s. 142

⁷⁹ Pekdemir, **a.g.e.** , s. 71

- Grup üyelerinin faaliyetlerini gözden geçirir,
- Üyelerin disiplinini sağlar
- Diğer gruplarla ve yöneticilerle koordinasyonu sağlar.

Bir kalite çember organizasyonu; çember, lider, çember üyeleri ve faaliyet kolaylaştırıcıdan (rehberden) oluşmaktadır. Kalite çemberinde yer alan çember üyeleri; işe, iş süreçlerine ve çalışma ortamına ilişkin iyileştirme alanlarının tespiti, sorunlara çözüm ve öneri geliştirme görevinden sorumludurlar.

Kalite çemberlerinin diğer bir unsuru olan faaliyet kolaylaştırıcılar yani rehberler, çember faaliyetlerine yönelik ilk planlama çalışmalarını gerçekleştirirler. Ayrıca, kalite çemberi toplantılarına katılmaktan, kalite çemberlerini denetlemekten ve çember liderine yardımcı olmaktan sorumludurlar.

Kalite çemberlerinin odak noktasında yer alan yürütme komitesinin ise; rehberlerin seçimi, hedeflerin belirlenmesi ve kalite çemberlerinin politika ve prosedürlerinin oluşturulması gibi görevleri bulunmaktadır.

1.9.2. Kıyaslama

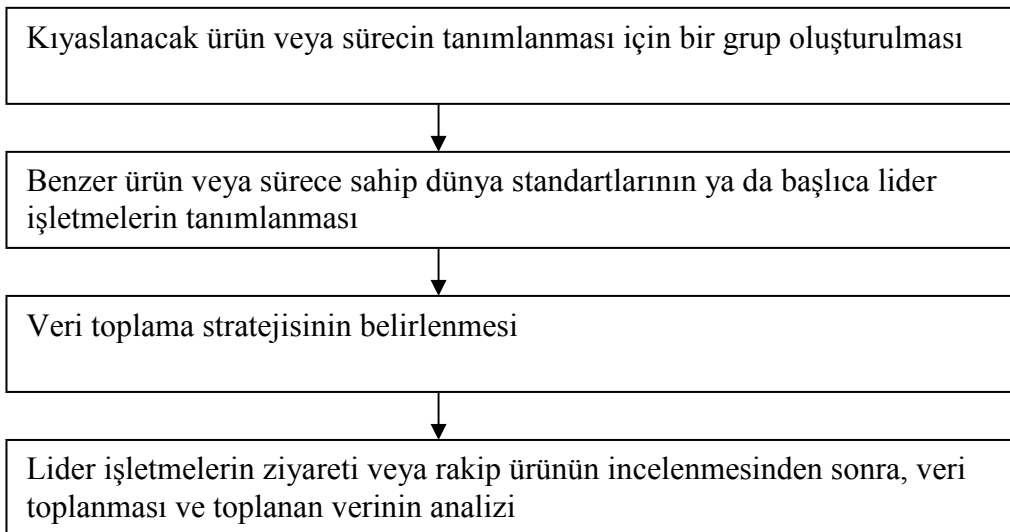
Kıyaslama, işletmelerin geliştirmek amacıyla ürün, hizmet, süreç ve uygulamalarda rakip olarak kabul edilen işletme ile karşılaştırıldığında; işlerin nasıl yapıldığının araştırma ve öğrenme ile açıklığa kavuşturulduğunu, emir-komuta yetkisine sahip yöneticilerin katılımının sağlandığı, sistematik ve sürekli bir süreçtir⁸⁰.

Başkalarından öğrenmek olarak tanımlanan bu teknik, işletmelerin kendilerinden daha iyi olduklarını düşündükleri işletmeleri referans alarak onların faaliyetleri ile kendi faaliyetlerini karşılaştırmaya ve eksiklikleri gidermeye dayanır.

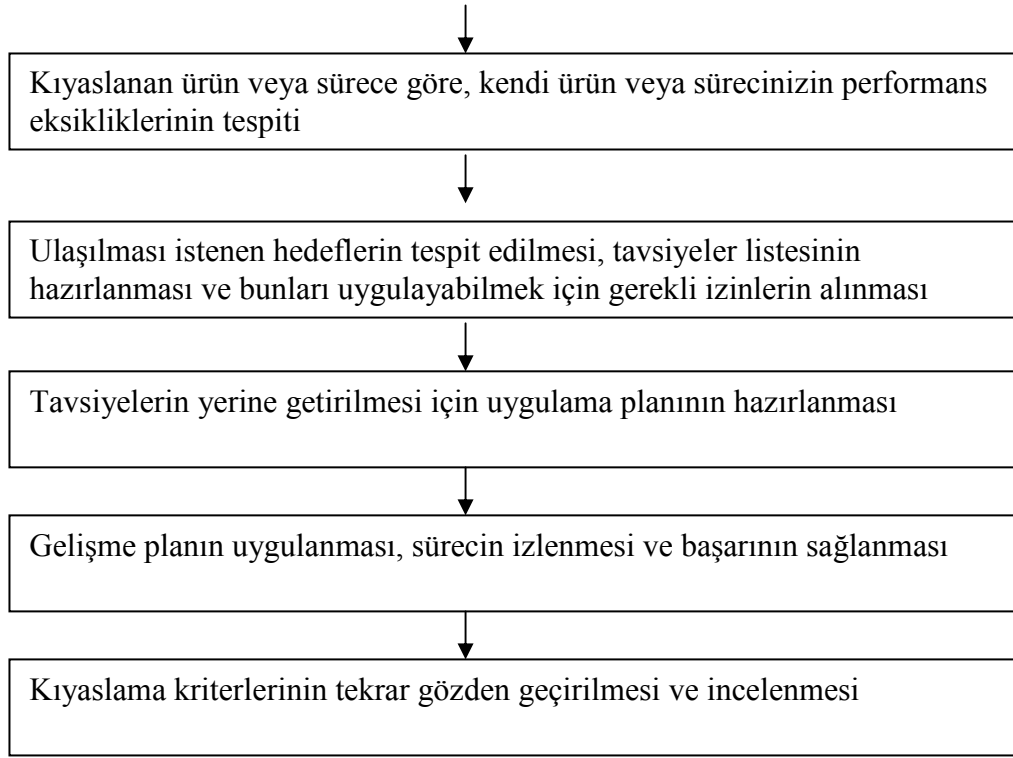
⁸⁰ Çetin, Akın, Erol, **a.g.e.** s. 119

Uygulamada üç tür kıyaslamadan söz edilmektedir: 1)kurum içi kıyaslama, 2)rekabetçi kıyaslama, 3)süreç kıyaslama. Birçok büyük firmada, benzer faaliyetler farklı operasyonel departmanlarda gerçekleşmektedir. Kurum içi kıyaslama, aynı işletmenin farklı departmanlarda ve işletme birimlerinde benzer faaliyetlerin kıyaslanmasıdır. Bu kıyaslama türünün birçok avantajı bulunmaktadır. Kıyaslama için gerekli olan veriler de, gizlilik problemi olmadığı için kolayca elde edilmektedir⁸¹. Başka bir deyişle, kıyaslama ilk önce işletme içinde uygulanarak öğrenilmektedir. Bu dönem işletme açısından, kurum dışı kıyaslama için hazırlık dönemidir. Rekabetçi kıyaslama, işletme ile aynı sektörde faaliyet gösteren kuruluşların ürünleri, hizmetleri, süreçleri, maliyetleri, gelirleri, vb. hakkında bilgilerin elde edilmesi ve bu bilgiler kendi işletme bilgileri ile karşılaştırılmasıdır. Bu kıyaslama türü, diğerlerinden daha zordur. Çünkü rakip işletmeler ile işbirliğine gidilmesinde dürüst ve açık bir şekilde bir bilgi sunan kuruluş bulmak kolay değildir. Süreç kıyaslama ise, işletmenin doğrudan rakibi olan veya olmayan tüm kuruluşların uygulamalarının işletmedeki uygulamalarla karşılaştırılması ile olur. Süreç kıyaslama; fonksiyonel kıyaslama ve geniş kapsamlı kıyaslama olarak da bilinmektedir. Bu kıyaslama, rekabetçi kıyaslama ile karşılaştırıldığında diğer kuruluşlardan bilgi paylaşımı daha kolay olmaktadır. Özellikle yeni üretim ya da pazar alanına girmekte kullanılan bir yöntemdir.

Aşağıda kıyaslama sürecinin aşamaları sıralanmıştır:



⁸¹ Dale H. Besterfield, Carol Besterfield-Michna, Glen H. Besterfield ve Mary Besterfield-Sacre, **Total Quality Management**, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1995, s. 249



Şekil 9: Kıyaslama Süreci Aşamaları⁸²

1.9.3. Tam Zamanında Üretim

Bir üretim sistemi ve felsefesi olan tam zamanında üretimi Hall şu şekilde tanımlamıştır: Dar anlamıyla TZÜ; gerekli zamanda, gerekli yerde, yalnızca gerekli malzemeyi bulundurmaya amaç edinen malzeme hareketi ve iletimidir. Geniş anlamıyla TZÜ ise; gerekli malzeme hareketini tam zamanında yapan bütün imalat faaliyetlerini kapsar⁸³.

Tam zamanında üretim felsefesinde; israfı ortadan kaldırmak, kaliteyi geliştirmek, verimliliği artırmak ürünlerde, hizmetlerde ve üretim sürecinde sürekli gelişmeyi sağlamak yer almaktadır. Tam zamanında üretim, işletmedeki kayıplarını en aza indirerek, müşterinin talebini, istediği miktarda ve istediği zamanda sağlamayı amaç edinmiştir. Tam zamanında üretim, insanlar, prosesler ve prosedürler gibi işletmenin temel unsurlarında değişikliğe gitmeyi gerektirmektedir

⁸² Kovancı, **a.g.e.**, s. 337

⁸³ Özkan, **a.g.e.**, s. 285

Tam zamanında üretim anlayışının iki temel amacı bulunmaktadır: sıfır stok ve sıfır israf. Başka bir deyişle; bu anlayışın temelinde, kalite maliyet ve teslimatta iyileştirme yapmak ve bu iyileştirmeyi yaparken de görünmeyen israf kalemlerini tespit ederek ortadan kaldırmak, böylece sistemi sürekli iyileştirmek amaçlanmaktadır. Ayrıca tam zamanında üretim felsefesi, israfın ana kaynağının stoklar olduğunu öne sürmektedir.

1.9.4. Kalite Denetimleri

Kalite denetimleri, kalite ile ilgili çalışmalar ve alınan sonuçların, belirlenmiş kurallara uygun olup olmadığını ve bu standartların hedeflere ulaşılması için etkili ve uygun bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacı ile bağımsız ve sistemli bir şekilde yapılan bir incelemedir⁸⁴.

Kalite denetimi, kalite ile ilgili faaliyetleri değerlendirmeyi, onaylamayı ve denetlemeyi sağlayan bir yönetim aracıdır Ancak kesin olarak ifade edilebilir ki, kalite denetimi, takip veya kontrol çalışmalarının bir alternatifi değildir⁸⁵. Kalite denetimleri yalnızca yapılması gereken iyileştirmeleri ve düzeltmeleri tespit eder. Ayrıca, denetim belirli ürünlerle veya yöntemlerle sınırlanmamakta, kaliteye ilişkin tüm unsurlara uygulanmaktadır. Denetimin kapsamının nasıl olduğu ve kimler tarafından yapılacağı ise planlarla açıklanmalıdır.

⁸⁴ Kingır, a.g.e., s.90

⁸⁵ Charles A. Mills, **The Quality Audit, A Management Evaluation Tool**, McGraw-Hill, 1989, s.1-5

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış

Günümüzde kaliteyi gerçekleştirmenin ve rekabette üstünlük sağlamanın tek yolu olarak kabul edilen insan faktörü, verimlilik üzerinde en önemli belirleyici durumundadır. İnsan Kaynaklarının işletmeler açısından artan önemi karşısında, bu kaynakların etkili bir şekilde yürütülmesi gündeme gelmiştir.

İnsan Kaynağının Yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla 20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır. Hemen her değişme sürecinde olduğu gibi, başlangıçta geleneksel personel yönetimi anlayışının ‘yeni bir anlatımı’, ‘modernleşmesi’ olarak algılanmış ve yorumlanmıştır. Değişim sürecini biraz daha derinden hissedenler ise, İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımını, geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu daraltılmış ve diğer hizmet alanları genişletilmiş, yeni bir biçimi olarak tanımlamışlardır⁸⁶.

İnsan Kaynakları Yönetimi; örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla insan kaynaklarının etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlayacak şekilde, bir sistem bünyesinde örgütün tasarlanması olarak tanımlanabilir⁸⁷. Bu açıdan ele alındığında; insan kaynaklarının, çalışanların istihdamı, eğitimi, kariyer gelişimi, performans değerlendirmesi, güvenliği ve ihtiyaçlarının karşılanması gibi konular üzerinde yoğunlaştığı ve örgüt ilişkileri ile yakın bir ilişki içerisinde olduğunu

⁸⁶ Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Personel Eğitim Merkezi Yayınları, Ankara, 1996, s.34

⁸⁷ L. R. Mahtis, , H. J. Jackson, **Human Resource Management**, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH Ninety Edition, 2000,s.4

söylemek gerekir. Bunun yanı sıra, İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt stratejilerinin insan kaynakları fonksiyonları ile birleştirilmesi gerektiğini savunur.

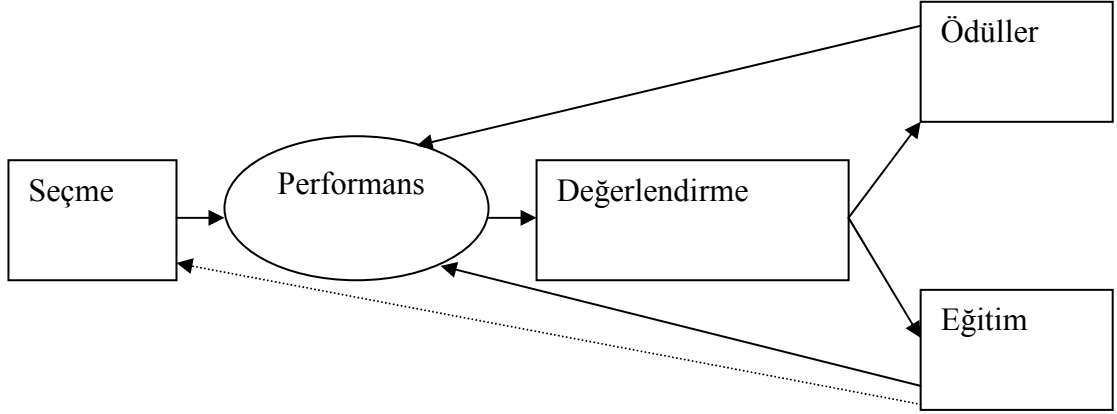
İnsan Kaynakları Yönetimi; işgören gereksiniminin belirlenmesi, işgören ilanlarının yapılması ve uygun işgörenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim – organizasyonunun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır⁸⁸.

Drucker, günümüz çalışanlarını bilgi işçileri olarak nitelendirmekte ve 20. yüzyıl şirketinin en değerli varlığının üretim donanımı olduğunu ve o yıllar el işçilerinin verimliliklerinin önemli yıllar olduğunu belirtmektedir. 21. yüzyıl kurumunun en değerli varlığı bilgi işçileri ve verimlilikleri olacaktır demektedir. Ayrıca el işçilerinde çalışanlar üretim unsurlarına sahip değildirler. Çok değerli deneyimlere sahip olsalar da, bu deneyimler yalnızca çalıştıkları yerde değerlidir. Başka yere taşınamaz. Oysa bilgi işçisi üretim unsurlarına sahiptir. Kafasındaki bilgi tamamen taşınabilir niteliktedir ve müthiş bir sabit sermayedir⁸⁹.

Aşağıdaki şekilde örgütsel strateji ile ilişkilendirilen İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yeri gösterilmiştir.

⁸⁸ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 12.

⁸⁹ Nahide Seniye Özkoral, “İnsan Kaynakları Yönetimi Yönünden Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamaları”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, s. 11-12



Şekil 10: İnsan Kaynakları Çevrimi⁹⁰

İşletmelerin büyüme ve gelişmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için çevre ile belirli bir uyum ve ahenk içinde olmaları gereklidir. Bu bağlamda organizasyonların değişimi ve çevre koşullarına uyumlarını inceleyen bazı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar arasında sıklıkla tartışılan yaklaşımlardan birisi örgütsel strateji yaklaşımıdır. Örgütsel strateji veya stratejik yönetim yaklaşımına göre, organizasyonlar üst kademe yönetimlerinin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar. Bu doğrultuda üst kademe yönetim, işletmeleri etkileyen çevresel koşullardaki değişimleri sürekli izler, bu değişimlerin ne gibi fırsatlar yarattığını veya ne gibi tehlikeleri beraberinde getirdiğini saptamaya çalışır⁹¹.

Şekilde İnsan Kaynakları Yönetimi dahilinde faaliyetlerin nasıl bütünleştirileceği ve örgütsel stratejiyi desteklemede nasıl tasarlanacağı gösterilmiştir. Bu modelin kuvvetli yönü seçme, değerlendirme, geliştirme ve ödülün, istenen çalışma performansı üzerinde karşılıklı olarak nasıl uyumlandırılacağını gösteren basit bir kavramsal çatı sunmasıdır⁹².

⁹⁰ Keçecioglu, a.g.e., s.75

⁹¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s. 353-356

⁹² Keçecioglu, a.g.e., s.76

2.2. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörünün Yeri ve Önemi

Kaliteden söz edildiğinde, ilk akla gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında da ürün kalitesinin hedeflendiği sanılmaktadır. Oysa bu pek doğru bir yaklaşım değildir. Toplam Kalite Yönetimi insana kaliteyi işlemek üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılamış demektir⁹³.

Donanım, uygulama kuralları ve insan işin üç yapıtaşını oluşturmaktadır. İnsan doğru şekilde yerine yerleştirildikten sonra donanım ve uygulama kurallarından söz etmek mümkündür. Bu nedenle, Toplam Kalite Yönetimi insanla başlar.

