

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BÖLÜMÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÖRGÜTÜN SAHİP OLDUĞU İNSAN KAYNAKLARI ÜZERİNE ETKİSİ**

MASTER TEZİ

**HAZIRLAYAN
K.BÜLENT KAPTAN**

**TEZ DANIŞMANI
YRD.DOÇ.DR.BÜLENT BAYAT**

ANKARA-2007

T.C.GAZİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

K.Bülent Kaptan'a ait Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi, adlı çalışma, jürimiz tarafından Anabilim/ Ana sanat Dalında Doktora/ Sanatta Yeterlilik Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.

Başkan

Prof.Dr. Burhan AYKAÇ

Üye

Doç. Dr. Nurettin PARILTI

Üye

Yrd.Doç.Dr. Bülent BAYAT

ÖNSÖZ

İnsanoğlu ilk çağlardan bu yana verdiği yaşam mücadelesinde, önceleri, mevcut yiyecekleri toplama yöntemiyle yaşamını sürdürmüş, daha sonra ekip biçerek tarım üretimine yönelmiş, değişen şartlara ve bilimsel buluşlara paralel olarak, gelişen sanayi imkanları ile endüstriyel üretimde bulunmuştur. Günümüzde ise ileri teknoloji ile birlikte bilgi üreter olmuştur.

Tüm bu tarihsel yolculuk boyunca birçok örgütlenme şekilleri denemiş olan insanoğlunun, insani yönünün ve hayata bakışının olumlu yönde değişimine paralel olarak birçok yönetim şekli geliştirilmiştir.

Günümüze gelindiğinde, bu pozitif ilerlemeler, hayatın tüm bölümlerinde etkisini gösterdiği gibi, insanların ürün ve hizmet üretmek için geliştirdikleri organizasyonların yönetim şekillerinde de köklü gelişmeler ve ilerlemeler sağlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, işte bu değişimlerin ürünü olarak geliştirilmiş, gerek üretim aşamasında, gerek hizmet aşamasında insan odaklı yaklaşım tarzıyla ağdaş bir yönetim anlayışıdır.

Organizasyonlar için çok önemli olan insan faktörünün en etkili ve verimli kullanılması, işe alım sürecinden başlamak üzere, eğitimi, motivasyonunu, örgütle bağlılığını sağlayan İnsan Kaynakları Yönetim sistemi, hümanist yaklaşım tarzı ile toplam kalite yönetimi ile paralel gelişmeler yaşamaktadır.

Bu tezimle insan odaklı bu iki yaklaşımı, incelemeye birbirileri ile olan ilişkilerini tespit etmeye çalıştım.

Yaşadığımız sistemde, her insanın kişisel ve toplumsal gelişimi adına bir şeyler yapması gerektiğine inanıyorum. Bu düşünce ile hazırlamaya çalıştığım master tezimin ileride ilgilenenler ve kendim adına faydalı olmasını diliyorum, bu vesileyle tezimi hazırlamamda büyük desteği olan danışmanım Yrd.Doç.Dr. Bülent Bayat'a saygılarımı sunuyorum.

K.BÜLENT KAPTAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ŞEKİLLER CETVELİ	vi
TABLolar CETVELİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	4
1.1. Kalite Kavramı	4
1.1.1. Kalite Boyutları	7
1.1.2. Kalite Bileşenleri	9
1.1.2.1. İstenilen özellikler (tasarım)	9
1.1.2.2. Özelliklere uygunluk (uygunluk kalitesi)	10
1.1.3. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi	11
1.1.3.1. Muayeneye Dayalı Kalite Kontrol	11
1.1.3.2. İstatistik Kalite Kontrol	12
1.1.3.3. Osmanlıda Kalite	13
1.1.3.4. Toplam Kalite Kavramı	15
1.1.3.5. Toplam Kalite Kontrol Aşaması	16
1.2. Toplam Kalite Yönetimi	17
1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları	20
1.2.2. Kalite Kavramının Öncüleri	20
1.2.2.1. Dr. Deming	21
1.2.2.2. Phil Crosby	23
1.2.2.3. J.M.Juran	24
1.2.2.4. Feigenbaum	25
1.2.2.5. Masaaki İmai (Kaizen)	26

1.2.2.5. İshikawa	29
1.2.3. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetiminin Farkları	30
1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları.....	32
1.2.4.1. Liderlik.....	32
1.2.4.2. Müşteri Odaklılık.....	33
1.2.4.3. Çalışanların Eğitimi	34
1.2.4.4. Takım Çalışması	35
1.2.4.5. Sürekli gelişme ve iyileştirme, Tam Zamanında Üretim.....	35
1.2.5 Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Kullanılan Yöntemler.....	36
1.2.5.1. Kalite Çemberleri.....	38
1.2.5.2. Benchmarking (Kıyaslama)	39
1.2.5.3. Kalite Güvence Sistemi	39
1.2.5.4. Tam Katılım	40
1.2.5.5. Veriler ve İstatistikî Süreç Kontrolü.....	41
1.2.6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Sonuçları	42