Üretim faktörlerinde biri olan insan faktörü, diğerlerinden farklı niteliklere sahiptir. İnsan, diğer üretim faktörlerinin yararlı bir biçimde kullanılmasını sağlar. İnsan faktörü dışındaki tüm faktörler kısıtlıdır. Ayrıca söz konusu faktörler, aldıkları girdiden daha fazlasını çıktı olarak verememekte, yalnızca insan faktörü sahip olduğu nitelikleri sayesinde toplam girdilerden daha fazla çıktı üretebilmektedir.

İnsanlara kaliteyi işlemek onların sürekli gelişme (kaizen) bilincinin kazanmasına yardımcı olmaktır. İş ortamında her departmanın çalışmasında veya departmanlar arası ortak çalışmada problemler vardır; bunların belirlenmesi için kişilere yardım edilmelidir. Çalışanlar problem çözme araçlarının kullanımı konusunda eğitilmeli ve belirledikleri problemleri bu araçları kullanarak çözmeleri sağlanmalıdır. Problem bir kez çözüldükten sonra ileride tekrarlanmasını önlemek üzere, ulaşılan sonuçlar standartlaştırılmalıdır. Kişi bu sürekli gelişme döngüsünde, kaizen bilinci edinir ve işinde kaizen'e ulaşmak için disiplini kurar. Yönetim, işletme

⁹³ Imai, a.g.e., s. 41

kültürünü, insanlara kaliteyi işleyerek değiştirebilir, bu değişiklik ise ancak kararlı bir liderlik ve eğitim ile sağlanabilir⁹⁴.

İnsan kaynakları yönetimi, toplam kaliteye ulaşmak isteyen bir organizasyon için çok yönlü bir fonksiyon niteliğindedir. Çünkü günümüzde rekabetin dayandığı temel nokta insan kaynağıdır. Organizasyonlar, insanların özellikle düşünsel becerilerinden oluşan entellektüel sermayeyi, örgütsel performansı arttırmanın en önemli aracı olarak görmektedirler. Firmanın kullandığı teknoloji, ürettiği ürünler rakipleri tarafından çok kısa zamanda ve çok daha düşük maliyetle taklit edilmekte ancak çalışanların işe bağlılığı, iş bilgisi, sorun çözme becerileri, ekip ruhları bir başka firmaca ele geçirilememektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi organizasyondaki insan unsuruna ilişkin tüm düzenlemelerin temel sorumluluğunu taşıyan birim olarak önem kazanmaktadır⁹⁵

Yönetimin geliştirilmesinde ve başarısında en önemli ve en belirleyici etken insandır. Rekabet ve nitelikli üretim, iyi eğitilmiş, örgüt ile özdeşleşmiş, katılımcı ve sürekli işgücünü gerektirir. Toplam Kalite Yönetimi'nde insan unsuru, işletme sürecinin merkezinde yer almaktadır. Uygulanacak toplam kalite sistemi, çalışanların davranış ve tavırlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli deneyime sahip olmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi programlarının tasarımı ve teşkilatlandırılmasında kullanılan davranışlar, tutum ve tavırlar, gelenekler bu konudaki araştırmalar ve analizlere dayandırılmalıdır. Bunların hepsi insan kaynakları yönetimi kapsamında olan şeylerdir⁹⁶.

İşletmelerin toplam kaliteye yönelik politikalarını hazırlarken, insan kaynakları departmanı ile koordineli bir şekilde çalışması ve birlikte sürece ilişkin politikaların belirlenmesini sağlaması gerekir. Bu politikaların eğitim, iletişim ve

⁹⁴ **a.e.**, s.42

⁹⁵ Sabuncuoğlu; **a.g.e.**, s.31,

⁹⁶ Kınır, **a.g.e.**, s. 140

performans yönetiminin planlama aşamasında kullanılan mevcut tavırlar ve davranışlar üzerine oluşturulmasına özen gösterilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi, yöneticiler tarafından belirlenmiş hedeflerin, çalışanlar tarafından da benimsenmesini sağlamayı amaç edinmiştir. Bu sebeple, çalışanlar ile yöneticiler arasında var olan mesafeyi azaltabilme olanağı sunduğu göz ardı edilemez.

2.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Getirdiği Değişime Gösterilen Direnç

Toplam Kalite, “değişim” demektir. Şirketin yeniden yapılanması, belki de; şirketin mevcut yapısına göre kurum kültürünün yeniden tasarlanması, yeni öğretilerin ve becerilerin kazanılması demektir. Toplam Kalite Yönetimi kültüründeki temel amaç, değişikliklere birebir adapte olmaktan çok, belli ilkeler doğrultusunda değişiklikleri şirketle ilgili çıkar çevrelerinin beklentilerini karşılamak üzere yönetecek ve yönlendirecek bir yapının oluşturulmasıdır⁹⁷.

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonda bir kültür değişimini gerektirmektedir. Çalışanların iş görme yöntemlerinde, tutumlarında ve işletme yönetiminin liderlik biçiminde değişimin meydana gelmesini zorunlu kılmaktadır. Bunun için de insanların iş yapma düşüncelerinin değiştirilmesi gerekir. İşletmenin dışında oluşan ve işletmeyi değişime zorlayan faktörlerin başında rakipler, müşteriler ve teknoloji gelmektedir. Çalışanların performanslarında düşme, işletmenin gerilemesi veya küçülmesi gibi nedenler de işletme içi değişim kaynakları arasında yer almaktadır.

⁹⁷ Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, “TKY ve Şirket Kültürü”, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi** içinde, 1994, s. 260

Günümüzde birçok yöneticinin ve organizasyonun Toplam Kalite Yönetimi'ni yerleştirmesi ve bunun için de gerekli olan örgütsel kültürü değiştirmesi kolay olmamaktadır. Değişimden yana olmayan insanların ilk tepkisi direnç olmaktadır. Çalışanların değişime daima direnç gösterdiği yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Bu süreçte yapılması gereken, üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi'ne geçiş kararını işletmenin tüm çalışanlara aktarmasıdır. Üst yönetimin çalışanlara yol göstermesi ve işletmenin neden değişime ihtiyaç duyduğunu açıklaması durumunda Toplam Kalite Yönetimi anlayışı daha kolay uygulanacak, bu anlayışa yönelik tepkiler azalacak ve çalışanlar tarafından bu değişimin ihtiyaç olarak algılanması sağlanacaktır. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını sürekli ve başarılı olması için, gerekli davranışsal ve kültürel değişimin yaratılması ve bunu yaparken de iletişim kanallarının açık tutularak yönetim ve çalışanlar arasında iletişimin sağlanması gerekir.

İşletmelerin üst yönetimi, değişimin nedenlerini tüm yönleri ile ele almalı ve bu değişimin işletme için gerekli ve vazgeçilmez olduğuna inanmaları gerekir. Örgütsel kültürün geliştirilmesi ve toplam kalitenin benimsenmesi ise ancak eğitim ile mümkündür. Ancak bazı yöneticilerin ve/veya çalışanların bu uygulamalara olumsuz yaklaşımı, Toplam Kalite Yönetiminin başarı şansının azalmasına neden olmaktadır. Bunu önlemek için, çalışanlara değişimin niçin gerekli olduğunu ve süreç içinde nelerin yapılması gerektiği açıkça anlatılmalıdır.

İşletmeler, İnsan Kaynakları Yönetimi araç ve tecrübelerini doğru biçimde kullanarak değişim kapasitesini artırabilirler. Örneğin, dış baskılar ve değişime uyarlanma ile daha fazla ilgilenen örgütler gelişime daha açık ve esnek insanları işe alacak, böylece gerçekleştirilen değişim gelişmenin önemli bir parçası olacaktır⁹⁸.

⁹⁸ Tamer Keçecioğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY İle Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, Sistem Yayınları, İzmir, 2006, s. 57

Çalışanların değişime karşı gösterdikleri direnç dışında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olan etmenlerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kalite kültürünün oluşturulamaması
- Üst yönetimin kalite hareketlerini benimsememesi,
- Birimler arası iletişim eksikliği,
- Toplam Kalite Yönetimi'nin etkilerinin ölçülememesi,
- Başarının ödüllendirilmemesi,
- Kalitenin öneminin anlaşılmaması,
- Yöneticilerin otoritelerinin azalma korkusu,
- Takım çalışmasının desteklenmemesi,
- Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sonucunda çok şey bekleme,
- Değişim için gerekli altyapı eksikliği,
- Araç odaklı yaklaşım

2.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Üst Yönetimin İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentileri

Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin alt departmanlarında çalışanlar tarafından kararlaştırılamayan, yalnızca üst yönetim tarafından alınan, bir stratejik karar niteliğindedir. İşletmelerin misyon, vizyon, felsefe, stratejileri, hedef ve planları da üst yönetimin yetki alanı içinde yer almaktadır. Bunun yanı sıra, yönetsel kararların alınması ve gelişmelerin takip edilmesi de üst yönetimin görevlerindendir. Aynı zamanda üst yönetimin, Toplam Kalite Yönetimi'nin geliştirilmesi ve işletmedeki çalışanlar tarafından benimsenmesi için örgütsel kültürü oluşturması gerekir. Çalışanların ekip olarak bir arada çalışabilmesi, ekiplerin diğer ekiplerle anlaşabilmesi, yapılan hataların karşılıklı suçlamalar olmaksızın çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve herkesin fikirlerini özgürce ifade edebilmesi için bu kültürün

oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Bu nedenle, Toplam Kalite Yönetimi'ne geçilmesi ve uygulamalarının hayata geçirilmesi, üst yönetimin vereceği kararlara bağlı olarak gerçekleştirilir.

Toplam Kalite için üst yönetimin hazır olmasının yeterliliğinin yanı sıra, işletmedeki tüm çalışanların da kaliteyi arama ve yakalama çabaları Toplam Kalite'ye ilişkin tüm faktörleri doğru yönde etkileyecek ve böylece, kaliteye ulaşmada en önemli adım atılmış olacaktır.

İşletmede Toplam Kalite anlayışının yerleşmesi için, üst yönetimin kalite yönetimi araç ve tekniklerini seçerken dikkatli olmaları gerekir. Amacın dışında seçilen bir araç veya teknik Toplam Kalite faaliyetlerinin başarısız olmasına neden olacaktır. Ayrıca, bu teknikler en fazla düzeyde yarar sağlayabilecek şekilde kullanılmalıdır.

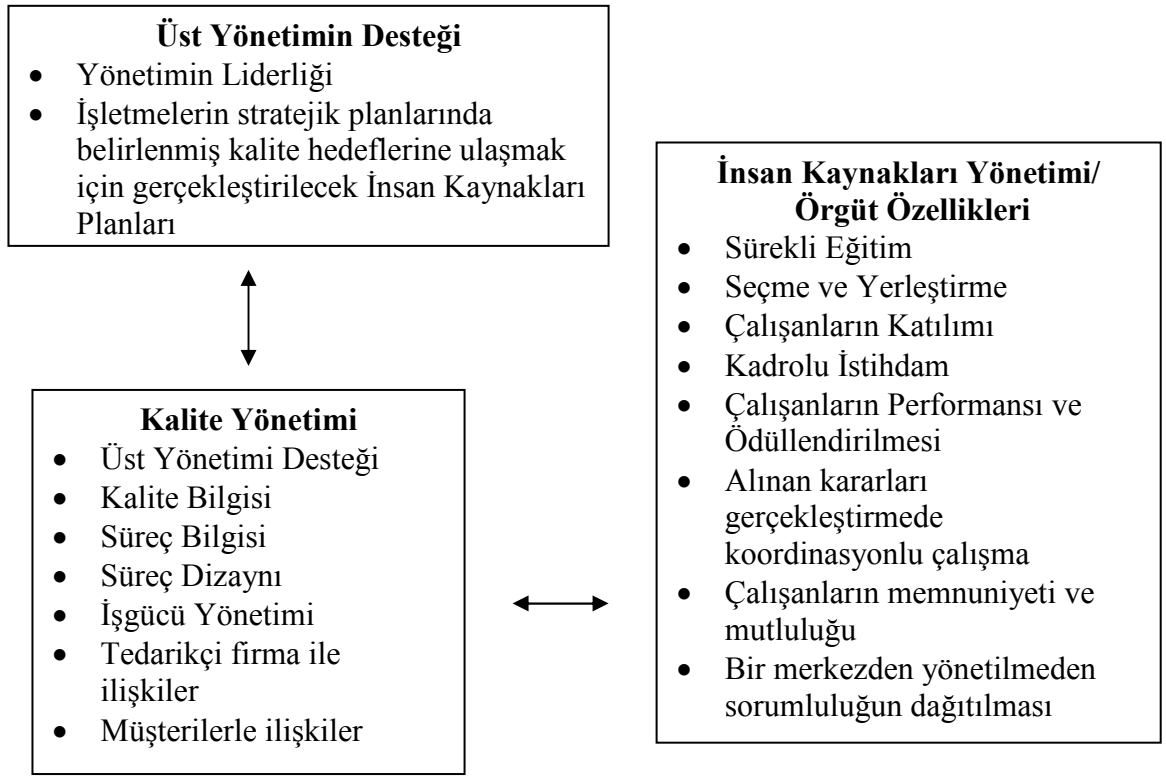
İnsan kaynakları ve Toplam Kalite Yönetimini iki ayrı yönetim tarzı olarak görmemiz imkansızdır. Çünkü üretilen her mal ve hizmetin içinde işletmede çalışanların katkısı bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin toplam kaliteyi tamamlayıcı hatta iç içe bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu durumda kaçınılmaz olarak üst yönetimin insan kaynakları yönetiminden beklentileri vardır. Bu beklentiler şunlardır⁹⁹:

- Kurum kültürü yaratmak,
- Çalışanları kalite konusunda bilgilendirmek,
- İnsan kaynakları sistemlerini kurmak,
- Açık iletişimi sağlamak,
- Ortak amaç birliğini ve uyumunu meydana getirmek.

⁹⁹ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, İstanbul, Maestro Yayınları, 2003, s. 92

2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi'nin insan kaynakları fonksiyonlarından seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi ve işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilişkisi ayrıntılı olarak incelenmiştir.



Şekil 11: İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite Yönetimi¹⁰⁰

¹⁰⁰ Christian N. Madu, **Handbook of Total Quality Management**, Kluwer Academic, London, 1998, 112

2.5.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Seçme ve Yerleştirme

Günümüzde insan kaynakları faktörüne verilen önem tüm sektörler açısından gittikçe artmakta ve insan kaynakları işletmeler için en önemli sermaye olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün başarısı, hem maddi hem de beşeri unsurlara yeterli ölçüde sahip olması ve bunları etkin bir şekilde kullanmasına bağlı olmaktadır. Maddi unsurlarının etkin kullanımının beşeri unsurlara bağlı olması, insan yönetiminin önemini bir kez daha vurgulamakta ve işletmeleri İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) olgusu ile karşı karşıya bırakmaktadır. İKY'nin işlevlerinden biri olan ve insan kaynaklarının diğer işlevlerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesine ve de bunların örgüt amacıyla bütünleştirilmesine katkıda bulunan “işe alma” organizasyon açısından ayrı bir önem taşımaktadır¹⁰¹.

Genel olarak ilgili iş için uygun niteliklere sahip adayların araştırılması ve seçilmesi olarak tanımlanan insan kaynakları seçim süreci, bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunmasını ve işletmeye çekilmesini içerir. Seçme süreci ise, yeteneklere, becerilere, tutumları ve ilgileri işletmenin ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade eder¹⁰².

Güçlendirilmiş, yüksek performanslı bir organizasyon oluşturmak, yeterliliği ve motivasyonu olan çalışanlara sahip olmayı gerektirir. Başarının temelinden işe alma süreci yatmaktadır. Çalışanlar organizasyonun hedeflerine tam olarak katılımı sağlayacak beceri, eğitim, zeka ve adanmışlığa sahip olmalıdırlar. Çalışanlar sadece işe alınmamalı, seçilmelidir. Seçim süreci, doğru görev ve insan eşleştirmesini sağlaması açısından önemlidir¹⁰³.

¹⁰¹ Oya Özçelik, İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 2000, s. 16-24

¹⁰² İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004, s. 257

¹⁰³ Çetin, Akın, Erol, **a.g.e.**, s. 100

İnsan Kaynakları Yönetimi, mevcut insan kaynağının emekliliklerini, transferlerini ve terfilerini önceden tahmin etmektedir. Bu faaliyetler insan kaynakları planlaması kapsamına girmektedir. Seçme ve yerleştirme faaliyetleri, insan kaynakları planlaması ile başlayan ve işe alınan çalışana oryantasyon programı uygulanmasına karar verilmesi ile son bulan uzun bir süreçtir.

İnsan kaynakları planlaması, doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesinin sağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ile bir işletmede aşağıdaki işlevler yapılmalıdır:¹⁰⁴

- İnsan kaynağının etkinliğini artırmak, çalışanlardan en yüksek verimi almak,
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek, çalışanları örgüt politikaları konusunda bilgilendirmek,
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak, maliyetleri düşürmek,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak, kurumsal iletişimi güçlendirmek,
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması ve diğer tüm faaliyetlerin koordinasyonuna yardımcı olmak.

İnsan kaynakları planlaması; örgütün işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelişen iş hacmine göre planlanmasıdır. Sistematiik bir planlamada yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin başında, örgütlerin hedef ve amaçlarının saptanması gelir. Bu faaliyet, yöneticilerin sürekli olarak örgütün amaçları doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğinin kontrolüne yardımcı olur. Her örgütte bu süreç, kendilerini bu sürecin bir parçası olarak gören çalışanları bir araya getiren bir ortam yaratmaktadır. Planlama sırasında örgütlerin bütün bileşenlerini temsil eden yöneticiler örgütün kaynakları üzerine bilgi toplayıp bunları analiz ederler. İnsan kaynakları yöneticisi

¹⁰⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.29

ayrıca, rakiplerin ne planladığını ekonomik durumun nasıl olacağını ve pazardaki hangi eğilimlerin kalıcı olacağını da tahmin etmeye çalışmalıdırlar¹⁰⁵.

Seçme ve yerleştirme sürecinde ilk olarak, işin gereklerine uygun çalışanları seçebilmek ve bunlarda aranılacak koşullarını belirlemek amacı ile iş analizleri yapılır. İş analizi; işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı, işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık gerektirdiğini saptamadır. Yapılan iş analizlerinin ardından iş tanımları oluşturulur. İş tanımlarında; işin ünvanı, yapılış biçimi, işin yapılış süresi, çalışanın yetki alanı gibi detaylar yer almaktadır.

İş analizleri ve iş tanımlarına dayalı olarak hazırlanan iş gerekleri ise, o işte çalışacak olan kişilerde aranan asgari gerekleri belirlemektedir. Ana iş gerekleri; yetenek, çaba, sorumluluk ve çalışma koşullarından oluşmaktadır. Daha sonra, iş yükü ve iş gücü analizleri yapılarak işletme için gerekli olan işgücü sayısı belirlenmiş olur. Yapılan bu analizler ile işletmenin ek ve yedek personel ihtiyacı belirlenmiş olacaktır. Gerekli işgücü sayısının ve işin gerektirdiği bilgi ve yetenek saptanmasından sonra, bu işin gerektirdiği bilgi ve yeteneği ölçen testleri içeren test bataryası geliştirilir. Test bataryasının veya bütünü oluşturan testlerin, çalışanların işe uygunluğunun belirlenmesini sağlayan bir eşik puanı olması gerekmektedir.

İşletmelerde seçme ve yerleştirme, işletme dışından yapılabileceği gibi işletme içinden de yapılabilir. Kendiliğinde, mevcut işgörenin tavsiyesi, iş ve işçi bulma kurumları, danışmanlık şirketleri, internet, gazete, dergi ve diğer aracı şirketler vasıtası ile başvuran adaylar dış kaynakları oluşturmaktadır. İşletmenin mevcut çalışanları ise, personel temininde yararlanılabilecek iç kaynakları oluşturur. İç kaynaklardan aday ve işgören temininde, biçimsel ve nesnel bir düzenleme olarak “işletme içi iş duyurusu ve başvuru” programından yararlanılabilir. Bu yolla, aday bulmak için bazı iş veya mevkilerin boşaldığından işletmede çalışan ilgili personel

¹⁰⁵ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s. 31-32

haberdar edilir¹⁰⁶. İç kaynaklardan başvuru yapan adaylar, dışarıdan başvuran adaylar ile birlikte veya ayrı olarak değerlendirilip, ilgili pozisyonlara terfi ya da nakil yolu ile atanırlar. Terfiler; fazla uğraşı gerektiren, fazla yükümlülük taşıyan, şu anki işten daha fazla otorite gerektiren, daha gelişmiş pozisyonlardır ve genellikle maaş artışını içerirler¹⁰⁷. Nakiller ise; işletmedeki mevcut çalışanın işletme içinde farklı bir alanda farklı bir işe atanmasını içerir. Genellikle yatay olarak yer değiştirmeyi ifade etmektedir.

İşe alınmasına karar verilen personele oryantasyon (işe alıştırma) programı uygulanır. Oryantasyon programı, personeli sosyalleştirmede önemli bir rol oynar. Oryantasyon; yeni çalışanları şirket kuralları, politikaları ve protokollerine aşina etmeyi içerir. Bu programların içeriğinin önemli olmasının yanı sıra oryantasyon süreci de ihmal edilmemelidir. Genellikle oryantasyon programları, maaş bordroları doldurmak ve yöneticiler veya insan kaynakları temsilcileri ile personel politikalarını gözden geçirmekten ibarettir. Yeni personel, bilginin pasif bir alıcısıdır. Yeni personelin iş arkadaşları veya müdürlerine soru sormak veya etkileşimde bulunmak için çok az imkanları vardır¹⁰⁸. Ayrıca, oryantasyon programları, işletmede Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ve kültürünün yerleşmesi hususunda önemli bir yer tutmaktadır.

Çalışanların seçiminde dikkat edilmesi gereken konu, seçim politikasının toplam kalite felsefesine uygun nitelikler taşımasıdır. Yani, işe alınacak adayların kalite konusundaki duyarlılığının saptanması gerekir. Bunun için de, adayın önceki işinde kalite ile ilgili yaptığı işlerin ve bu konuda aldığı eğitimlerin araştırılması gerekir. Böylece, çağdaş kalite güvence kavramının özelliklerini anlamış kişilerin işe alınmış sağlanmış olur.

¹⁰⁶ Ahmet C. Acar, “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000, s.113-168

¹⁰⁷ Raymond Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s.270

¹⁰⁸ a.e., s. 357

Seçme sürecindeki en önemli nokta, işin başarı ile yerine getirilmesinde kişisel ve işle ilgili hangi özelliklerin geçerli göstergeler olarak görülebileceğine karar verilmesidir. Seçimde kullanılacak ölçütler, her işin gereklerine göre büyük ölçüde değişiklik gösterir. Adayda aranacak özellikler ve seçimde kullanılacak ölçütler iş niteliklerinde belirtilmeli, böylece seçilecek elemanın işletme ihtiyaçlarına uygun olması saėlanmalıdır¹⁰⁹. Çalışanların sahip olduğu nitelikler ile işin özellikleri tam olarak örtüşmemesi durumunda, çalışanda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır.

2.5.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim

Eğitim; toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetiştirilmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere; yeteneklerine göre yetişme olanağı veren etkili bir aratır¹¹⁰.

Eğitimi bireysel ve örgütsel açıdan ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Eğitim süreci tamamlandığında personelin performansı artacak ve davranışlarında olumlu yönde değişmeler oluşacaktır. Buradan da, eğitimin amacına ulaştığı yargısına varmak mümkün olacaktır. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkinlik, etkililik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür. Kimi çalışmalarda etkililiğin, etkinliğin ve verimliliğin birbirinden çok farklı algılanmadığına da dikkat çekmek gerekir¹¹¹.

Eğitim, geliştirme ve yetiştirme kavramları literatürde çoğu zaman birbiri yerine kullanılsa da gerçekte değişik anlamlar taşımaktadır. Eğitim, kişinin o anda

¹⁰⁹ Palmer, Winters, **a.g.e.**, s. 76

¹¹⁰ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.125

¹¹¹ Osman Yıldıırım, “İşletmelerde Eğitim Etkinliğine Etki Eden Faktörler ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006, s. 6

yaptığı işe ilişkin bilgi ve becerileri geliştirmesine yöneliktir. Geliştirme ise, çalışanların gelecekte daha üst pozisyonlarda gerek duyacağı bilgi ve becerileri edinmesi sürecidir. Eğitim-geliştirme çalışanların işlerine ilişkin davranışları (işin yapılması gerekli bilgi ve beceriyi kapsar) öğrenmelerini kolaylaştıran planlı çabalardır¹¹². Yetiştirme ise, kişinin işiyle ilgili eksiklikleri olması veya iş standartlarından daha düşük bir verimle çalışması durumunda, o anda yaptığı işi daha iyi yapabilmesi için kişiye bilgi, beceri ve tutum kazandırmaya yöneliktir. Eğitim, bireyin yaşamının tümünü kapsarken, yetiştirme belirli bir alanda yeterli duruma gelme sürecidir.

İşletmede çalışanlara uygulanan ilk eğitim programı oryantasyondur. Oryantasyon eğitimi, işletmeye yeni katılanlara veya iş değişikliği yapan işgörenlere uygulanır. Oryantasyon eğitiminde amaçlanan en önemli noktalardan biri, yeni işgörenin işe ve kuruma yabancılaşmasını önleyerek, sosyal yakınlaşmayı sağlamak dolayısıyla ilk günlerde duyduğu çekingenlikten sıyrılarak kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini sağlamaktır¹¹³. Aynı zamanda bu eğitim, işten ayrılma oranlarının düşmesine, çalışanın motivasyonunu etkileyerek verimliliğin artmasına ve işletme bağlılığının yükselmesine neden olmaktadır.

Hizmet içi eğitim ise, kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir¹¹⁴. Hizmet içi eğitimin amaçları, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesi ve örgüt tarafından istenen standartlara uygunluğunun sağlanmasıdır. İş başında eğitim, iş dışında eğitim ve kademelere göre hizmet içi eğitim şeklinde sınıflandırılır.

¹¹² Cavide Uyargil, İnsan Kaynakları Gelişimi Yüksek Lisans Ders Notları, 2008

¹¹³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 132

¹¹⁴ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 1995, s. 195

Parry'e göre, Toplam Kalite Yönetimi'nde eğitim süreci 12 basamaktan oluşmaktadır¹¹⁵:

Planlama

1. İşletmenin misyonunun, kalite hedeflerinin ve Toplam Kalite Yönetimi'ne ilişkin eğitim ihtiyacının belirlenmesi
2. Kalite hedeflerine ulaşmak için çalışanlar için gerekli olan faaliyetlerin saptanması
3. İşgörenleri çeşitli şekillerde gruplandırma (örneğin iş ünvanı ve departmanlar ile)
4. Kalite hedeflerine ulaşmak için işyerinde uyulması gereken davranışları tanımlama (performans kriterlerini ve iş standartlarını kullanarak)
5. İş gerçekleştirmek için işgörenlerde bulunması gereken bilgi, beceri, davranış gibi yetkinliklerin analiz edilmesi ve listelenmesi
6. Kalite boşluklarının belirlenmesi
7. Bu boşlukların kapatmak için gereken yolların araştırılması

Gerçekleştirme

8. Kalite için gerekli olan eğitim programının planlanması, geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi
9. Eğitimden sonra pekiştirici öğrenmeyi ve zorlukları en aza indirmeyi sağlayarak istenilen kalite performansını devam ettirecek bir sistem kurulması

Değerlendirme

10. Eğitimin değerlendirilmesi
11. Gerekli olması durumunda kalite eğitiminde düzeltmeler ve iyileştirmeler yapılması
12. Geribesleme verilmesi

Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa eğitimi şu şekilde tanımlamıştır: “Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle sona erer”¹¹⁶. Ishikawa'ya göre, yüksek kalite

¹¹⁵ Madu, **a.g.e.**, s.114

¹¹⁶ Ishikawa, **a.g.e.**, s. 40

performansına ulaşabilmek için Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen bir işletmenin sürekli eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekir.

Kalite ancak eğitim ile elde edilir, uzmanlaşma çağı da kaliteyi zorunlu kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında gerçekleştirilen kalite eğitimi; bir çalışanın belli bir bağlam içerisinde bir rolün getirdiği bir dizi gerekliliği etkin bir biçimde yerine getirebilmesine uygun işlevsel kavramsal ve uygulama becerilerini edinmesini sağlamayı amaçlar¹¹⁷.

İşletmelerde verimliliği artırmak için yapılan faaliyetlerden en önemlisi olan eğitim, doğru yerde ve doğru zamanda gerçekleştirildiğinde Toplam Kalite Yönetimi'nin yerleşmesi ve gelişmesi için gereken kabiliyet ve deneyimi kazandırmaktadır. Eğitim olmadan, çalışanların değişimin niçin gerekli olduğunu, Toplam Kalite Yönetimi'nin, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ve ilkelerinin ne anlama geldiğini anlaması beklenemez.

Kalite bilinci; kalitenin temelini ve prensiplerini gösterir: Kalitenin tanımı, gelişim, planlama ve kontrol için kalite süreçleri, müşteri odağı, ölçüm ve veri toplama, ödül ve takdir, takım çalışması ve kalite araçlarına giriş. Organizasyonlar kalite bilinci için eğitimi çeşitli yollarla uygulamışlardır: (1) Bu eğitimin tüm kalite sistemi uygulaması için gerekli olduğu anlaşılmıştır. (2) Çeşitli teknik eğitim uygulamışlardır.(statik kalite kontrol, kalite gelişimi süreci, kıyaslama, vb.) (3) Organizasyonlarda ara ara kalite bilinci eğitimi vermişlerdir¹¹⁸.

Toplam kalite için yöneticinin hazır olması yeterliliği yanında insan gücünün yani diğer tüm çalışanların kaliteyi arama ve yakalama çabaları daha sonraki tüm diğer faktörleri doğru yönde etkileyecek ve kaliteye ulaşma da en önemli adım atılmış olacaktır. Toplam kaliteye ulaşmanın tek yolu, çalışanların davranışlarını

¹¹⁷ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul, Der Yayınları, s.22- 24

¹¹⁸ Çetin, Akın, Erol, **a.g.e.**, s. 343

değiştirmeye ve geliştirmeye yönelik olarak uzmanca hazırlanmış eğitim programları ile mümkündür¹¹⁹.

Toplam Kalite Yönetimi'nde eğitim hem bir araç hem de bir araçtır. Toplam Kalite anlayışının yaşama geçirilmesi için öncelikli olarak eğitim gereklidir. Bu anlayışın başarılı olabilmesi için de işletmedeki tüm çalışanların eğitim programına katılması ve bu yaklaşımı benimsemesi gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde eğitim yukarıdan aşağıya doğru uygulanmaktadır. İşletmede kalite bilincinin yerleşebilmesi için eğitimin üst kademe yönetimden başlaması gerekir. Yönetici eğitimi, üst kademe yöneticilerden üst kademe amirlere kadar olan grubu kapsayan ve genellikle kalitenin stratejik ve taktik olarak iki gruba ayrıldığı eğitim türüdür. Bu eğitim programına katılan yöneticiler, çalışanların bilgi, beceri ve çalışma ortamında kalite geliştirme uygulamalarını geliştirmekle sorumludurlar.

Toplam Kalite Yönetimi'nde eğitim ve öğrenmenin sürekliliğinde söz edilmektedir. Bunun nedeni ise, bilgi birikiminin sürekli artması, yeni yöntem ve tekniklerin gündeme gelmesi ve bunların daha nitelikli insan gücünü gerekli kılmasıdır. Sürekli eğitim ve öğrenmenin birçok yolu vardır. Bunlardan bir tanesi de örgütsel hatalardan öğrenmedir. Dolayısıyla, Toplam Kalite Yönetimi'nde hatalar bir ceza aracı olarak değil, bir öğrenme aracı olarak görülmektedir¹²⁰.

2.5.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans, örgüt

¹¹⁹ Ahmet Levent Öner, "Toplam Kalite Anlayışı, Kültür ve Eğitim", **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi** içinde, 1994, s. 254-255

¹²⁰ Mehmet Şişman ve Selahattin Turan, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Pegem Yayınları, 2002, s. 58

amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir¹²¹.

Performans değerlendirmesi, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirmesi, bir başka açıdan, bireyin görevindekini başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır¹²². İş bilgisi ve yeteneği, çalışmanın temel nitelik ve niceliği, bireysel özellikler, çalışanların ilişki ve davranışları da performans değerlendirmeye konu olan faktörleri oluşturur.

Performans yönetimi sistemi ise, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir¹²³.

Performans yönetim sistemi çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlar. Performans yönetimi, diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişki halindedir. Performans yönetimi, işletmeler açısından stratejik anlamda önem taşımaktadır. İşletmelerin uzun vadeli, iç ve dış çevre unsurlarını analiz ederek gerçekleştirdikleri stratejik planlamada performans yönetiminden yararlanılmaktadır. İnsan kaynakları planlamayı da performans yönetimi ile ilişkilendirmek mümkündür. İşletmelerin başarı düzeyi yüksekse daha az sayıda çalışana ihtiyaç duyulmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları hem sayısal açıdan, hem de çalışan niteliği açısından önem taşır. Ücret yönetiminde de performans

¹²¹ Palmer, Winters, **a.g.e.**, s. 8

¹²² İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002, s.178-179

¹²³ **a.e.**, s. 125

değerleme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Ancak, ücretler sadece performans sonuçlarına bağlı olmamakta, işin değerine göre de belirlenmektedir. Aynı zamanda, performansa ilişkin bilgiler eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, terfi ve nakil hareketlerinde, işten çıkarma kararlarında ve ödüllendirmede kullanılmaktadır.

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmektedir¹²⁴.

Performans değerlendirmede değerlendirilen çalışanlar kadar değerlemeciler de önem taşımaktadır. Değerlendirmenin kim veya kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi gerekir. Performans değerlendirmede değerleyici taraflar; çalışanın ilk üstü, kendisi, iş arkadaşları (eşitleri), astları ve müşterilerdir. En yaygın uygulama, her çalışanın bağlı olduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Çünkü kişinin işini nasıl yaptığı ve onun başarılı veya başarısız olduğu konuları en iyi bilen, o kişinin ilk üstüdür. Hiyerarşik yapıya uygun şekilde gelişen bu uygulamada, bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Yöneticiler ödül veya ceza yetkisini performans değerlendirme vasıtası ile kullanabilir ve bu da çalışanın rahatsız olmasına neden olabilir. Böyle bir değerlendirme tarafsız ve güvenilir olmayacağı açıktır. Bunu önlemek için de performans değerlendirmenin birden fazla değerlemeci ile yapılması gerekmektedir.

Performans değerlendirme, organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu ile çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme

¹²⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 159

olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında, performans değerlemesi bir bakıma, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir¹²⁵.

Geleneksel performans değerlemede öncelikli hedef, işgörenin ücretinin veya ücretine yapılacak ilavenin belirlenmesi olmuştur. Bunun yanında performansı düşük ya da firmaya zarar veren kişilerin çıkarılmasına yönelik kararlara da etki etmiştir. Ancak günümüzde performans değerlendirme sonuçları, performans priminin ücrete ilave edilmesi yanında kariyer planlama ve geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme vb. gibi işgörenin geliştirilmesi yönündeki uygulamalarda daha etkin olarak kullanılmaktadır. Görüldüğü üzere, geleneksel yaklaşımda işgöreni geliştirmekten uzak, bir yönüyle cezalandırma aracı gibi kullanılan performans değerlendirme süreci, gelişen yönetim bilimi içinde insana değer veren ve rekabette fark yaratır hale gelen insan unsurunu geliştirmeye yönelik bir sistem haline gelmiştir. Geleneksel yaklaşımları incelediğimizde performans değerlemenin birey üzerine odaklandığını, bireyin performansını etkileyen unsurları incelediğini, bunun yanında Toplam Kalite'nin önemli bir unsuru olan ekip ya da grup performansı ile ilgilenmediğini görmekteyiz. Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen organizasyonlar incelendiğinde ise, bireysel performansın yanında Toplam Kaliteyi oluşturan önemli unsurlardan biri olan ekiplerin performanslarının da detaylı olarak incelendiği ve değerlendirildiği görülmektedir¹²⁶.