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	43
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	43
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN, TANIMI, AMAÇLARI, KAPSAMI ve İŞLEVLERİ	45
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	45
2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	45
2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	46
2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	47
2.2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması:.....	47
2.2.4.2. İş analizi ve İş Tanımları:.....	48
2.2.4.3. İş gören Seçme ve Yerleştirme:	50
2.2.4.4. İş gören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme:	51
2.2.4.5. Performans Değerlemesi:.....	52

2.2.4.6. İş Değerlemesi ve Ücretleme:	53
2.2.4.7. Endüstri İlişkileri :	55
2.2.4.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı:	55
2.2.4.9. Bürokratik İşlemler ve Özlük Hakları	56
2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	57
2.2.5.1. Tarım Devrimi.....	57
2.2.5.1.1. Kölecilik.....	58
2.2.5.1.2. Lonca Sistemi	58
2.2.5.2. Endüstri Devrimi	58
2.2.5.3. X Teorisi	61
2.2.5.4. Y Teorisi	61
2.2.5.5. Z Teorisi	62
2.2.5.6. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	64
2.2.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER.....	66
2.2.6.1. İnsancıl Davranış İlkesi;	66
2.2.6.2. Verimlilik ilkesi:	67
2.2.6.3. Eşitlik ilkesi:	68
2.2.6.4. Güvence İlkesi:.....	68
2.2.6.5. Açıklık İlkesi:	68
2.2.6.6. Gizlilik İlkesi:.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTENİN

UYGULANIŞI.....70

3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TEMEL İLKELERİYLE İNSAN

KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....70

3.1.1. Stratejinin Oluşturulması:.....71

3.1.2. Üst Yönetimin Desteği:

3.1.3. Müşteri Odaklılık:

3.1.4. Tam Katılım:

3.1.5. Ekip Çalışması:.....	75
3.1.6. Süreçlerin İyileştirilmesi ve Sürekli İyileştirme:.....	77
3.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN ÜST YÖNETİMİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN BEKLENTİLERİ.....	77
3.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ İŞLEYİŞİ.....	79
3.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması:	80
3.3.2. İş Analizli ve İş Tanımları:	82
3.3.3. İş gören Seçme ve Yerleştirme:.....	84
3.3.4. İş gören Eğitimi:	88
3.3.5. Kariyer Geliştirme:	91
3.3.6. Performans Değerlemesi:	93
3.3.7. İş Değerlemesi ve Ücretleme:.....	95
3.3.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı:.....	98
3.3.9. Motivasyon:.....	100
SONUÇ	103
KAYNAKÇA	107
ÖZET	113
ABSTRACT	115

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil: 1 Kalite Üçgeni	9
Şekil: 2 Kalite Kontrol Gelişim Sırası.....	13
Şekil: 3 Deming Çerimi	23
Şekil: 4 Kaizen Şemsiyesi	27
Şekil: 5 3D İlkesi	44
Şekil: 6 İş Değerleme Süreci ve Ücretleme Aşamaları.....	54
Şekil: 7 Eğitim Yönetimi Süreci	91

TABLolar CETVELİ

Tablo: 1 Kaizen ve Batı	29
Tablo: 2 Klasik Yönetim anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki farklar	31

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AGY	Amaçlara Göre Yönetim
AQAP	American Quality Assurance Procedures
ASQC.....	American Statistical Quality Control
DR.....	Doktor
EOQC	Europe Organization Quality Control
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
M.Ö	Milattan Önce
İ.S.K.....	İstatistiksel Sonuç Kontrolü
İSO.....	International Standartization Of Organization
JIS.....	Japanese Industrial Standart
JIT.....	Just In Time
JUSE.....	Japanese Union Of Scientist And Engineers
KALDER	Kalite Derneği
K.Ç.....	Kalite Çemberleri
K.Ö	Kalite Örneklemesi
K.Y	Klasik Yaklaşım
P.D.C.A.....	Plan-Do-Control-Act
PUKÖ.....	Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al
T.K	Toplam Kalite
T.K.Y.....	Toplam Kalite Yönetimi
T.S	Türk Standartları
T.S.E.....	Türk Standartları Enstitüsü

GİRİŞ

Dünya üzeride, insanlık tarihinin daha önce benzerini yaşamadığı bir ticaret savaşı yaşanmaktadır. Ülkelerin firmaları arasında gerçekleşen, kısaca “Kalite” savaşı olarak adlandırabileceğimiz bu savaş, 20. yüzyılın ilk yarısında hız kazanan endüstrileşme hareketi sonucu işletmelerin büyümesi ve birbirini izleyen iki Dünya savaşı sonucu üretim modellerinde yaşanan hızlı değişim ile ivme kazanmış, 1970’li yıllarda Japonya’nın başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere, bazı Avrupa ülkelerine karşı başlattığı ekonomik başkaldırı ile daha da kızışmış, 1980’li yıllarda etkisini iyice artıramaya başlayan küreselleşme süreci ile günümüze kadar artan hızla devam eden bir gelişim göstermiştir.