Toplam Kalite açısından ele alındığında performans değerlendirmenin, Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Performans değerlemesi ve buna bağlı olarak yapılan performans görüşmeleri sonucunda çalışanlar motive olmakta; çalışanların yönetimle olan ilişkileri süreklilik kazanmakta ve kendilerini geliştirmeleri mümkün olmaktadır. Bütün bu sonuçlar da çalışanların kuruma ait olma duygularının güçlenmesine ve Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısının artmasına neden olmaktadır.

¹²⁵ Barutçugil, a.g.e., s.179

¹²⁶ Pakdil, a.g.e.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerde performans değerlendirme, klasik yönetim anlayışıyla yönetilen işletmelerden farklı olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin başlıca hedefleri arasında yer alan müşteri memnuniyeti, sürekli gelişim, esneklik gibi konuların performans planlama aşamasında performans belirlenirken baz alınması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen bir işletme performans değerlendirme uygulamalarını yeniden ele almalı ve performans değerlendirme sisteminin yaratıcılığı özendirmesini sağlamalıdır. Performans değerlendirme sisteminde sonuçlar kadar gayretlerinde ödüllendirilmesi amaçlanmalıdır.

Performans değerlendirme insan faktörüne odaklanmış bir uygulamadır. Ancak çalışanların diğer çalışanlardan ve çalışma koşullarından etkilenmesi kaçınılmazdır. Yani bireyler bazen kendi kontrolleri dışındaki faktörlerden de etkilenebilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ise, sonuçtan çok prosese ve insana önem vermektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nde yer alan sürekli iyileşme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma ve hedefleri belirleme gibi görevlerin işletme çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımıyla sağlanabilir.

Toplam kalite yönetimi ilkeleri dahilinde çalışan bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi ile;¹²⁷

- Yapılan işle ilgili beklentilerin açığa kavuşturulması,
- Kurumun belirlediği ana hedeflere uygun kişisel hedeflerin belirlenmesi,
- Kişinin işle ilgili performansında gözlemlenecek noktaların netleşmesi,
- Kişinin performansının belirli süre içerisinde ve işin gerekleri doğrultusunda gözlemlenerek bu performansın bir değerlendirmesinin yapılmasını içerir. Bu değerlendirmeden elde edilen bulguların eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer ve gelişim için yönlendirilmesi ve verimliliğin artırılmasında kullanılması, sistemi çok boyutlu bir yönetim süreci haline getirmektedir. Bu sürecin bir diğer boyutu da çalışanın kuruma sağladığı katma değer ve

¹²⁷ Ersen, a.g.e., s.136

öneriler doğrultusunda ödüllendirilmesi olarak gerçekleşir. Performans değerlendirme sisteminin başarılı ve sağlıklı olabilmesi için objektif ve ölçülebilir bir biçimde oluşturulması en önemli noktalardandır.

Performans değerlendirme üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda, Toplam Kalite Yönetimi uygulaması yapan işletmelerde, performans değerlendirme uygulamalarının başarısının ve performans değerlendirme uygulamalarına çalışanların inancının arttığı gözlemlenmiştir.

2.5.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Kariyer Yönetimi

Kariyer kavramı çok sayıda araştırmacı tarafından değişik şekillerde ifade edilmiştir. En yaygın tanımı, bireyin ileriye dönük ve geçmişteki iş rollerinin mantıklı bir sıralamasıdır.

D.T. Hall kariyeri, “bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma dayalı olarak kariyer kavramının içeriği ile ilgili olarak şunlar söylenebilir¹²⁸:

- Kariyer terimi yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Yaptıkları işlere de örgütsel konuma bakılmaksızın personelin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyerleri vardır; ancak, yönetici sekreterinin de kariyeri bulunmaktadır.
- Kariyer terimi, yalnızca dikey hareketliliğin, yani örgütün üst basamaklarına yükselmenin yarattığı iş değişiklikleriyle ilgili değildir. Personelin çoğunun

¹²⁸ Can, Akgün, Kavuncubaşı: **a.g.e.**, 163-164

yükselme için mücadele etmesine rağmen şu an yaptıkları işlerden ve doldurdukları konumdan hoşnut olan, yükselmek istemeyen personel de bulunmaktadır.

- Kariyer terimi, bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyim kazanmış personel de bulunmaktadır.
- Örgütlerin, bireylerin kariyeri üzerindeki tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir. Personel de kendi kariyerinin planlaması ve denetiminde söz sahibi olmuştur.

Kariyer yönetimi, öz bir ifade ile bireyin kendi kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Kariyer yönetiminin amacı, örgütsel sistem içinde işgörenlerin kariyer hareketlerinin bireysel ve örgütsel amaçları karşılayacak şekilde planlanmasını, geliştirilmesini ve yönetilmesini içerir¹²⁹.

Kariyer yönetimi; insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerir. Kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığını arttırarak kariyer amaçlarını belirlemesini, geribildirim almasını ve kariyerindeki ilerlemeyi ele alan bir süreçtir. Kariyer yönetimi, yüksek performansı ve rekabet üstünlüğünü amaçlayan organizasyonlarda işgörenlerin bireysel farklılıklarından yararlanarak onların motivasyonunu arttırmaya, iş tatminine ve verimliliğe katkıda bulunmaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi biriminin ve bu arada tüm yöneticilerin temel bir

¹²⁹ Gonca Kılıç, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, , Ankara 2008, s. 23-24

sorumluluğu; işgören bireylerin kariyer planlamalarına yardımcı olmak ve onların entelektüel yeteneklerini, kapasitelerini arttırmalarını desteklemektir¹³⁰.

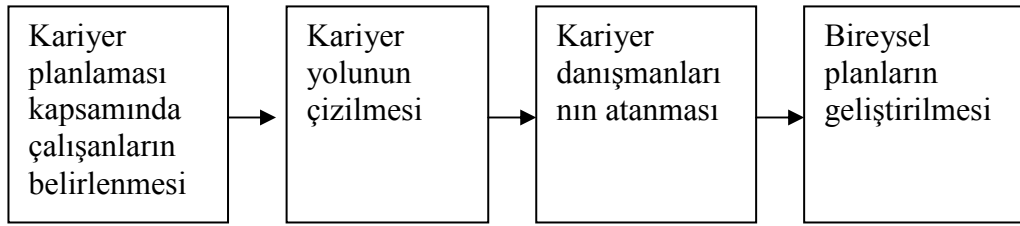
Kariyer yönetimi; kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetlerini kapsayan bir süreçten oluşmaktadır. Kariyer planlama, bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel imkanların uzlaşmasını içerir. Kariyer planlaması, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve güdülerin geliştirilmesi yoluyla işletme içindeki ilerleyişinin planlanmasıdır. Bireyin kendini değerlendirmesi, fırsatların araştırılması, karar ve hedeflerin belirlenmesi, aksiyon planının oluşturulması ve sonuçların izlenmesi faaliyetlerini içerir. Aynı zamanda kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, işletmenin kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir.

Kariyer planlaması yapılırken işletmede iyi işleyen bir insan kaynakları planlaması ve buna bağlı olarak performans değerlendirme ve eğitim sisteminin kurulmuş olması gereklidir. Ayrıca, kariyer yönetiminin ücret yönetimi, terfi ve nakilleri, insan kaynakları bilgi sistemleri ve işgücü envanteri gibi insan kaynakları sistemleri ile de yakın ilişkisi bulunmaktadır.

Kariyer planlaması, bilinçli şekilde yapılması gereken zor bir çalışma gerektirir. Çalışanlar, kariyer planlamasında birinci derece sorumluluk taşımaktadır. Çünkü sadece birey kendisinin ne istediğini bilmektedir. Çalışana kariyer konusunda destek olan ve rehberlik eden kariyer danışmanları da kariyer planlamasında önemli role sahiptir. Kariyer danışmanları, işletme içinde görev olan yöneticilerden olabileceği gibi işletme dışından da sağlanabilir. İşletme içi danışmanlar genellikle mentor olarak adlandırılan örgüt içi yöneticiler veya deneyimli çalışanlardan oluşmaktadır. İşletme dışından sağlanan profesyonel danışmalar ise, ilgili konularda eğitim almış ve danışmanlığı meslek edinmiş kişilerdir. Bunlara ilave olarak, işletme içi danışmanların bu görevle ilgili yeterli ve deneyimli olması, uygulamanın başarıya ulaşmasında son derece önemlidir.

¹³⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 321

Kariyer yönetimi hem bireyi hem de işletmeyi etkileyen bir süreçtir. Organizasyon açısından kariyer yönetimine baktığımızda, dört aşamalı bir yaklaşımla konunun ele alındığını görmekteyiz (Şekil 12). İşletmede öncelikli olarak, kariyer planlaması kapsamında içerilecek işgörenin belirlenmesi gerekir. Burada ilke olarak organizasyonda görev alan bütün personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsanması durumu ve gereğidir. Ancak bu bir ideal yaklaşımdır. Uygulamanın başarıya ulaşması, bu alanda belli sınırlamalara girmenin kaçınılmazlığını gerektirir.¹³¹ İkinci aşama, kariyer yolunun çizilmesini oluşturur. Bu aşamada, iş aileleri oluşturularak işletmede yer alan tüm işlerin aynı geniş aile yapısı içinde görüntülenmesi sağlanacaktır. Üçüncü aşama, kariyer danışmanlarının atanmasıdır. İşletme içinden veya dışından sağlanacak olan danışmanlar, çalışanların kariyere yönelik isteklerini organizasyonun gereksinimleri ile karşılaştıracak ve uyumlandırmaya yardımcı olacaktır. Son aşama olan bireysel planların geliştirilmesi aşamasında ise, kariyer danışmanları objektif verileri toplama, çalışan profillerini çıkarma, çalışanların potansiyel yetilerini saptama ve danışman olanaklarını kullandırma gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.



Şekil 12: Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi Aşamaları

Kariyer geliştirme ise, işgörenlerin kariyer yönetimine yardımcı olmak için yapılan ve işgörenin tüm çalışma hayatını kapsayan bir süreçtir. Örgütlerde kariyer geliştirme işlevi olarak tanımlanan insangücünün yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, gerek örgüt gerekse işgörenin sistemli bir biçimde hareket etmelerini sağlayan bir işlevdir. Teknolojik değişimler ve yeni iş teknikleri ihtiyaç duyulan işgörenin

¹³¹ Tuğray Kaynak, “Kariyer Planlama”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000, s. 229-250

niteliklerinin artmasına neden olmuş ve bu da kariyer geliştirme programlarını zorunlu kılmıştır. Kariyer geliştirme programlarının asıl amacı çalışanların becerilerini ve ilgi alanlarını analiz ederek, işgörenin gelişme ihtiyaçlarıyla işletmenin amaçlarını uyumlaştırmaktır.¹³²

Toplam Kalite Yönetimi ile geleneksel uzmanlaşmaya dayalı bürokratik kurum modelinden, çalışanların inisiyatif almasını, ekip çalışmasını ve birden fazla konuda uzmanlaşmasını destekleyen bir modele geçilmektedir¹³³. Toplam Kalite Yönetimi'nin sürekli iyileştirme ilkesi, işletmenin devamlı dinamik kalmasını ve sürekli yeni iş dizaynlarının oluşturulmasını sağlamaktadır. Esnek çalışma modelleri ve süreklilik ilkesi çalışanlara çeşitli ve fazla sayıda kariyer imkanı sunmaktadır. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi'nin benimsenmesi sürecinde çalışanlara verilen eğitimlerde, şirketin kariyer imkanları detaylı şekilde anlatılmalıdır. Yatay yönlü ve zamana yayılmış olan kariyer olanakları, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek ve beklentilerine cevap verecek şekilde organize edilmelidir. Kariyer yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinden tam katılım ve üst yönetimin desteği ilkeleri ile de yakından ilişkilidir.

2.5.5. Toplam Kalite Yönetimi ve Ücret ve Ödül Yönetimi

Ücret konusunda farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Ücret;

- Belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir¹³⁴.
- Bireyin kuruluşa sunduğu uzmanlık becerilerinin ve enerjisinin takdir edilen bedelidir¹³⁵

¹³² Kılıç, **a.g.e.**, s.43

¹³³ Şimşek, **a.g.e.**, s. 210

¹³⁴ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1994, s.122

- En geniş anlamıyla, ücret; çalışma veya iş yapma karşılığı işgörenin sağladığı maddi olan ve olmayan tüm yararları veya ödülleri kapsar. Dar anlamda ise ücret; sadece para ve para cinsinden ölçülebilen maddi yararları ifade eder¹³⁶.

Ödül ise; düzenli olmayan, çalışanın olağandışı başarısı durumunda verilen ve ücreti de kapsayan maddi ve maddi olmayan yararlar şeklinde tanımlanabilir.

Ücret çok yönlü bir kavramdır. Çalışanı, işvereni, sendikaları, devleti ve tüm toplumu ilgilendirmektedir. İşçi açısından ücret; satın alma gücü, hak, tanınma aracı ve değerdir. İşveren açısından ise ücret; itibar, rekabet aracı, motivasyon, performans, maliyet ve değişim yönetimidir¹³⁷.

Ücret politikası işletmeden işletmeye değişmektedir. Buna rağmen ücret politikasında evrensel ilkeler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir¹³⁸:

- Bir görev için yapılan ödeme, benzer işletmelerde aynı nitelikte görev için yapılan ödeme diğerinden az olmamalıdır.
- Bir işletmede bir görev için yapılan ödeme, aynı nitelikte olan başka görevlere yapılan ödemeye denk olmalıdır.
- Ödeme işgörenler tarafından adil bulunmalı.
- Normal şartlarda bir işgören bir üst makama geçmekte ise bu yeni görevde aldığı ücret eskisinden daha yüksek olmalıdır.
- Ücret objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.
- İşletmenin ücret politikası değişen çevre şartlarına göre uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

¹³⁵ Açıkalın, **a.g.e.** , s.177

¹³⁶ Ahmet C. Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2007, s. 8

¹³⁷ Derek Torrington, Laura Hall ve Stephen Taylor, **Human Resource Management**, England, Financial Times/ Prentice Hall, 6 edition, 2005, s. 596-601

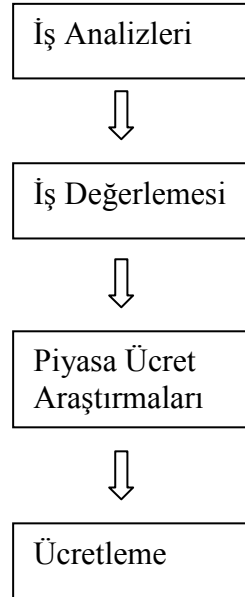
¹³⁸ Hüseyin Fazlı Ergül, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, (Çevrimiçi), <http://www.esosder.com/dergi/1892-105.pdf>, 14.04.2009

- Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir.

Ücretler belirlenirken aynı özelliklere sahip olan benzeri işi yapan kişilerin aldıkları ücretin eşit olmasına özen göstermek gerekir. Ücretinden memnun olmayan çalışanların performanslarında düşüş yaşandığını göz ardı etmemek gerekir.

Ücret sistemindeki adaletsizliği gidermek için en uygun sistem iş değerlendirme sistemidir. İş değerlendirme, bir örgütte çalışanlar tarafından yapılmakta olan işlerin birbirlerine oranla, o örgütte olan önem derecelerinin sistematik bir metotla belirlenmesi ve adil bir ücret yapısının oluşturulması faaliyetidir¹³⁹. İş değerlendirme bir ücret sistemi değil, iş analizi sonucu uygun bir ücret düzeyinin kurulmasına imkan veren bir uygulama niteliği taşımaktadır.

İş değerlemesi, iş analizleri ile başlar ve genellikle ücretleme çalışmasıyla son bulur. Bu süreç aşağıdaki şemadan daha rahat anlaşılabilir¹⁴⁰:



Şekil 13: İş Değerleme Süreci ve Ücretleme Aşamaları¹⁴¹

¹³⁹ Ören, **a.g.e.**, s. 106

¹⁴⁰ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.194

¹⁴¹ **a.e.**, s. 194-195

Performansa dayalı ücret sistemi, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemidir. Bu ücretlendirmede, ikramiye ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önceden belirlenmiş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Gerçekten performansa dayanan ücret sistemi, çalışanların isteklenmesini artırma yönünde etkili bir araçtır. Yapılan bir araştırmaya göre; performansa dayanan ücretleme sistemi uygulanmaya başlaması, işletmelerde %1 ile % 35 oranında verim artışı sağlandığı görülmüştür. Çalışanlar açısından bakıldığında, performansa dayanan ücret sistemi düşük ve yüksek performansa sahip çalışanların farkına varılmasını sağlamaktadır. Öte yandan, iyi bir ücret düzeyinin personelin kuruma bağlılığını artıracak ve iyi performansa sahip personelin yöneticiler tarafından işletmede tutulmaya çalışılacağı da açıktır¹⁴². Performansa dayalı ücret sistemleri bireysel, takım ve organizasyon performansına dayalı olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, bu sistem iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada geçmiş performansa göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışı verilmektedir. Böylece, performansa dayalı ücret ile yüksek performans ödüllendirildiği gibi, bu performansın sürdürülmesi de teşvik edilmektedir¹⁴³.

Takım performansına dayalı ücret sistemleri ise, çalışanlar arasında rekabet yerine işbirliğini teşvik ettiği gibi takım dayanışması sağlaması açısından da önemlidir. Bu ücret sistemini uygulayan işletmeler, takımda yer alan bireyleri ayrı

¹⁴² a.e., s. 219

¹⁴³ Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998, s. 22

ayrı ödüllendirmek yerine takımı ödüllendirmeyi esas almaktadırlar. Böylece çalışanların müşteri memnuniyeti ve kalite ilkelerini benimsemeleri daha kolay olacak ve çalışanların katılımının sağlanması mümkün olacaktır.