Küreselleşme rekabetin artmasına neden olmuştur. Bugüne kadar gümrük duvarlarıyla korunan ve ulusal sınırlar içinde faaliyette bulunan işletmeler, küreselleşme ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bu rekabet serbest piyasa ekonomisine sahip tüm ülkeleri ve işletmeleri yaşama savaşına götürmüş ve işletmeler hayatta kalabilmek için iç ve dış yapılarını değişen şartlara göre yeniden uyumlaştırmaya çalışmışlardır. Hayatta kalabilmenin tek şartı rekabet edebilmektir. Rekabet edebilmek için bünyenin sağlam olması gerekmektedir. Çözümün adı ise “kalite” yaklaşımıdır.

Kalite, artık işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüüp geliştirebilmelerinin temel koşuludur. Çünkü, sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi aynı zaman da işletmelerin rekabet gücünün göstergesi haline gelmiştir.

Bugün kalite kavramı, klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde olduğu sürecin kalitesine bağlıdır. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış “stratejik” bir kavram haline gelmiştir. Rekabet gücünü artırmak için çeşitli stratejiler uygulanabilir. Bunlardan biride kaliteyle rekabet edebilmektir. Kaliteyle rekabet edebilmek için işletmenin tüm

sisteminin bu çağdaş yöneme göre yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Kalite, rekabetin en önemli silahıdır.

Yirminci yüz yılın otalarında sistemsel özellikleri ve güçlü teknikleri ile başarılı olan Toplam Kalite Anlayışı, gelişen ve değişen ekonomik, sosyolojik ve yönetsel faktörler ışığında insana dayalı özelliklerini geliştirmiştir. Bunun sonucunda temelinde güçlü bir yapı ve sistem bulunan, teknoloji ile desteklenmiş ve ana unsuru insan olan bir anlayışla müşteri memnuniyetini benimsemiş yepyeni bir yaklaşım olan “Toplam Kalite Yönetimi” ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, müşteri tatmini ön plana çıkmış, talep edilen mal ve hizmetleri, en kısa sürede ve en ucuza sunabilmek rekabette başarılı olabilmenin anahtarı haline almış, üret ve sat mantığı sona ermiştir. Yüksek kar beklentilerinin yerini, önce varlığını sürdürme ve kurum kültürüne, felsefesine önem veren yönetim yaklaşımı almış, müşteriye ürettiklerini dayatan anlayışın yerini, müşterinin beklentisine uygun mal ve hizmet sunan anlayış almıştır.

İşletmelerin yönetim anlayışındaki bu önemli değişiklik, doğal olarak örgütlerin organizasyonlarına da yansımış, yeniden bir yapılanmayı zorunlu hale getirmiştir. Klasik, hiyerarşik ve hantal organizasyonel yapıların yerini yalın, iletişimin açık hale geldiği, yatay, esnek organizasyonlar almıştır.

Bu yapılanma içerisinde en önemli görev İnsan kaynakları yönetimine düşmüştür. Yeni yönetim anlayışının odak noktası insan olduğuna göre örgüt çalışanlarının, kurumun hedefleri doğrultusunda organize edilmesi, işe almadan, eğitime, ücret politikalarına, performans değerlendirmelerine kadar her adımda yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Çünkü, günümüzde rekabet avantajı, insan kaynaklarındaki farklılık ve yeterlilikte gizlidir. Yeni düzene göre, kurumun strateji ve hedeflerini çalışanlara aktaracak ve bu hedeflere ulaşmak için, iş görenlerini demokratik, katılımcı, uzlaşmacı bir kurum kültürüyle yetiştirecek ve eğitecek olan güç insan kaynakları yönetimidir. Yüksek rekabet ortamında hedeflere ulaşmak, iş görenlerin verimliliği ve performansı ile doğru orantılıdır.

Yukarıda anlattığımız gerekçeler nedeniyle örgütler için vazgeçilmez bir yönetim şekli olan toplam kalite yönetimi ve yine sistemin önemli bir parçası olan insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi analiz ettim.

Bu çerçevede birinci bölümde, piyasa koşullarının baş döndürücü hızda değiştiği günümüz ortamında, evrim geçiren ve tamamen insan odaklı bir yönetim anlayışıyla ortaya çıkan toplam kalite yönetimi hakkında genel bilgiler verilmektedir. Kalite kavramının tarih içinde ve işletme yapısındaki değişimini anlatmaya çalıştıktan sonra, Toplam kalite kavramı, Toplam kalite yönetiminin temel unsurları ve işleyişi hakkında bilgi vermeye çalıştım.

İkinci bölümde örgütün temel yapı taşı İnsan kaynakları yönetimi anlatılmaktadır. Bu bölümde İnsan kaynakları yönetiminin tanımı, amaçları, kapsamı ve işlevleri hakkında temel bilgiler sunulmakta, ne tür aşamalardan geçtiği, gelişim sürecinde yaşadığı evrim, tarih ve yönetim süreci anlamında ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, Toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemiş bir organizasyonda, İnsan kaynakları yönetiminin ne şekilde çalışacağı hakkında bilgi vermeye çalıştım. Özellikle İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından; İnsan kaynakları planlaması, iş gören bulma, eğitim, ücret ve performans, değerlemesi, motivasyon uygulamalarının ne şekilde işleyeceğine dair bilgileri de ihtiva etmektedir. Toplam kalite Yönetiminin temel unsurlarından olan, üst yönetimin desteği, müşteri odaklılık, tam katılım, ekip çalışması gibi faktörlerin etkileri de değerlendirildi.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalite Kavramı

Hızla değişen pazar koşullarında var olabilmek uğraşı veren firmalar için, günümüz koşullarında, üretim, maliyetler, organizasyon ve yönetim kadar önemli bir diğer unsurda kalite öğesidir.

Kalite (qualites) Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir.

Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır(Şimşek 2004:5).

Kalite halk arasında, iyiliği, üstünlüğü, ürün ve hizmetlerin niteliğini ifade etmek amacıyla kullanılır. Bu açıdan bakıldığında kalite kişiden kişiye farklı değerlendirilebilecektir.

Kişilerin yaşam standartlarından, ülkelerin ekonomik güçlerine kadar, farklı kültür anlayışları farklı gelenekler, dinsel etkiler, eğitim düzeyi gibi birçok etken kalite ile ilgili beklentiler üzerinde belirleyici olabilmektedir. Bu nedenle kalite insanoğlunun varlığı kadar eski bir kavram olmasına rağmen, onlarca farklı tanımı mevcuttur.

- Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (ASQC: American Statistical Quality Control).

- Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (JIS: Japanese Industrial Standart)

- Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.

- Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur (Rosander ,1989).

- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır. Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.

- Kalite, mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmeleridir

- Kalite, bir hizmet veya ürünün müşteri isteklerine uygunluk derecesidir (EOQC:Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu).

- Levitt'e göre Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.

- Kalite, her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.

- Kalite, sürekli başarı demektir.

- Kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.

- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (ISO 8402 / TS 9005 ISO sözlüğü).

- Kalite, esnekliktir.

- Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.

- En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir.

İş oluşturulan üç yapı taşı; donanım yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturtulduktan sonra işin donanım ve yazılım ile ilgili kısımlar ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir. (İmai,1994:16)

Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere

birçok tanımı bulunan kalite, önceleri “standartlara uygunluk” şeklinde ifade edilmekteydi. Ancak, günümüzde tüketici istek ve beklentileri sonucunda, “kullanmaya uygunluk” olarak algılanmaya başlanmıştır. Kalite, bir yandan verimlilik, maliyet, diğer yandan yöneticiler dahil tüm elemanların nitelik veya uzlaşma derecesi gibi işletme içi birçok kriterde belirleyici rol oynarken, sağlık, eğitim, kültür ve ahlaki normlara katkısıyla da tüm toplum için vazgeçilmez bir öge olmuştur. Bu da belirlenmiş, yaygın kullanılan özelliklere cevap verebilen ve müşteri memnuniyetini yüksek seviyelerde karşılayabilen ürün ve hizmetleri ifade etmektedir. Ürün ve hizmetler mutlak suretle müşteri beklentilerini karşılamalıdır (Şimşek, 2004:7).

Kalite, malların üretimi, hizmetlerin sunumu aşamasında oluşur. Üretim yapıldıktan, hizmet sunulduktan sonraki aşamalarda yapılan kontroller ancak mamullerin düzgün ya da defolu olup olmadıklarının tespitine yarar. Oysa kaliteyi artırmaya yönelik çalışmalar planlı ve programlı bir şekilde yapılmalı üretim ya da sunum aşamasından önce tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.

Teknoloji'nin geliştirdiği iletişim dünyasında, her türlü enformasyona kolayca ulaşabilen tüketiciler, ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere kolayca erişmekte, ürün ve hizmetlerin kökenini, üretim koşullarını, satış şartlarını, çalışanların profilini, kısacası tüm niteliğini öğrenebilmekte, kaliteli ürün ve hizmetleri kolayca temin edebilmektedir. Bu nedenle kaliteli mal ve hizmet üretmek bir seçenek değil olmazsa olmaz koşuldur.

Bir mal veya hizmetin herkes tarafından aynı ölçüde beğenilmesinin olanaksızlığı göz önüne alındığında, öncelikle hedef kitle belirlenmeli ve bu kitlenin, arzu, duygu ve taleplerine göre bir strateji geliştirilmelidir, bu kitle tarafından istenilen mal ve hizmetler uygun fiyatlarla üretilmelidir. Bir taraftan müşteri tatmini ön planda tutulurken diğer yandan hatasız üretim yaparak, yeniden işleme tabi tutma, hurda ya da ıskarta ürün maliyetleri minimize edilerek, üretim maliyetleri düşük seviyelere çekilmelidir.