Örgüt performansına dayalı ücret sistemlerinde, işletmeler verimlilik artışlarından elde edilecek kazançları ve karın belirli bir yüzdesini çalışanlarına dağıtmaktadır. Kazanç ve kar paylaşımları belirli kıstaslara göre dağıtılmaktadır. Bu sistem, çalışanların teşvik edilerek verimlilik ve ürün kalitesinin artırılmasını, hammadde ve enerji kullanımının azaltılması ve sorunsuz bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlamaktadır.

Örgüt performansına dayalı ücret planları, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan organizasyon düzeyindeki planlardır. Doğrudan performansa dayalı birey ve grup uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir. Tüm çalışanların örgüt düşüncesinin yayılması ve işletme içinde bütünleşmeyi sağlaması bakımından bu yöntemin çalışanların motive edilmesinde önemli bir yeri vardır¹⁴⁴.

İşletmelerin toplam kaliteye ulaşması açısından ücret, en önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemiş olan işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, ücretlere ilişkin her konuyu çalışanlarla paylaşması ve tartışmaya açması, çalışanların örgütün politikalarına olan güvenini arttırmaktadır. Ancak, gizlilik politikası gereği bu bilgilerin çalışanlarla paylaşılmaması onların motivasyonlarının düşmesine ve güvenlerinin sarsılmasına neden olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, çalışanlara kalitenin önceliğine yönelik mesajlar verebilmek ve bu anlayışı şirket kültürü haline getirmek için ödüllendirme sistemlerinin kullanılması öngörmektedir. Ödüllendirme sistemi birey bazlı

¹⁴⁴ Ünal, a.g.e., s. 25-26

olabileceği gibi, Toplam Kalite Yönetimi'nin takım çalışması ve işbirliği ilkeleri gereği takım bazlı da olabilir

2.5.6. Toplam Kalite Yönetimi ve İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

İş güvenliği ve işçi sağlığı, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen bireylerin sağlığına ve güvenliğine etki eden koşulların ve faktörlerin toplamıdır.

Literatürde işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Centel'e göre; işçi sağlığı, bir çalışanın çalışma ortamından ve araç gereçlerinden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya en az seviyeye indirilmesini ifade eder. İş güvenliği ise, çalışanların iş ortamında muhatap oldukları tehlikelerin, yok edilmesi veya azaltılması için getirilen yükümlerden oluşan teknik kuralların bütünüdür¹⁴⁵.

İşletmelerde sağlık ve güvenliğe yönelik yapılan çalışmalar, sakatlıklardan veya sağlık sorunlardan kaynaklanan giderleri önlemenin yanı sıra; verimliliğin artmasına, işe devamsızlıkların ve işçi değişimlerinin azalmasına ve kalitenin artmasına neden olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında önemli bir husus olan “çalışan memnuniyeti”ni sağlamak amacı ile işçi sağlığı ve iş güvenliği kuralları oluşturulmuş. Bu kurul, iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınabilecek önlemlerin en önemlilerindendir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurulunun temel amaçları çalışan memnuniyetinin sağlanması ve çalışanların sağlıklarını iş ortamındaki sebeplerden dolayı kaybetmemeleridir. Ayrıca, Toplam Kalite anlayışının çalışma yaşamında yer almaya başlaması ile işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği kurallarının öneminin arttığı kesindir.

¹⁴⁵ Tankut Centel, **İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Mevzuatı**, Mess Yayınları, İstanbul, 2000, s. 3

İşletmelerde işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yürütülen iş sağlığı ve güvenliği kurulları, yasa ile kurulması zorunlu tutulmuş olan ve yönetime katılma modeline uygun şekilde oluşturulan kurumlardır. 4857 sayılı iş kanununun 80. maddesine göre, bir işyerinde iş güvenliği ve sağlığı kurulu kurulması için üç şart vardır;

- Sanayiden sayılan bir işyeri olma,
- Devamlı olarak elli veya daha fazla işçi çalıştırma,
- Altı aydan daha fazla süreli iş yapma.

Elli veya daha fazla sayıda işçi çalıştırma kapsamına, ilgili işyerinde sigortalı işçi olarak görünen herkes girmektedir. İşyerinin sahibi olup sigortalı olarak görünen kişiler ve şirket ortakları da toplam işçi sayısı kapsamında ele alınabilir.

İş sağlığı ve güvenliği kurulu, sivil savunma uzmanı bulunması durumunda 8 kişiden oluşmaktadır. Ancak sivil savunma uzmanı yoksa veya bu görev kurulda bulunan diğer bir kişiye verilmişse 7 kişiden oluşabilmektedir. Bunlar;

- İşveren veya işveren vekili,
- İş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu mühendis veya teknik eleman,
- Sivil savunma uzmanı (zorunlu değildir),
- Sendika temsilcisi (bulunmaması durumunda işçi temsilcisi),
- İş sağlığı ve güvenliği işçi temsilcisi,
- Formen usta veya ustabaşı,
- İnsan kaynakları, endüstriyel ilişkiler, mali veya işlerden sorumlu bir yönetici veya çalışan.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yapılan uygulamalardan bir diğer işyeri hekimliğidir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 81. maddesinin birinci fıkrası ile devamlı olarak en az elli işçi çalıştıran işverenlere, işçilerin sağlık durumunun ve alınması gereken işçi sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin sağlanması, ilk yardım ve acil tedavi

ile koruyucu sağlık hizmetlerini yurütmesi için işyeri hekiminin istihdam edilmesi ve sağlık biriminin oluşturması zorunluluğu getirilmiştir.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda çalışmalarda bulunan çok sayıda araştırmacı, iyi örgütlenmiş iş sağlığı ve güvenliği kurullarının işyerlerinde meydana gelebilecek iş kazası ve meslek hastalıkları ile başarılı bir şekilde mücadele edebilecekleri görüşündedir.

İş sağlığı ve güvenliği konusunda işverenin yerine getirmesi gerektiği bazı sorumlulukları bulunmaktadır. İşverenin öncelikli olarak yasal yükümlölüklerinin neler olduğunu belirlemesi gerekir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 77. maddesinde, işverenlerin işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi alması, araç ve gereçleri eksiksiz bulundurması gerekliliği hükme bağlanmıştır. İşverenler; alışanların sağlık ve güvenliklerini tehdit edebilecek riskler, bu risklerden korunma yolları, gerekli ilkyardım tedbirleri ve iş kazası ve meslek hastalıkları konusunda bilgilendirmelidir. İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında işverenin koruyucu malzeme ve ekipman temini ile birlikte çalışanlara bunların nasıl kullanılacağını da öğretmesi gerekir.

Çalışanlar, işverenler tarafından alınmış olan tedbirlere uymak ve iş kazasına neden olabilecek davranışlardan kaçınmak zorundadır. İş Kanunu'nun 77. maddesinde, işçilerin iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlü olduğu hükme bağlanmıştır. Çalışanlar, işveren tarafından kendilerine verilen eğitim ve talimatlar doğrultusunda, aşağıda sıralanan yükümlölüklere uymak zorundadır¹⁴⁶,

- Makine, cihaz v.d. ekipmanları doğru şekilde kullanmak,
- Kendilerine verilen kişisel koruyucu donanımı doğru kullanmak ve muhafaza etmek,

¹⁴⁶ Nevzat Devedakan, "Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007, s. 84-85

- İşyerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili her türlü olumsuz durumu işverene bildirmek,
- İşveren, sağlık ve güvenlik işçi temsilcisi ve diğer çalışanlarla iş sağlığı ve güvenliği konusunda iş birliği yapmak güvensiz durumlardan kaçınmak,
- Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının tesisi için iş yerinde düzenlenecek iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine katılmak.

Devlet ise, iş sağlığı ve güvenliği konusunda öncelikli olarak işletmeler için iş sağlığı ve güvenliği bakımında gerekli koşulları mevzuat şeklinde düzenlemeli ve işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği açısından düzenli olarak denetleme görevlerini yerine getirmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerinden olan "tam katılım" ilkesi gereği çalışanların işçi sağlığı ve iş güvenliği konusundaki önerilerinin dikkate alınması, iş kazası ve meslek hastalıklarını önlemede ve sağlık koşullarının iyileştirilmesinde etkili bir araçtır. Ayrıca, işletmelerde işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yürütülen iş sağlığı ve güvenliği kurulları, yasa ile kurulması zorunlu tutulmuş olan ve yönetime katılma modeline uygun şekilde oluşturulan kurumlardır.

İşyerlerinde iş kazası ve meslek hastalıklarının en aza indirgenmesi ve ortadan kaldırılması Toplam Kalite Yönetimi'nin önemli bir boyutudur. İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi; tüm çalışanlarda güvenlik bilincinin oluşturulması ve geliştirilmesini, işletmelerde sağlık ve güvenlik yükümlülüklerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır. Bundan dolayı OHSAS 18001'in Toplam Kalite Yönetimi'nin bir parçası olduğunu söyleyebiliriz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş yaşamında yoğun bir rekabetin yaşandığı ve bu rekabetin bütün sektörleri kaçınılmaz olarak etkilediği günümüzde, değişen iş koşulları da işletmelerde farklı uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Müşterilerin kaliteli ve ucuz malları talep etmesi, işletmelerin verimliliği en üst düzeye çıkarma, müşteri memnuniyetini sağlama ve sıfır hatayı yakalama çabaları çağdaş bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi'ne gösterilen ilgiyi artırmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısının etkin İnsan Kaynakları Yönetimi ile mümkün olabileceğini söylemek kaçınılmazdır. İnsan faktörünü ön planda tutan bu yönetim anlayışı, müşterilerin aradığı özelliklere çevre unsurunu da dahil ederek zaman içinde çevresel problemlere de uygulanmaya başlamış ve hem işletmenin karlılığını artırmış hem de sosyal sorumluluğu yükseltmiştir.

Bu çalışmanın amacı; Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından ISO 9001 Kalite Güvence Standardı ve ISO 14001 Çevre Yönetimi Standardı'nın etkisi ile çalışanların işletmede uygulanan insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algılamalarını ve beklentilerini belirleyip memnuniyet durumlarını ortaya çıkarmaktır. Bunun yanı sıra; yaş, cinsiyet, çalışma süresi gibi demografik özellikler ve işletme özellikleri ile çalışanların hem algılama hem de beklentileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Varsayımları

Araştırma tekstil sektöründe faaliyet gösteren, ISO 9001 Kalite Güvence Standardı ve ISO 14001 Çevre Yönetimi Standardı'na sahip olan ve olmayan iki

firmaya uygulanmıştır. Tekirdağ ili sınırları içinde bulunan bu firmalar isimlerinin saklı tutulması istediklerinden kalite belgelerine sahip olan firma “Y”, diğeri ise “S” olarak tanımlanmıştır.

1973 yılında kurulmuş olan “Y” işletmesi, günümüzde altmıştan fazla ülkeye ihraç yapmaktadır. Yıllık 12 milyon metre kumaş dokuma kapasitesi ile Avrupa’nın en büyük yünlü kumaş üreticisidir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı ve ISO 14001 Çevre Yönetimi Standardı’na sahip olan firma, ürünlerinin çevreye olan olumsuz etkilerini en alt seviyeye indirmeyi amaçlamaktadır. “Y” işletmesi, ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemleri ve ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri’ni etkin bir şekilde uygulamaktadır. Bunun yanı sıra 2006 yılından beri EFQM Mükemmellik Modeli’ni temel almaktadır.

“S” işletmesi ise, tekstil, ambalaj, inşaat gibi çok sayıda sektörde rol oynayan bir holdingdir. 2006 yılında üretime başlayan “S” işletmesi, örme ham kumaş, örme ve dokuma düz boyalı ve baskılı kumaş ve konfeksiyon mamul üretimi yapmaktadır. ISO 9001 ve ISO 14001 belgesi bulunmamaktadır. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için geliştirilmiş ve 1992 yılından beri Avrupa ekonomik topluluğu ülkelerinde uygulanmaya başlayan Öko-Tex Standart 100’e sahiptir. Ayrıca, ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri için çalışmaları devam etmektedir.

Avrupa Birliği ülkelerinden Almanya’da mevcut "Öko-tex" etiketi, tekstil ve konfeksiyon ürünleri ile ilgili en fazla kabul gören etiketlerden biridir. “Öko-tex Standart 100” tüm tekstil ürünleri için geçerli düzenlemeleri, kalite kontrolünün oluşturulmasını, test metotlarının tanımını ve uygulama kurallarını kapsamaktadır. Bu standart, insan ekolojisi açısından şüpheli zararlı maddelerin analizlerini içermekte ve sınır değerleri öngörmektedir¹⁴⁷.

¹⁴⁷ Günel Önce, Onur Özveri, “Tekstil Sektöründe Kalite ve Moda Faktörlerinin Modern Pazarlama Anlayışı ile Bütünleştirilmesi Yaklaşımı”,(Çevrimiçi), <http://buldanmyo.pamukkale.edu.tr/kitap/10.oturum/2.pdf>, 11.05.2009

Araştırma, her iki işletmede bölüm ayrımı yapmaksızın işçi, uzman/yetkili, şef ve müdürler dahil edilerek gerçekleştirilmiştir.

Zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alınarak Tekirdağ il sınırları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda bu kısıtlardan dolayı hata payı genişletilerek örneklem büyüklüğü daraltılmış, sınırlı bir örnek kütle ve tesadüfi olarak seçilmiş toplam 312 cevaplayıcı ile araştırma sonuçları mümkün olduğunca genişletilmiştir.

Şirketlerin ve şirketler hakkında bilgi alınan yöneticilerin kimlikleri gizli tutulmuştur. Çalışanların yaşları, eğitim durumları gibi demografik özellikleri hakkında bilgi toplanırken kimliklerinin gizli tutulmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların gerçekçi cevaplar verdiği ve örneklemin ana kütleyle yansıttığı varsayılmıştır. Çalışanların benzer koşullar ve ortamlarda anketi doldurdukları kabul edilmiştir. Ayrıca işletmelerin gizlilik politikaları sebebi ile anketleri cevaplamak istememeleri veri toplama sürecinde güçlükler yaşanmasına neden olmuştur.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırmada çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, işyerindeki çalışma süreleri, ünvanları, işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulanma durumu ile kalite belgesine sahip olma durumu bağımsız değişkenler olarak ele alınmış; çalışanların işletmede uygulanan insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik mevcut durum algılamaları ve beklentileri ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına başlama nedenleri bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların işletmede uygulanan insan kaynakları fonksiyonlarından seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi ve iş güvenliği ve işçi sağlığına yönelik algılamaları ve beklentileri incelenmiştir. Bulunan sonuçlar üç olasılık halinde olabilir:

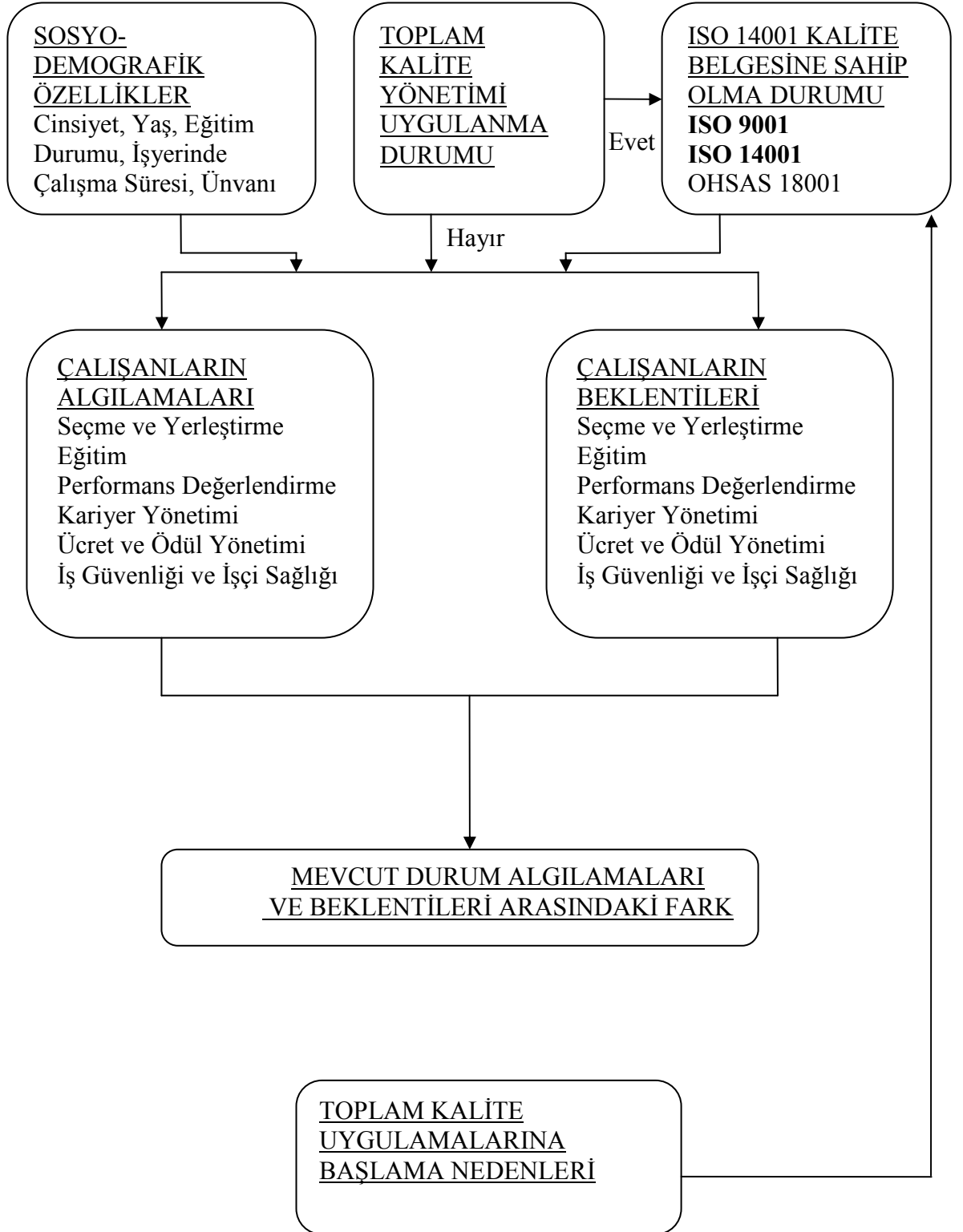
Beklenti < Algı Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin algıları beklediğinden daha fazladır. Çalışan beklediğinden fazlasını bulmuştur

Beklenti > Algı Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin beklentileri karşılandığından daha fazladır. Kısacası çalışan beklediğini bulamamıştır.