Norichi kano, kaliteyi iki boyutlu bir modelle tanımlamıştır (Şimşek,2004:8).

Birinci model mecburi kalitedir ki müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz.

İkinci boyut ise cazip kalitedir ki mevcut beklentilerin üzerine, müşterinin beklemediği veya önceden bir fikrinin oluşmadığı özelliklerle ilgilidir. Otomobillerdeki gelişmiş fren sistemleri, hava yastıkları buna örnektir.

Cazip kalite bir süre sonra müşterilerden gelen talep üzerine mecburi kalite halini alabilmektedir.

1.1.1. Kalite Boyutları

İşletmeler, kalite ile ilgili çalışmalar yaparken, kalitenin tüm boyutlarını dikkate almalıdır.

Mükemmel tasarlanmış, hatasız üretilmiş, müşteri tatmini sağlanmış kaliteyi, D.Garvin (1984) aşağıdaki gibi sekiz boyutta tanımlamıştır;

-Performans,

ürün ve hizmetin, işlem yetenekleriyle ilgilidir. Bir otomobilin motor verileri, hızlanma süresi gibi ölçülebilir özellikleridir. Bu nedenle ürünler performans ölçütlerine göre sınıflandırılabilirler.

-Özellikler,

temel fonksiyonları destekleyen işlemlerdir. Otomobillerdeki otomatik vites seçeneği buna örnektir.

-Güvenilirlik,

ürün'ün belirli bir sürede bozulma olasılığı ve bunun neticesinde yarattığı imajı temsil eder.

-Uygunluk,

bir ürünün standartlara uygunluk oranıdır.

-Dayanıklılık,

Bir ürünün bozuluncaya kadar kullanım oranıdır.

-Servis imkanları,

montaj, bakım, onarımın hızı ve kolaylığı.

-Estetik,

ürünün albenisi ve öznel zevkinin yansımasıdır.

-Algılanan kalite,

üretici firma ya da ürünün geçmişten gelen şöhretini ifade eder.

Aynı zamanda bir ürünün kalitesini doğrudan etkileyen faktörler vardır.

Bunlar;

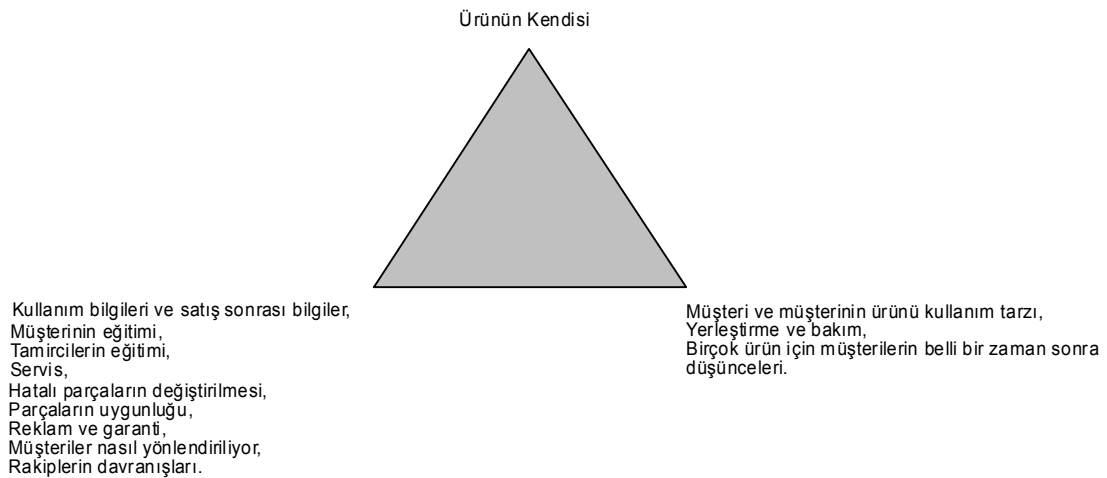
- Proje ve tasarım kalitesi,
- Teknik ve mühendislik hesap kalitesi,
- Hammadde kalitesi,
- İmalat kalitesi,
- İşçilik kalitesi,
- Kontrol kalitesi,
- Ambalaj kalitesi,
- Depolama ve sevkiyat kalitesi,
- Kullanım kalitesidir.

Ayrıca kalite aşağıdaki üç unsurun etkileşimi ile ölçülmelidir;

-Ürünün kendisi,

-Kullanıcı, ürün kullanışı, yerleştirilmesi, ona dikkat etme miktarı ve ondan ne beklediği,

-Kullanma talimatları, müşterinin ve tamircinin eğitimi, tamirler için sağlanan servis, parçaların bulunabilirliği. Bunlar kalite üçgeninin üç köşesini oluşturmaktadır (Şimşek, 2004:11) ;



Şekil: 1 Kalite Üçgeni

1.1.2. Kalite Bileşenleri

Kaliteyi belirleyen birçok bileşen mevcuttur. Tüketicinin bilinç düzeyi, kullanılan hammaddeler, piyasa koşulları, pazarlama teknikleri bunlardan bazılarıdır. Ancak, Deming 'in ortaya koyduğu iki önemli bileşen çok kaliteyi olumlu ya da olumsuz etkilemek anlamında oldukça önemlidir. Kalite kullanıma uygunluktur, iki bileşenden oluşmaktadır (Şimşek, 2004:19).

1.1.2.1. İstenilen özellikler (tasarım)

Tasarım kalitesi genellikle ulaşılmak istenen hedeflenmiş kalite olarak adlandırılır (İshikawa,1985:53).

Boy, ağırlık, hacim, sağlamlık gibi fiziki yapı ile koku, renk, görünüş gibi estetik özellikler, ürünün tasarım kalitesini belirler.

Bu aşamada ürünün kullanım kolaylığı ve süresi, güvenliği gibi prosesler de göz önüne alınmaktadır.

Kaliteli mal ve hizmeti üretirken, tüketici talepleri, iş gücü piyasaları, işletme politikaları, teknoloji, hammadde, makine teçhizat gibi örgüt içi ve dışı birçok faktörün belirleyici olduğundan önceki bölümlerde bahsetmiştik.

Dolayısıyla, üretim girdi maliyetlerinin düşük olduğu ekonomilerde ürün kalitesinin tasarım maliyetleri de daha düşük düzeyde olmaktadır. Bu tip ülkelerde ekonomik verimliliğin yüksek olduğunu ve tasarım kalitesinin ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle orantılı olarak yükseldiğini ya da azaldığını söyleyebiliriz. Bir işletme sunduğu ürünlerin kabul görmüş olmasını istiyorsa tasarım kalitesini yükseltmelidir. Kalite yükseldiğinde üretim maliyetleri de doğal olarak yükselecektir (Şimşek,2004:13).

1.1.2.2. Özelliklere uygunluk (uygunluk kalitesi)

Ürünlerin, tasarım aşamasında belirlenen spesifikasyonlara ne derece uygun olduğunun göstergesidir. İmalat araçlarının seçimi, işgücünün eğitimi, kontrol sistemleri, uygunluk kalitesini etkiler. Uygunluk kalitesinin kontrolü, hammadde ve yarı mamullerin temininden, ambalajlanıp depolanmasına kadar geçen tüm süreci kapsar (Burnak, 1992:55). Bu nedenle kalite çalışmaları büyük oranda uygunluk kalitesi ile ilgili yapılmaktadır.

Günümüzde kalite kontrolde temel ilke sıfır hatalı üretim yapmak olduğundan, uygunluk kalitesi ne kadar düşük maliyetle sağlanırsa işletmeler açısından o derece faydalı olacaktır. Ayrıca, Kaliteyi etkileyen dokuz faktör (9M) ana başlıkları ile şunlardır (Şimşek,2004:46);

- Pazar (Market),
- Para (Money),
- Yönetim (Management),
- İnsan (Man),
- Motivasyon (Motivation),
- Malzeme (Material),
- Makine ve teçhizat (Machine and Mechanization),
- Modern bilgi metotları (Modern information methods),

- Üretim parametreleri oluşturma(Mounting product requirements),

1.1.3. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramı ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Hamurabi kanunlarının 229.maddesinde şu ifadeler yer alır” eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üzerine çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur” (Bozkurt, Odaman, 1995:4).

M.Ö. 1450 yılında Mısırda Kontrol görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol etmişlerdi. Bu yöntem Aztekler tarafından da kullanılmıştı (Efil,1995:5).

Ziraat ile uğraşan topluluklarda ürünün gözle muayenesi bizzat tüketiciler tarafından yapılmıştır. Tekerleğin icadı ve ulaşımın kolaylaşması belli merkezlerde pazar yerleri'nin kurulmasına neden olmuş, bu pazarlarda, müşteri tarafından yapılan seçim ustanın hünerine ve ününe göre yönlendirilmiştir. Daha sonraki yıllarda Loncalar kurulmuş, üretim usulleri ve özellikler geliştirilerek bunlara uyulması istenmiş ve öğretilmiştir (Yetiş,1993:27).

1.1.3.1. Muayeneye Dayalı Kalite Kontrol

Kalitenin kavram olarak ortaya çıkışı 19.yüzyılda olmuştur. Frederich Taylor adında bir mühendis verimliliği artırmak için bir dizi deney yapmış ve bilimsel yönetim adlı kitabı yazmıştır Kitabında, işlerin belirli parçalara bölünerek basitleştirilmesi ve kişilerin uzmanlaşmasını önermiştir. O günün şartlarında kalite gelişimine katkısı olmasa da üretim artışı sağlayabilmiştir. (Başaran, 1992:41).

Sanayi devrimi sonrası, daha karmaşık üretim sistemlerinin ortaya çıkması, işçi sayısının çoğalması, işletmelerin büyümesi belli sistemler ve ölçme değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesini gerekli hale getirdi.

Muayene birimleri, laboratuvarlar kuruldu, kalite kontrol sistemi ve birimleri oluşturulmaya başladı. Bu birimlerde çalışan kişiler bitmiş mamullerin hatalarını ayırarak kalite kontrol işlemi yapmakta, hatalı ürünlerin tüketiciye ulaşmasını engellemekteydi. Ancak hatalı ürünlerin ayıklanması işlemi üretim maliyetlerini olumsuz etkilemiş, üstelik kalite artışı da sağlamamıştır.

1.1.3.2. İstatistik Kalite Kontrol

Birinci dünya savaşı ile hızlı ve seri üretim ortaya çıkarken, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması bir zorunluluk oldu. Bhewhart 1924 de kontrol çizgilerini geliştirdi. Amerika da örnekleme metotları kullanılmaya başlarken, İngiltere de Duding, elektrik endüstrisinde istatistiksel metotları uygulamaya başladı. Üretim'in tüm aşamasında örnekleme yöntemiyle istatistiksel tahminler yapılmış oldukça başarı sağlanmıştır. 1930 'lu yıllarda ilk kalite kontrol kitapları yayınlandı (Şimşek, 2004:17).

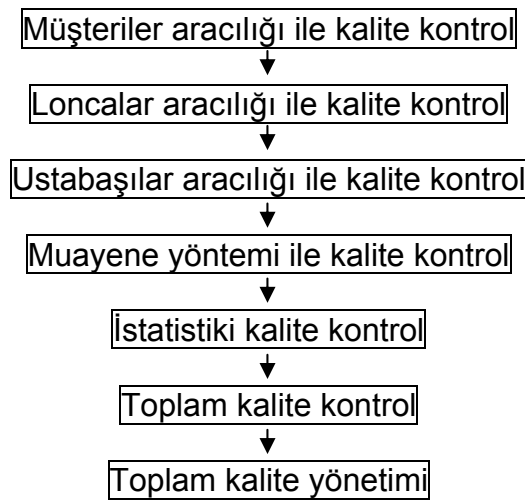
O dönemde, istatistiksel karar verme sistemleri, mevcut kontrol grupları, tek kişilik istatistik kalite kontrol koordinatörleri, tam zamanlı çalışmayan dizayn mühendisleri, kalite sorunlarını çözmekte etkin olamamakta, kalite, atölye tipi kalite kontrol şeklinde işlemekteydi. (Yazıcı, 1994:36).

1950 'li yıllarda Edward Deming istatistik kalite kontrolün temel prensiplerini ortaya koymuştur. Daha sonra ki yıllarda, istatistiksel süreç kontrolü kavramı gelişti. Üretimin, önceden belirlenmiş kalite spesifikasyonlarına uygunluğu sağlayan, standartlara bağlılığı hedefleyen, hatalı ürün üretimini en aza indirmekte kullanılan İstatistiksel kalite kontrolün ana hatları şunlardır (Akın, 1996:3);

- Sürecin tanımlanması,
- Kontrol edilecek karakteristiklerinin belirlenmesi,
- Ölçü alet ve cihazların kalibre edilmesi,
- Proses yeterlilik analizinin yapılması,

- Proses performans analizinin yapılması,
- Ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi,
- Ölçüm sonuçlarının kaydedileceği kontrol tablolarının hazırlanması

Bu bilgiler ışığında kalite kontrol kavramının gelişim sırasını aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz;



Şekil: 2 Kalite Kontrol Gelişim Sırası

1.1.3.3. Osmanlıda Kalite

Osmanlıda kalitenin korunması için alınan tedbirlerin ilki hammadde kontrolüdür. Osmanlı ihtisab kanunnamelerinde ve taşra kadılarına yazılan emirlerde imalatta kullanılan hammaddelerin kalitelerine dikkat edilmesi gereği vurgulanmıştır.

Bu konuda 2.Beyazıd devrine ait ihtisab kanunnamelerinde Yavuz Selim kanunnamesinde ve Kanuni'nin Umumi Kanunnamesinde geniş bilgiler bulunmaktadır. 2.Bayezıd devrine ait Bursa, İstanbul ve Edirne "ihtisab kanunnameleri" dünyanın en mükemmel ve geniş belediye kanunu olmakla kalmamakta, aynı zamanda dünyanın ilk tüketici haklarını koruyan kanun, ilk

gıda maddeleri nizamnamesi, ilk standartlar kanunu ilk çevre nizamnamesidir. Yaraluca muhyiddin tarafından hazırlanmıştır.