Beklenti = Algı Çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin beklentileri ile algıları eşdeğerdir. Çalışan beklediğini bulmuştur.

Bununla birlikte, bu algılar ve beklentilerin çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, işyerindeki çalışma süreleri ve işletme TKY uygulanma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Araştırmanın modeli aşağıda yer almaktadır:



Şekil 14: Araştırmanın Modeli

3.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırmamızın amacına uygun olarak ve araştırma modeli kapsamında test edilmek üzere şu hipotezler geliştirilmiştir:

1. H₁: ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgeleri olan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarından;

- a) Seçme ve yerleştirme,
- b) Eğitim,
- c) Performans değerlendirme,
- d) Kariyer yönetimi,
- e) Ücret ve ödül yönetimi,
- f) İş güvenliği ve sağlığı fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ve beklentileri arasında fark vardır.

2. H₁: ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgeleri olmayan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarından;

- a) Seçme ve yerleştirme,
- b) Eğitim,
- c) Performans değerlendirme,
- d) Kariyer yönetimi,
- e) Ücret ve ödül yönetimi,
- f) İş güvenliği ve sağlığı fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ve beklentileri arasında fark vardır.

3. H₁: ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgeleri olan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ile kalite belgeleri olmayan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları arasında fark vardır.

4. H1: ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgeleri olan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin beklentileri ile kalite belgeleri olmayan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin beklentileri arasında fark vardır.

5. H1: Her iki işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Yaşlarına,
- c) Eğitim durumlarına,
- d) İşyerindeki çalışma sürelerine,
- e) İşletmelerde TKY uygulanma durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

6. H1: Her iki işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin beklentileri;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Yaşlarına,
- c) Eğitim durumlarına,
- d) İşyerindeki çalışma sürelerine,
- e) İşletmelerde TKY uygulanma durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

3.5. Örneklem Süreci

Araştırmamızın anakütlesini Tekirdağ sınırları içinde bulunan ISO 9001 ve ISO 14001 belgelerine sahip “Y” işletmesi ve ilgili kalite belgelerine sahip olmayan “S” işletmesinde görev yapmakta olan mavi ve beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. İşletmelerin temizlik görevlileri, yemekhane çalışanları, güvenlik görevlileri ve taşeron firma çalışanları araştırmaya dahil edilmemiştir.

İşletmelerin anakütleleri hakkındaki bilgi işletme yönetimi tarafından verilmiştir. Anakütle sayıları aşağıdaki gibidir:

Kalite belgelerine sahip olan “Y” işletmesinin çalışanları (N= 1149)

Kalite belgelerine sahip olmayan “S” işletmesinin çalışanları (N= 850)

Araştırma için gerekli örnek büyüklüklerini belirlemek için aşağıdaki denklemden yararlanılmıştır:

$$n = [\pi*(1-\pi) / (e/z)^2]$$

Araştırmada güven düzeyi %95 (Z değeri=1.96) ve hata payı 0.07 olarak alınmıştır. Yapılan işlemler sonucunda, “Y” işletmesi için elde ettiğimiz örneklem büyüklüğümüz 162 olurken, “S” işletmesi örneklem büyüklüğü 150 olarak belirlenmiştir.

Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır

3.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kantitatif araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği uygulanmıştır. Öncelikle her iki işletmenin İnsan Kaynakları yöneticilerine ulaşılmış ve araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Yöneticilerle yüz yüze görüşülerek anket formları incelenmiş ve araştırmanın detayları anlatılmıştır. Anket formları, “Y” ve “S” işletmelerdeki işçi, yetkili, şef ve müdürlerle yüz yüze görüşme yoluyla doldurulmuştur.

Anketler, üretimde aksamalara neden olmamak amacıyla çalışanların yemek ve dinlenme saatlerinde doldurulmuştur. Anketlerin yanlış, eksik veya dikkatsizce

doldurulması veya hiç yanıtlanmaması ihtimaline karşı yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Bu nedenle anketlerin yanıtlanmama oranı % 0, geri dönüş oranı %100'dür.

Anket formunda iki uçlu sorular, çoktan seçmeli sorular ve Likert ölçeğine dayalı sorular yer almaktadır. Algı ve beklenti ölçeğinde yer alan ifadeler 5'li Likert dereceleme türünde hazırlanmıştır. Yargılar, olumludan olumsuzla doğru, 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılmıyorum olacak şekilde derecelendirilmiştir.

Anket formu başında, anketi cevaplayacak kişilere hitaben bir tanıtım yazısı yer almaktadır. Anket çalışması iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri ve işletmelerin özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümlerde ise, çalışanların işletmede gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarına yönelik mevcut durum algıları ve beklentileri sorulmuştur.

Araştırmada birincil kaynak olarak anket tekniği, ikincil kaynak olarak bilimsel yayınlar, kitaplar, sanal veritabanları ve çeşitli internet siteleri kullanılmıştır. Ayrıca veri toplama amacıyla kullanılan anket formunun oluşturulması için konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve mevcut araştırmalar incelenmiştir.

Geçerlilik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir¹⁴⁸. Araştırmamızın geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Aynı ölçekler olarak ele alınan algı ve beklenti boyutları ayrı ayrı incelenmiştir.

İnsan kaynakları fonksiyonları “algı” ölçeğinin KMO testi sonucu 0,722 olarak bulunmuştur. Bu ölçek için belirlenen örneklemin yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Buna göre örneklem büyüklüğü faktör analizi uygulaması için yeterlidir

¹⁴⁸ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı**, Pegem Yayınları, Ankara, 2003, s.161

sonucuna varılabilir. Barlett testi anlamlılık değeri de sıfır olarak bulunmuştur. Faktör analizinde temel bileşenler analizi ve varimaks düzeltme yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı ise, %58,821'dir. (Tablo 2).

Tablo 2: Algı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

KMO	0,722	> 0,5
Barlett's Test p=	0,00	< 0,05
Açıklanan Toplam Varyans	%58,821	

Aşağıdaki tabloda algı ölçeğinin faktör dağılımı görülmektedir. Ölçeğin öngörüldüğü üzere 6 faktörden oluştuğu doğrulanmaktadır. Faktör yükü 0.40 altında olan ve anlamlı olmayan bazı ifadeler araştırma da yer verilmemiştir.

Tablo 3: Algı Ölçeği Faktör Yükleri

	Seçme	Eğitim	Performans	Kariyer	Ücret	İş Sağlığı ve Güvenliği
s3	,816					
s1	,699					
s12		,829				
s10		,662				
s9		,660				
s7		,659				
s17		,589				
s11		,576				
s33		,569				
s15			,752			
s14			,699			
s18			,570			
s4			,518			
s16			,480			
s8			,408			
s23				,853		
s22				,765		
s20				,759		
s19				,709		
s21				,618		
s25					,759	
s28					,744	
s29					,697	
s27					,628	
s30					,469	
s26					,421	
s24						,699
s31						,694
s34						,621
s35						,452

Beklenti ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen KMO değeri ($0,783 > 0,500$) ve Barlett's Test sonuçları da ($0,00 < 0,50$) bu ölçeğin teorik yapıyı ölçtüğünü ortaya koymaktadır. Açıklanan toplam varyans değeri, toplam

varyansın %60,067'sinin 6 alt boyut tarafından açıklandığını göstermektedir. (Tablo 4)

Tablo 4: Beklenti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

KMO	0,783	> 0,500
Barlett's Test p=	0,00	< 0,05
Açıklanan Toplam Varyans	%60,067	

Beklenti ölçeğinde faktör dağılımında faktör yükü düşük ve anlamlı olmayan 6 ifadenin ölçekten çıkarıldığı gözlemlenmektedir. Ölçek öngörüldüğü üzere 6 faktörden oluşmuştur. Sonuçlar ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir. (Tablo 5)

Tablo 5: Beklenti Ölçeği Faktör Yükleri

	Seçme	Eğitim	Performans	Kariyer	Ücret	İş Sağlığı ve Güvenliği
S12	,692					
S10	,682					
S6	,575					
S14	,532					
S16		,781				
S17		,699				
S22		,651				
S21		,604				
S30		,563				
S26		,558				
S13		,501				
S2			,738			
S3			,681			
S1			,645			
S8			,549			
S18			,545			
S31				,787		
S29				,676		
S25				,670		
S36				,643		
S7				,567		
S11				,534		
S15					,744	
S33					,624	
S32					,616	
S35					,474	
S34						,741
S27						,669
S19						,655
S9						,466

Güvenilirlik ise, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir¹⁴⁹.

¹⁴⁹ a.e., s. 163

Araştırmada ele alınan her bir ölçek için ayrı ayrı hesaplanması gereken Cronbach Alfa katsayısı'nın (α) > 0.7 koşulunu sağlaması durumunda araştırmanın iç tutarlılığa sahip olduğunu söylememiz mümkündür.

İnsan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin algı ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa katsayısı'nın 0,873 olduğu gözlenmiştir. Çalışanların algılarını ölçen bu ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrı bir ölçek olarak ele alınan beklenti ölçeğinin ise, Cronbach Alfa katsayısı 0,906 olarak bulunmuştur. Beklenti ölçeğinin güvenilirlik katsayısı olan nitelendirdiğimiz bu değer, tam güvenilirlik değeri olan 1,00'e oldukça yakındır. Ortaya çıkan sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach Alfa Katsayısı
Algı Ölçeği	0,873
Beklenti Ölçeği	0,906

3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 13.0 for Windows (Statistical Package for Social Science) paket programıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmada çalışanların demografik özellikleri ile işletmelerin özelliklerinden elde edilen sonuçlar frekans dağılımıyla sunulmuştur. Algı ve beklenti ölçeklerinin sonuçlarının yorumlanması için ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır

İki farklı işletmede çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik mevcut durum algılamalarının ve beklentilerinin farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla iki eş arasındaki farkın önemlilik testi (bağımlı gruplar t-testi) uygulanmıştır.

Kalite belgelerine sahip olan ve olmayan işletmelerin çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini iki eş arasındaki farkın önemlilik testi ile saptanmıştır. İki farklı işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik beklentilerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için de aynı testten yararlanılmıştır.

Grup varyanslarının homojen dağılıp dağılmadığının incelenmesi amacıyla Levene Testi'nden yararlanılmıştır. İnsan kaynakları fonksiyonları mevcut durum algılamaları ve beklentilerinin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ikili grup karşılaştırmalarında bağımsız t testi ile gözlemlenmiştir. Algı ve beklenti ölçek sonuçlarının çalışanların yaşı, eğitim durumu, işyerindeki çalışma süresi ve Toplam Kalite Yönetimi uygulanma durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla çoklu grup karşılaştırmalarında tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır.

3.8. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde çalışanların demografik özellikleri ve işletme özelliklerinin yanı sıra, tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları da yer almaktadır.

3.8.1. Demografik Özellikler ve İşletmelerin Özellikleri

Örnek kütlenin özelliklerine ilişkin bulgular; örnek kütlenin mevcut işyerlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, mevcut işyerindeki çalışma sürelerine ve mevcut işyerindeki bölümlerine göre incelenmiştir.

Yapılan anket sonucunda, araştırmaya katılan örnek bireylerin çalıştıkları işletmelere göre dağılımı incelendiğinde; “Y” işletmesinde çalışan bireylerin %51,9 ve “S” işletmesinde çalışan bireylerin %48,1 oranında olduğu görülmektedir.

Tablo 7: İşletmelere Göre Dağılım

Şirket	Frekans	Geçerli Yüzde
Y = ISO 9001 ve ISO 14001 kalite belgesi olan	162	51,9
S = ISO 14001 belgesi olmayan ISO 9001 ve ISO 14001 kalite belgeleri olmayan	150	48,1
Toplam	312	100,0

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde ise, kadınların %48,5 erkeklerin %54,2 oranında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8: Cinsiyetlere Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Geçerli Yüzde
Kadın	143	45,8
Erkek	169	54,2
Toplam	312	100,0

Araştırmaya katılan örnek kütlenin yaşlarına göre dağılımına bakıldığında, en büyük grubun %66,1 oranı ile 18-31 yaş arası çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Bunu %30,8 oranı ile 32-45 yaş arası çalışanlar izlemektedir.

Tablo 9: Yaşlara Göre Dağılım

Yaş	Frekans	Geçerli Yüzde
18-31 arası	206	66,1
32-45 arası	96	30,8
46 ve üstü	10	3,2
Toplam	312	100,0

Araştırmaya katılan örnek kütlenin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde bireylerin; %36,5 oranında lisans mezunu, %31,4 oranında lise

mezunu, %23,4 oranında ilköğretim mezunu, %8,7 oranında ön lisans mezunu ve bir eğitime sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 10: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Frekans	Geçerli Yüzde
İlköğretim	73	23,4
Lise	98	31,4
Ön Lisans	27	8,7
Lisans ve üstü	114	36,5
Toplam	312	100,0

Yapılan anket çalışması sonucunda örnek kütlenin mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında %29,5 oranında 2-4 yıl arası, %26,6 oranında 6 ve üzeri yıl, %24,0 oranında 0-2 yıl arası ve % 19,9 oranında 4-6 yıl arası olduğu görülmüştür.

Tablo 11: İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

İşyerindeki Çalışma Süresi	Frekans	Geçerli Yüzde
0-2 yıl	75	24,0
2-4 yıl	92	29,5
4-6 yıl	62	19,9
6 ve üstü yıl	83	26,6
Toplam	312	100,0

“Y” işletmesinde araştırmaya katılan çalışanların ünvanlara göre dağılımı incelendiğinde; %46,9’u işçi, %35,2’si yetkili, %11,7’si şef ve %6,2’si müdür olduğu görülmektedir. “S” işletmesinde araştırmaya katılan çalışanlara bakıldığında ise; %64,0’ü işçi, %22’si yetkili, %4,0’ü şef ve %10,0’ü müdürden oluşmaktadır.

Tablo 12: Ünvanlara Göre Dağılım

İşletme Adı	Çalışanların bölümü /ünvanı	Frekans	Geçerli Yüzde
Y	Müdür	10	6,2
	Şef	19	11,7
	Yetkili/Uzman	57	35,2
	İşçi	76	46,9
Toplam		162	100,0
S	Müdür	15	10,0
	Şef	6	4,0
	Yetkili/Uzman	33	22,0
	İşçi	96	64,0
Toplam		150	100,0

Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına yönelik bilincini ölçmek amacıyla sorulan sorunun neticesinde Tablo 13’deki veriler elde edilmiştir. “Y” işletmesinde çalışanların %94,4’ü işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulandığını belirtmişlerdir. Bu verilerden de anlaşıldığı üzere çalışanların tamamına yakını kalite bilincine sahiptir. “S” işletmesinde ise çalışanların %90’ı “Uygulamaya geçiş aşamasındayız” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu da bireylerin, işletmede ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri konusunda yapılan çalışmaların farkında olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Bilincine Göre Dağılım

İşletme Adı	Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu?	Frekans	Geçerli Yüzde
Y	Evet	153	94,4
	Uygulamaya geçiş aşamasındayız	6	3,7
	Hayır	3	1,9
Toplam		162	100,0
S	Evet	3	2,0
	Uygulamaya geçiş aşamasındayız	135	90,0
	Hayır	12	8,0
Toplam		150	100,0

“Y” işletmesinde çalışanların kalite belgesine ilişkin yanıtları incelendiğinde, %80,2’sinin “ISO 14001 belgemiz var”, %9,9’unun “Bu tip bir belgemiz yok”, %8,0’inin “Başka belgemiz var”, %1,9’unun ise“... belgesini almak için çalışmalarımız devam ediyor” şeklinde olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların büyük çoğunluğunun işletmede uygulanan kalite sistemleri konusunda bilgi sahibi olduğu açıktır. “S” işletmesinde ise çalışanların yarısından fazlasının “ISO 9001 belgesini almak için çalışmalarımız devam ediyor” cevabını verdiği görülmüştür. %40 oranında ise “Bu tip bir belgemiz yok” cevabı alınmıştır.

Tablo 14: Kalite Belgesine Sahip Olma Bilincine Göre Dağılım

İşletme Adı		Frekans	Geçerli Yüzde
Y	ISO 14001 belgemiz var	130	80,2
	Başka bir belgemiz var.	13	8,0
	... belgesini almak için çalışmalarımız devam ediyor	3	1,9
	Bu tip bir belgemiz yok	16	9,9
Toplam		162	100,0
S	ISO 14001 belgemiz var	0	0,0
	Başka bir belgemiz var.	6	4,0
	... belgesini almak için çalışmalarımız devam ediyor	84	56,0
	Bu tip bir belgemiz yok	60	40,0
Toplam		150	100,0

İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına başlama nedenlerine “Y” işletmesi çalışanları; %43,8 oranında “Müşteri memnuniyetini sağlamak” cevabını verirken, %34’ü “Ürün veya hizmet kalitesini arttırmak” demiştir. Bu verilere göre, “Y” işletmesinin müşteri memnuniyetini ön planda tuttuğu sonucuna varılabilir. “S” işletmesinde ise yanıtlayıcıların %48’i “Ürün veya hizmet kalitesini arttırmak” derken, %26’sı “Müşteri memnuniyeti sağlamak” cevabını vermiştir.

Tablo 15: Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Başlama Nedenlerine Göre Dağılım

İşletme Adı		Frekans	Geçerli Yüzde
Y	Çalışan memnuniyetini sağlamak	10	6,2
	Ürün veya hizmetlerin kalitesini arttırmak	55	34,0
	Müşteri memnuniyetini sağlamak	71	43,8
	Yurtdışı pazarlara açılmak	6	3,7
	İşletmenin imajını yükseltmek	11	6,8
	Diğer	9	5,6
Toplam		162	100,0
S	Çalışan memnuniyetini sağlamak	6	4,0
	Ürün veya hizmetlerin kalitesini arttırmak	72	48,0
	Müşteri memnuniyetini sağlamak	39	26,0
	Yurtdışı pazarlara açılmak	12	8,0
	İşletmenin imajını yükseltmek	9	6,0
	Diğer	12	8,0
Toplam		150	100,0

3.8.2. Algı ve Beklenti Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı Analizler

Araştırmaya katılan çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik mevcut durum algıları ve beklentileri faktör bazında incelenmiştir. Her bir faktöre ait ortalama ve standart sapma belirlenmiştir. Standart sapma değerlerinin belirlenmesi; değerin düşük olması durumunda çalışanların faktörlere ilişkin fikirlerinin birbirine yakın olacağını göstermekte, böylece ilgili faktör hakkında görüş birliği tespitini sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Tablo 16: Araştırma Kapsamına Alınan Tüm Çalışanların Mevcut Durum Algılarına ve Beklentilerine İlişkin Ortalama Değerler

İnsan kaynakları fonksiyonları yönelik mevcut durum algıları ve beklentilerine ilişkin bulgular incelendiğinde (Tablo 16) yapılan değerlendirmelerin kısmen olumlu ya da olumsuz düzeyde olduğu görülmektedir. (5= en olumlu değerlendirme, 1=en olumsuz değerlendirme olacak şekilde)

		Ortalama	Standart Sapma
Algılar	Seçme ve Yerleştirme	3,5865	0,86865
	Eğitim	3,7710	0,71258
	Performans	3,3793	0,82120
	Kariyer	2,1994	0,75696
	Ücret	2,8926	0,83785
	İş Sağlığı ve Güvenliği	3,5753	0,75994
Beklentiler	Seçme ve Yerleştirme	4,3261	0,53157
	Eğitim	4,5646	0,41797
	Performans	4,1110	0,36578
	Kariyer	4,1234	0,56515
	Ücret	4,3542	0,53605
	İş Sağlığı ve Güvenliği	4,6082	0,38890

Analiz sonucunda elde edilen verilere göre, çalışanların algılarının ve beklentilerin puan ortalamaları karşılaştırıldığında beklenti ortalamalarının algı ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir

Ayrıca, çalışanların işletmede uygulanan kariyer politikasına ilişkin değerlendirmeleri fonksiyon algıları arasında en düşük değerlendirmeye sahip iken, beklentilerinin oldukça yüksek (Kariyer fonksiyonu beklentisi=4,1234) olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 17: Y İşletmesi Çalışanlarının Mevcut Durum Algılarına ve Beklentilerine İlişkin Ortalama Değerler

		Ortalama	Standart Sapma
Algılar	Seçme ve Yerleştirme	3,5926	0,95101
	Eğitim	3,8915	0,68481
	Performans	3,6008	0,79819
	Kariyer	2,2099	0,91443
	Ücret	2,8735	0,96036
	İş Sağlığı ve Güvenliği	3,8827	0,74359
Beklentiler	Seçme ve Yerleştirme	4,4228	0,40693
	Eğitim	4,5141	0,33150
	Performans	4,5815	0,37553
	Kariyer	4,1358	0,64435
	Ücret	4,5957	0,40583
	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	4,7824	0,29507

Algı ve beklentilerin ortalama değerleri “Y” işletmesi çalışanları açısından incelendiğinde, beklenti ortalamalarının algılardan daha yüksek olmasının yanı sıra, en düşük algıların ücret ve kariyer yönetimi fonksiyonlarında olduğu görülmektedir. Ayrıca, fonksiyonlara yönelik beklentiler incelendiğinde, en yüksek beklentinin işçi

sağlığı ve iş güvenliğine ait olduğu gözlemlenmiştir. “Y” işletmesi Toplam Kalite felsefesini benimsenmesine ve ISO 9001 ve ISO 14001 kalite belgelerine sahip olmasına rağmen Toplam Kalite anlayışının önemli unsurlarından biri olan işçi sağlığı ve iş güvenliğine yönelik eksiklikler çalışanların bu unsura ilişkin beklentilerinin yükselmesine neden olduğu düşünülebilir.

Tablo 18: S İşletmesi Çalışanlarının Mevcut Durum Algılarına ve Beklentilerine İlişkin Ortalama Değerler

		Ortalama	Standart Sapma
Algılar	Seçme ve Yerleştirme	3,5800	0,77304
	Eğitim	3,4171	0,73638
	Performans	3,3733	0,59129
	Kariyer	2,9133	0,68398
	Ücret	2,1880	0,54056
	İş Sağlığı ve Güvenliği	3,8750	0,51222
Beklentiler	Seçme ve Yerleştirme	4,2600	0,42851
	Eğitim	4,0097	0,29126
	Performans	4,5040	0,34112
	Kariyer	4,1100	0,46657
	Ücret	4,2100	0,48213
	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	4,3300	0,44432

Algı ve beklentilerin ortalama değerleri “S” işletmesi çalışanları açısından incelendiğinde, öngörüldüğü üzere beklenti ortalamalarının, algılardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Algı ortalamaları arasında en düşük değer ücret

fonksiyonunda olduğu gözlemlenmiştir. Beklenti ortalamaları arasında ise, en yüksek değeri işçi sağlığı ve iş güvenliği fonksiyonudur. Yani çalışanların, insan kaynakları fonksiyonları arasında işçi sağlığı ve iş güvenliğine yönelik en yüksek beklentiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 19: ISO 19001 ve ISO 14001 Kalite Belgeleri Olan İşletmede Çalışanların İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Yönelik Mevcut Durum Algıları ve Beklentileri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-testi Değerleri

		T	p
Çift 1 Seçim ve Yerleştirme	Algı Beklenti	10,544	0,000
Çift 2 Eğitim	Algı Beklenti	11,706	0,000
Çift 3 Performans Değerlendirme	Algı Beklenti	15,485	0,000
Çift 4 Kariyer Yönetimi	Algı Beklenti	24,889	0,000
Çift 5 Ücret ve Ödül Yönetimi	Algı Beklenti	20,090	0,000
Çift 6 İş Sağlığı ve İşçi Güvenliği	Algı Beklenti	14,645	0,000

Çalışanların işletmede gerçekleştirilen insan kaynakları fonksiyonları yönelik mevcut durum algıları ve beklentileri ile işletmelerin ISO 9001 ve ISO 14001 kalite belgelerine sahip olma durumu arasında fark olup olmadığını test etmek amacıyla iki eş arasındaki farkın önemlilik testi (paired-sample test) uygulanmıştır. Analiz sonucunda, kalite belgelerine sahip olan “Y” işletmesi çalışanlarının algıları ve beklentilerine yönelik bütün yargı çiftlerinin anlamlı farklar gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$).

Yapılan analiz sonuçları göz önüne alındığında araştırma hipotezlerinden, “ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri

belgelerine olan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarından; seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi ve iş güvenliği ve işçi sağlığı fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ve beklentileri arasında anlamlı bir fark vardır.” hipotezi kabul edilmiştir (H₁ kabul).

Tablo 20: ISO 9001 ve ISO 14001 Kalite Belgeleri Olmayan İşletmede Çalışanların İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Yönelik Mevcut Durum Algıları ve Beklentileri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-testi Değerleri

		T	P
Çift 1 Seçim ve Yerleştirme	Algı Beklenti	9,903	0,000
Çift 2 Eğitim	Algı Beklenti	9,918	0,000
Çift 3 Performans Değerlendirme	Algı Beklenti	19,719	0,000
Çift 4 Kariyer Yönetimi	Algı Beklenti	17,470	0,000
Çift 5 Ücret ve Ödül Yönetimi	Algı Beklenti	30,988	0,000
Çift 6 İş Sağlığı ve İşçi Güvenliği	Algı Beklenti	8,682	0,000

Yapılan analiz sonucunda, ISO 9001 ve ISO 14001 kalite belgeleri olmayan “S” işletmesi çalışanlarının mevcut durum algıları ve beklentilerine yönelik yargı çiftleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$)

Bu sonuçlara göre, “ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgeleri olmayan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarından; seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi ve iş güvenliği ve işçi sağlığı fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ve beklentileri arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir. (H₁ kabul)

Tablo 21: ISO 9001 ve ISO 14001 Kalite Belgeleri Olan İşletme Çalışanlarının İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına İlişkin Mevcut Durum Algıları ile Kalite Belgeleri Olmayan İşletme Çalışanlarının Mevcut Durum Algıları Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-testi Değerleri

	T	P
Kalite Belgelerine Sahip İşletme Çalışanları- Mevcut Durum Algıları	7,712	0,005
Kalite Belgelerine Sahip Olmayan İşletme Çalışanları- Mevcut Durum Algıları		

Yapılan analiz sonucunda, kalite belgelerine sahip işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ile diğer işletme çalışanlarının mevcut durum algıları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Bu sonuçlara göre, “ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgeleri olan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ile kalite belgeleri olmayan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları arasında fark vardır” hipotezi kabul edilmiştir (H_1 kabul).

Tablo 22: ISO 9001 ve ISO 14001 Kalite Belgeleri Olan İşletme Çalışanlarının İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına İlişkin Beklentileri ile Kalite Belgeleri Olmayan İşletme Çalışanlarının Beklentileri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-testi Değerleri

	T	P
Kalite Belgelerine Sahip İşletme Çalışanları- Beklentileri		
Kalite Belgelerine Sahip Olmayan İşletme Çalışanları- Beklentileri	2,459	0,056

Yapılan analiz sonucunda, kalite belgelerine sahip işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin beklentileri ile diğer işletme çalışanlarının beklentileri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu sonuçlara göre, “ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgeleri olan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin beklentileri ile kalite belgeleri olmayan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin beklentileri arasında fark vardır” hipotezi red edilmiştir (H_1 red).

Tablo 23: Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre İnsan Kaynakları Fonksiyonları Algıları ve Beklentileri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-Testi Değerleri

		<u>Levene Testi</u>		<u>t-testi</u>	
		F	P	F	P
ALGILAR	Varyanslar eşit	5,263	0,069	0,098	0,142
	Varyanslar eşit değil			0,098	0,142
BEKLENTİLER	Varyanslar eşit	1,185	0,412	1,012	0,123
	Varyanslar eşit değil			1,012	0,123

Araştırmaya katılan çalışanların işletmede uygulanan insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik mevcut durum algıları ile ilgili değerlendirmelerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği yapılan bağımsız iki örneklem t testi ile belirlenmiştir. Levene Testi sonucunda belirlenen p değeri 0,05’ten küçük olması durumunda varyansların eşit olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda t testinin ikinci satırda yer alan “p” değeri dikkate alınmıştır.

Yapılan analiz sonucunda, çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik mevcut durum algılarının cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0.05$ olduğundan H_0 red).

Çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik beklentileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir ($p>0.05$ olduğundan H_0 red).

Tablo 24: İnsan Kaynakları Fonksiyonları Algılarının ve Beklentilerinin Çalışanların Yaşları, Eğitim Durumları, İşyerindeki Çalışma Süreleri ve İşletmelerde TKY Uygulanma Durumu ile Farklılıklarına İlişkin ANOVA Değerleri

	<u>ALGILAR</u>		<u>BEKLENTİLER</u>	
	F	P	F	P
Yaş	7,651	0,000	2,857	0,211
Eğitim Durumu	5,475	0,022	8,326	0,000
İşyerindeki Çalışma Süresi	8,354	0,005	7,313	0,012
TKY Uygulanma Durumu	3,025	0,192	2,238	0,125

Çalışanların insan kaynakları fonksiyonları mevcut durum algıları ve beklentilerinin yaşlarına, eğitim durumlarına, işyerindeki çalışma sürelerine ve işletmede Toplam Kalite Yönetimi uygulanma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA analiziyle incelenmiştir.

Yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre (Tablo 24), çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ifade ortalamaları bazında ele alındığında; yaşlarına, eğitim durumlarına, işyerindeki çalışma sürelerine ve göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini söylememiz mümkündür ($p < 0,05$ olduğundan H_0 kabul). Çalışanların mevcut durum algıları ile işletmede Toplam Kalite Yönetimi uygulanma durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır ($p > 0,05$ olduğundan H_0 red)

Analiz sonucunda, çalışanları fonksiyonlara yönelik beklentileri ile yaşları ve işletmede Toplam Kalite Yönetimi uygulanma durumu arasında anlamlı bir farklılık

olmadığını sonucuna varılmıştır. ($p>0,05$ olduğundan H_1 red) Çalışanların beklenti boyutu incelendiğinde ise; eğitim durumları ve işyerindeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$ olduğundan H_1 kabul).

3.8.3 Araştırmada Elde Edilen Sonuçlar

Yapılan analizler sonucunda, ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgelerine sahip olan “Y” işletmesi çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarından; seçme ve yerleştirme, eğitimi performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi ve iş güvenliği ve sağlığı fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ve beklentileri arasında fark olduğu sonucuna varılmıştır (Hipotez 1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 1f **kabul**).

ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgelerine sahip olmayan “S” işletmesi çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarından; seçme ve yerleştirme, eğitimi performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi ve iş güvenliği ve sağlığı fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ve beklentileri arasında fark olduğu tespit edilmiştir (Hipotez 2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 2f **kabul**).

ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgeleri olan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ile kalite belgeleri olmayan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları arasında fark olduğu tespit edilmiştir (Hipotez 3 **kabul**).

ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri belgeleri olan işletme çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin beklentileri ile kalite belgeleri olmayan işletme çalışanlarının insan kaynakları

fonksiyonlarına ilişkin beklentileri arasında fark olmadığı belirlenmiştir (Hipotez 4 **red**).

Çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, çalışanların yaşları, eğitim durumları, işyerindeki çalışma süreleri ve işletmede TKY uygulanma durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. (Hipotez 5a, 5c, 5e **red**; 5b, 5d **kabul**)

Çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin beklentileri ile cinsiyetleri, yaşları ve işletmede TKY uygulanma durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bunun yanı sıra; eğitim durumları ve işyerindeki çalışma sürelerine göre beklenti boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz. (Hipotez 6a, 6b, 6e **red**; 6c, 6d **kabul**)

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin kalite ve çevre politikalarını belirlemesi aşamasında en önemli araçlar ISO 9001 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemleri standartlarıdır. Araştırmamızda ISO 9001 ve ISO 14001 Standartları'nın varlığı bir kriter olarak ele alınmış, özellikle işletmelerin kalite veya çevre politikaları üzerinde durulmayıp İnsan Kaynakları fonksiyonları genelinde bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, çalışma kapsamında tekstil sektöründe faaliyet gösteren ISO 9001 ve ISO 14001 sertifikalarına sahip olan ve olmayan iki farklı işletmede Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının insan kaynakları fonksiyonları üzerinde etkisini belirlemek üzere bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamızda her iki işletme çalışanlarının da yüksek oranda Toplam Kalite Yönetimi uygulanma ve kalite belgesine sahip olma bilincinde olduğu belirlenmiştir. Ancak Toplam Kalite Yönetimi uygulayan ve uygulamayan iki işletme için yapılan analizler sonucunda, işletme çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik mevcut durum algıları ve beklentiler arasında farklılık olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, her iki işletme çalışanlarının da işletmelerde uygulanan İnsan Kaynakları fonksiyonları yönelik beklentilerinin karşılanandan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. “Y” işletmesi açısından ele alındığında bu durum, işletmede kalite bilincinin tam olarak yerleşemediğinin veya geliştirilemediğinin göstergesi olabilir.

Anket çalışması, Toplam Kalite uygulamalarının çalışanların memnuniyeti üzerinde çok önemli bir rol oynamadığını ve her iki işletme çalışanlarının da İnsan Kaynakları fonksiyonlarından memnun olmadığını göstermiştir.

Toplam Kalite anlayışının yerleştirilmesinde kalite bilinci önemli bir yer tutmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısı için başta üst yönetim olmak üzere

tüm çalışanlarda kalite bilincinin varlığı gereklidir. Çalışanlar açısından kalite bilincinin oluşturulması ve geliştirilmesi, ancak bireylerin kaliteye yönelik bakış açısının değiştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Şirket kültürünü kalite odaklı hale getirerek kalite bilincinin yerleştirilmesine önem verilmelidir. Çalışanların kaliteye ilişkin görüş, öneri ve önyargıları tespit edilerek kaliteye ilişkin çeşitli problemlerin saptanması, kalite kavramlarının ve Toplam Kalite Yönetimi araçlarının kullanımının yaygınlaştırılmasında eğitim metotlarından yararlanılması çalışanların bilinçlendirilmesini sağlamaktadır. Çalışanların görüşlerinin alınması ve bilinçlendirilmesi dışında alınan eğitimin, davranış şekli haline getirilmesi kalite bilincinin çalışanlar için yaşam tarzı oluşturmasını sağlayacaktır. Bu durumda, “Y” işletmesinde yapılacak olan kalite bilinci çalışmalarına bağlı olarak bireylerin algılarının artacağı, algı-beklenti arasındaki farkın azalacağı düşünülmektedir. Böylece memnuniyetsizlik seviyelerinin azalacağı veya ortadan kalkacağı öngörülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda, her iki işletmede çalışanların, mevcut kariyer yönetimi ve ücret uygulamalarını yetersiz bulduğu görülmüştür. Ücretle ilgili olarak çalışanların memnuniyetinin artırılması için, ücretin adil olması ve yapılan işin niteliğini esas olan bir ücret politikasının düzenlenmesi gerekmektedir. Toplam Kalite felsefesi gereği, ücretlere ilişkin her türlü konunun çalışanlarla paylaşılması, onların güveninin kazanılması bakımından önem taşımaktadır. Ödüllendirme uygulamalarının da birey bazlı yerine ekip bazlı olması Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinden ekip çalışmasının gereğini oluşturmaktadır.

Kariyerlerinin üst yönetim tarafından desteklenmesi ve yönlendirilmesi gerekir. İşletmedeki her bir çalışan için kariyer planlaması yapılarak, örgüt içi yükselme olanakları çalışanlarla paylaşılmalıdır. Üst mevkilerdeki pozisyonların boşalması durumunda, başarı gösteren çalışanların bu pozisyonlara terfi etmelerine imkan tanınmalıdır. Ayrıca mesleki ve bireysel gelişime yönelik verilecek eğitim programları Toplam Kalite Yönetimi politikasına bağlı olarak geliştirilen hedefleri gerçekleştirmede önemli bir yer tutmaktadır.