Her biri 100 kûsur maddeyi bulan bu üç kanunnameden kalite konusunda ilişkin birkaç örnek şu şekildedir;

“Ve kile ve arşın ve dirhem gözlenile; eksiği bulunanın hakkından geleler ve sirke ve yoğurda su koymayalar, su katılmış olup bulunursa, teşhir edeler veyahud tahta külah uralar, gerdireler”.

“Aşçılar bişürdükleri aşı pak bişüreler ve çanakları pak su ile yuyalar ve tezgahların da kafir olmaya ve iç yağıyla nesne bişürmeyeler”.

Tüketicinin korunmasında bir diğer yöntemde narh uygulamasıydı. Narh uygulamasıyla hem kalitenin hem de fiyatların kontrolü sağlanıyor, fiyatlarda ve kalitede belirtilen düzeyin dışına çıkan tüketiciyi aldatanlara imalattan el çektiriliyordu.

Herhangi bir mamul için gerekli hammadde oranları zaman zaman belirtiliyordu. Hıfzısıhha-ı Umumiye Sermüfettiş ve Gümrük Tahlilhanesi Müdürü Rasim paşanın sunduğu 1900 tarihli layihada muhtelif cins yağlardan imal edilen sabunların muhtevasında bulunması gereken tuz ve klor maddesinin %1,5 ve %2,5 'i aşmaması gerekliliği sağlık açısından şarttır şeklinde açıklanmıştır.

Gerek yurt içinden gelen, gerekse yurt dışından gelen ürünler belirlenen ölçülere uymadığı taktirde el konularak geldikleri yere gönderilmesi aynı raporda yer almaktadır.

Kalitenin korunmasına yönelik düzenlemelerden biriside numune imalatıdır.1818 tarihli belgede, üretiminde görülen suistimaller üzerine tedbir olarak numune mamul üretimine gidilmiştir.

Sınai ürünlerin standarda uygunluğu ciddi biçimde izleniyordu. Tüm ülkede uygulanması isteniyordu. Fatih döneminde düzenlenen 24 cemaziyelevvel 884/13 Ağustos 1479 tarihli bir sabunhane hükmünde her

sabun kalıbının 200 dirhem olması istenmiştir. Ayrıca imal yerlerinin ürünün üzerine vurulması şarttı.

Üretici esnaf belli prensipler dahilinde çalışmak zorundaydı. Ustalık belgesi almak zorunlu idi. Belgeyi alabilmek için belli bir süre, bir ustanın yanında çalışıp icazet alıp bir süre daha işçi olarak çalıştıktan sonra sanatında ustalaşıp şeyhleri ve kethudaları vasıtasıyla hammadde için birer miktar hisse tayin edilip, ihtiyaç duyulan yerlerde istihdamı ehil olup, ustalar birbirine “muavenet (yardım etmek) ve muzaheret (arka çıkmak)” ederler idi deniliyor (www.osmanli.org.tr).

1.1.3.4. Toplam Kalite Kavramı

Toplam kalite, bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir (Şimşek, 2004:76).

Kalite bir yaşam tarzı ve bakış açısı olmalıdır. Günümüz koşullarında hatasız, beklenene uygun mükemmel ürün ve hizmetler sunulurken kalitenin ikinci boyutu olan tasarım önem kazanmıştır. Müşterinin beğenisini kazanan yeni, çeşitli ve farklı fonksiyonlar içeren ürünleri en çabuk biçimde pazara çıkarabilenler kazançlıdır. Müşteri kalıcılığı satışların sürekliliği, ancak iyi bir fiyat ve kalite kombinasyonu ile olabilir. Bunları sağlayabilmek için şu elemanları kullanır;

Toplam Kalite modelinin elemanları:

- 1-Önlemeye dönük yaklaşım,
- 2-Ölçüm istatistik,
- 3-Grup çalışması,
- 4-Sürekli gelişme,
- 5-Yönetim modeli,

1.1.3.5. Toplam Kalite Kontrol Aşaması

Nitelikli iş gücünün azalmasına sebep olan savaşlar nedeniyle, kalifiye olmayan iş gücü oranı artmış eş zamanlı olarak savunma ve nükleer teknolojide ki gelişmeler öncelikle muayene faaliyetlerinin ve istatistiksel yöntemlerin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Çok hassas olan bu sektörler için muayene faaliyetleri yeterli güvenceyi sağlamamıştır. Yeni arayışlar sonucunda 1946 yılında Amerikan Kontrol Derneği kuruldu. Temel kalite kavramları hızla genişlemeye başladı, 1951 yılında Armand Feigenbaum "Toplam Kalite Kontrol" (Total Quality Control) kitabını yayınladı ve kalite kontrolü tasarımdan satışa kadar bir işletmenin bütün sahalarına yaydı. (Yazıcı,1994:38).

Toplam kalite kontrolü, firmanın çeşitli gruplarının kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmalarının pazarlama, mühendislik, üretim ve servis fonksiyonlarını