İşyerinde ısı, ışık ve havalandırma sistemlerinin düzenli olarak kontrol edilerek fiziki çalışma koşulları iyileştirilmeye çalışılmalıdır. Çalışanlar kazaları ve meslek hastalıkları hakkında bilgilendirilmeli, kimyasal ve radyoaktif maddelerden korunma yolları konusunda bilgi verilmelidir. İşletmelerin daha duyarlı bir çevre politikası izlemeleri, şirketin çevre politikasının gelişimi yanında çalışan memnuniyetinde artışlara neden olacaktır. Bunun yanı sıra iş güvenliği kurullarının oluşturulması ve işyeri hekiminin istihdamı gibi uygulamalar, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temel parçalarıdır.

Çalışanların istihdam güvenliğinin sağlanması, eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi, kişisel ve bölüm performansı belirlenirken görüş ve tavsiyelerinin alınması çalışanların memnuniyetlerinin artmasını sağlayacaktır.

Çalışanların hem algıları hem de beklentileri ile demografik değişkenler karşılaştırıldığında, her iki boyut ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durum cinsiyet değişkeninin çalışanların algı ve beklentilerinde önemli bir rol oynamadığını göstermektedir. İşletmelerin İnsan Kaynakları politikalarını belirlerken, cinsiyet farkı gözetmeden homojen olarak hazırlamaları, bu politikaların benimsenmesini ve başarıya ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Sonuç olarak, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının çalışanların algı ve beklentileri üzerinde önemli bir etkisi olmadığı görülmüştür. Toplam Kalite Yönetimi'nin sistemin bütününde benimsenmesi ve uygulanması açısından işletmelerin eksikleri olduğu ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

Acar, Ahmet C.: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2007

Acar, Ahmet C.: “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000

Açıkalın, Aytaç: **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Personel Eğitim Merkezi Yayınları, Ankara, 1996

Akkaya, Gülnur: “Avrupa Birliği ve Türk Mevzuatı Açısından Sağlık Kuruluşlarında İş Sağlığı, İş Güvenliği, Meslek Hastalıkları ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007

Aktan, Coşkun C.: “Kauro Ishikawa ve Kalite Çemberleri”, 2000, (Çevrimiçi), http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/ishikawa.html, 01.04.2009

Aytemiz Seymen, Oya; “Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetimi Standardı ve Konaklama İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme”, **Standard Dergisi**, 2002, s. 39-48

Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004

Bektaş, H.: “Madencilikte Çevre Yönetim Sistemi Uygulaması”, **Madencilik ve Çevre Sempozyumu**, 2005, (Çevrimiçi), http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/1665c93b72f55b2_ek.pdf, 03.03.2009

Besterfield, Dale H.; Besterfield-Michna, Carol; Besterfield, Glen H.; Besterfield-Sacre, Mary: **Total Quality Management**, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1995

Bolat, Tamer: “Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerinde Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 1999

Bozkurt, Rıdvan; Odaman, Aynur: **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1995

Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı**, Pegem Yayınları, Ankara, 2003

Can, Halil; Akgün, Ahmet; Kavuncubaşı, Şahin: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 1995

Centel, Tankut: **İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Mevzuatı**, Mess Yayınları, İstanbul, 2000

Çetin, Canan; Akın, Besim; Erol, Vedat: **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001

Dale, Barrie; Cooper, Cary: **Total Quality and Human Resources, An Executive Guide**, Blackwell Publishers, Oxford, 1992

Demirkan, Mahmut: **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997

Devebakan, Nevzat: “Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007

Edwards, Deming W.: **Out Of The Crisis**, Cambridge, Mass, MIT, 1986

Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2003

Ergül, Hüseyin Fazlı: “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, (Çevrimiçi), <http://www.esosder.com/dergi/1892-105.pdf>, 14.04.2009

Ersen, Haldun: **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, İstanbul, Maestro Yayınları, 2003

Feigenbaum ,A.V.: **Total Quality Control**, Mc Graw Hill, New York, 1983

Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

Gençyılmaz, Güneş; Zaim, Selim: “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 28, sayı 2, 1999, s. 9-35

Günaydın, H.Murat: “Toplam Kalite Yönetimi”, **İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü**, (Çevrimiçi), <http://www.iyte.edu.tr/~muratgunaydin/TKY3.doc>, 15.03.2009

Ishikawa, Kaoru: **Toplam Kalite Kontrol**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1995

Imai, Masaaki: **Kaizen: Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul, Kalder Yayınları, 2003

Karaer, Feza; Pusat, Tuba: “ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardının Otomotiv Yan Sanayiine Uygulanması”, **Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**, cilt 7, sayı 1, 2002, s.11-20

Kavrakoğlu, İbrahim: “Toplam Kalite Yönetimi”, **Önce Kalite Dergisi**, sayı 1, 1992

Kavrakoğlu, İbrahim: **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, İstanbul, Rekabetçi Yönetim Dizisi 1, 1992

Kavrakoğlu, İbrahim: **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1998

Kavrakoğlu, İbrahim: “Şişecam’da Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Planı”, **Kalite Sempozyumu I** içinde, İstanbul, Kardeşler Yayınları, 1991

Kaya, Yeşim: “Toplam Kalite ve Katılımcı Yönetim”, **Kalite Sempozyumu I** içinde, İstanbul, Kardeşler Yayınları, 1991

Kaynak, Tuğray: “Kariyer Planlama”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000

Keçecioğlu, Tamer: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY İle Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, Sistem Yayınları, İzmir, 2006

Kılıç, Gonca: “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, , Ankara, 2008

Kıngır, Said: **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2006

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s. 353-356

Kovancı, Ahmet: **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, İzmir, Sistem Yayıncılık, 2007

Köseoğlu, M.; Harrison; D.K., Link, D.: “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 4, 1994, s.19-38

Madu, Christian N.: **Handbook of Total Quality Management**, Kluwer Academic, London, 1998,

Mahtis, L. R.; Jackson, H. J.: **Human Resource Management**, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH Ninety Edition, 2000

Mendes Pekdemir, Işıl: **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1992

Mills, Charles A.: **The Quality Audit, A Management Evaluation Tool**, McGraw-Hill, 1989

Middlehurst, R.; Gordon G.: "Leadership, quality and institutional effectiveness" **Higher Education Quarterly**, 49, 3, 1995, 266- 285

Noe, Raymond: **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, İstanbul, Beta Yayınları, 1999

Önce, Günel; Özveri, Onur :“Tekstil Sektöründe Kalite ve Moda Faktörlerinin Modern Pazarlama Anlayışı ile Bütünleştirilmesi Yaklaşımı”, **Buldan Sempozyumu**, (Çevrimiçi), <http://buldanmyo.pamukkale.edu.tr/kitap/10.oturum/2.pdf>, 11.05.2009

Öner, Ahmet Levent: “Toplam Kalite Anlayışı, Kültür ve Eğitim”, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi** içinde, 1994, s. 254-255

Ören, Kenan: **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, Ankara, Nobel Yayınları, 2002

Özçelik, Oya: İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 2000, s.16-24

Özkan, Yılmaz: **Toplam Kalite**, Sakarya, Sakarya Kitapevi, 2005

Özkoral, Nahide Seniye: “İnsan Kaynakları Yönetimi Yönünden Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamaları”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007

Özveren, Mina: **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000

Özveren, Mina: **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997

Pakdil, Fatma; Ekip Bazlı Performans Değerlendirme, (Çevrimiçi), http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID=2, 15.05.2009

Paksoy, Mahmut: **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Çantay Yayınları, İstanbul, 2002

Palmer, Margaret; Winters, Kenneth T.: **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

Pekşircioğlu, Nurettin: "ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası" **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.143

Pekşircioğlu, Nurettin: “Toplam Kalite Yönetimi Sistem ve ISO 9000 Standartları”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 1, 1994, s.95-117

Pekşircioğlu, Nurettin, **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1999, s. 22-23

Price, M.J.; Chen, E.E: “Total Quality Management In A Small, High Tecnology Company”, **California Management Review**, Vol. 35, No. 3, 1993, 96-117

Rohit, Deshpande; Farley, John U.; Webster, Frederick: “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness,” **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1, 1993, 23-38.

Sadullah, Ömer: İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 2000

Semih, Ersun: “Toplam Kalite Yönetimi Nedir? Ne değildir? Nasıl oluşturulur?”, **5. Ulusal Ergonomi Kongresi**, 1995f

Şimşek, Muhittin: **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000

Muhittin Şimşek, “Toplam Kalite Yönetiminde Değişik Yaklaşımlar, **Standart Dergisi**, sayı 480, 2001, s. 71-75

Şimşek, Muhittin: **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2001

Şirvancı, Mete: “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri”, **Önce Kalite Dergisi**, sayı 5, 1992, s. 13

Şişman, Mehmet; Turan, Selahattin: **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Pegem Yayınları, 2002

Taşkın, Erdoğan: **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul, Der Yayınları

Tekin, Mahmut: **Üretim Yönetimi**, Konya, Arı Ofset Yayınları, 1996

Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, “TKY ve Şirket Kültürü”, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi** içinde, 1994, 260-267

Torrington, Derek; Hall, Laura; Taylor, Stephen: **Human Resource Management**, England, Financial Times/ Prentice Hall, 6 edition, 2005

Tüside Eğitim Notları, 2008

Tütüncü, Özkan; İpekgil Doğan, Özlem: **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayını, 2003

Uyargil, Cavide: İnsan Kaynakları Gelişimi Yüksek Lisans Ders Notları 2008.

Uyguç, Nermin: **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 1998

Ünal, Ayşe; **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998

Ünsar, Sinan: “Türkiye’de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamalarının Mevcut Durumu ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2003

Yıldırım, Osman: “İşletmelerde Eğitim Etkinliğine Etki Eden Faktörler ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006

Yılmaz, Erol: **Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Alp Yayınları, 2005

<http://www.tse.org.tr>, (Çevrimiçi), 22.03.2009

EK-1: ANKET FORMU

Bu çalışma, **İstanbul Üniversitesi – SBE / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**’nda yürütülen “**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkisi ve Bir Araştırma**” adlı yüksek lisans tez çalışması için düzenlenmiştir. Anketi yanıtlamada yardımcı olacağınız için şimdiden, size teşekkür ederim.

Cinsiyetiniz :

Kadın () Erkek ()

Yaşınız :

18–25 () 25–31 () 31–38 () 38–45 () 45 ve + ()

Eğitim Durumunuz :

İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans ve + ()

Bu iş yerindeki çalışma süresi:

0-2 yıl () 2-4 yıl () 4-6 yıl () 6 ve + yıl ()

Bölümünüz / Ünvanınız :

Müdür () Şef () Uzman/Yetkili () İşçi ()

İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu?

- () Evet ise Uygulamaya başlangıç yılı
- () Uygulamaya geçiş aşamasındayız.
- () Hayır

ISO 14001 veya benzeri bir kalite belgeniz var mı?

- () ISO 14001 belgemiz var.
- () Başka bir kalite belgemiz var.
- ()belgesi almak için çalışmalarımız devam ediyor.
- () Bu tip bir belgemiz yok.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına başlama nedenleriniz nelerdir?

- () Çalışan memnuniyetini sağlamak
- () Ürün veya hizmetlerin kalitesini artırmak
- () Müşteri memnuniyetini sağlamak
- () Yurtdışı pazarlara açılmak
- () İşletmenin imajını yükseltmek
- () Diğer(.....)

İşletmenizde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarını göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadeleri değerlendirip sizin için uygun olan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.İşgören seçiminde öncelikli olarak iç kaynaklardan yararlanılıyor					
2.Her iş için iş tanımları ve iş gerekleri bulunuyor.					
3.İşe alınacak adayların seçiminde, işletme içinden ve dışından başvurabilecek adaylar birlikte değerlendiriliyor.					
4.Seçim sürecinde tüm adaylara adil davranıldığını düşünüyorum					
5.İşgücü ihtiyacının karşılanmasında terfi ve nakilden yararlanılıyor					
6.Adayların seçiminde psikoteknik testlerin kullanımı yaygındır					
7.İşletmemizde sistematik bir eğitim ihtiyaç analizi yapılıyor.					
8.Eğitim programı planlanırken, eğitim ile ilgili görüşlerime önem veriliyor.					
9.İşgörenlerin eğitim ve gelişimine yönelik yatırım yapılıyor.					
10.Eğitim programına katılacak olan işgörelere eşit davranılır.					
11.Eğitim değerlendirilmesi bilimsel olarak yapılıyor.					
12.Verilen eğitim daha kaliteli iş yapmamı sağlıyor.					
13.Performans değerlendirme, yaptığım işin kalitesini ölçmeye yöneliktir.					
14.Kişisel performans hedefleri belirlenirken görüşlerim dikkate alınıyor.					
15.Bölümün performans hedefleri belirlenirken görüşlerim dikkate alınıyor.					
16.Performans değerlemede tüm çalışanlara eşit davranılıyor.					
17.Performans değerlendirme sonuçları yazılı veya sözlü olarak bildiriliyor.					
18.İyi performans gösteren çalışanlar ödüllendiriliyor.					
19.Kariyer planlama ile ilgili danışmanlık hizmeti veriliyor.					
20.Özel kariyer grupları oluşturulmuştur.					
21.Oluşturulan iş ailelerinin kariyer geliştirmede etkin rol					

oynadığını düşünüyorum.					
22. İhtiyaç duyduğum konularda bireysel kariyer danışmanı bana yeterli zaman ayırıyor.					
23. Bireysel kariyer grafiği sayesinde kariyer gelişimimi takip edebiliyorum					
24. İş rotasyonu ve iş zenginleştirme ile ilgili faaliyetler prosedürlere bağlı olarak yapılıyor.					
25.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
26.Emeklilik ve sağlık sigortası imkanlarını yeterli buluyorum.					
27.Yüksek performans göstermem durumunda araba, konut, telefon gibi imtiyazlara hak kazanıyorum.					
28.Performansa dayalı ücret uygulamasından memnunum.					
29.Çalışma arkadaşlarımla ücretleri ile karşılaştırdığımda aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
30. Ücretler belirlenirken piyasa ücret araştırmasının yapıldığını düşünüyorum					
31.İşyerindeki ışık, havalandırma, ısı gibi özellikleri yeterli buluyorum.					
32.Meslek hastalığı veya iş kazası yaşanması durumunda tazminat talep etme hakkına sahibim.					
33.İş güvenliği ve işçi sağlığına yönelik düzenli olarak eğitim alıyorum.					
34.Acil bir durumda nelerin yapılması gerektiğini biliyorum.					
35.İşyeri hekimi tarafından verilen sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum.					
36.İşletme tarafından düzenli olarak sağlık kontrolünden geçiyorum					

Size göre insan kaynaklarına yönelik uygulamalar nasıl olmalıdır? Aşağıda yer alan ifadeleri değerlendirerek sizin için uygun olan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Eğitim programına katılacak olan işgörenlere eşit davranılmalı					
2. İyi performans gösteren çalışanlar ödüllendirilmeli					
3. Verilen eğitim daha kaliteli iş yapmamı sağlamalı					
4. Performans değerlemede tüm çalışanlara eşit davranılmalı					
5. Adayların seçiminde psikoteknik testler yaygın olarak kullanılmalı					

6. İşgücü ihtiyacının karşılanmasında terfi ve nakilden yararlanılmalı					
7. Özel kariyer grupları oluşturulmalı					
8. Kişisel performans hedefleri belirlenirken görüşlerim dikkate alınmalı					
9. Ücretler belirlenirken piyasa ücret araştırmasının yapılmalı					
10. İşgören seçiminde iç kaynaklara öncelik verilmeli					
11. Bireysel kariyer grafiği sayesinde kariyer gelişimimi takip edebilmeliyim					
12. İşe alınacak adayların seçiminde, işletme içinden ve dışından başvurabilecek adaylar birlikte değerlendirilmeli					
13. İş güvenliği ve işçi sağlığına yönelik düzenli olarak eğitim verilmeli					
14. Eğitim programı planlanırken, eğitim ile ilgili görüşlerime önem verilmeli					
15. Yüksek performans göstermem durumunda araba, konut, telefon gibi imtiyazlara hak kazanmalıyım					
16. Seçim sürecinde tüm adaylara adil davranılmalı					
17. İşyeri hekimi tarafından yeterli düzeyde sağlık hizmeti verilmeli					
18. Her iş için mutlaka iş tanımları ve iş gerekleri bulunmalı					
19. Çalışma arkadaşlarımla ücretleri ile karşılaştırdığımda aldığım ücretin adil olmalı					
20. Sistematik bir eğitim ihtiyaç analizi yapılmalı					
21. İşyerindeki ışık, havalandırma, ısı gibi özellikleri yeterli olmalı					
22. İşletme tarafından düzenli olarak sağlık kontrolünden geçmeliyim					
23. Eğitim değerlendirilmesi bilimsel olarak yapılmalı					
24. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olmalı					
25. İş rotasyonu ve iş zenginleştirme ile ilgili faaliyetler prosedürlere bağlı olarak yapılmalı					
26. Acil bir durumda nelerin yapılması gerektiğini bilmeliyim					
27. Bölümün performans hedefleri belirlenirken görüşlerim dikkate alınmalı					
28. Meslek hastalığı veya iş kazası yaşanması durumunda tazminat talep etme hakkına sahip olmalıyım					
29. Kariyer planlama ile ilgili danışmanlık hizmeti verilmeli					
30. İşgörenlerin eğitim ve gelişimine yönelik yatırım yapılmalı					
31. Oluşturulan iş aileleri kariyer geliştirmede etkin rol oynamalı					
32. Performansa dayalı ücret uygulaması yapılmalı					
33. Performans değerlendirme, yaptığım işin kalitesini ölçmeye yönelik olmalı					
34. Emeklilik ve sağlık sigortası imkanları olmalı					
35. Performans değerlendirme sonuçları yazılı veya sözlü olarak bildirilmeli					
36. İhtiyaç duyduğum konularda bireysel kariyer danışmanı bana yeterli zaman ayırmalı.					

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz...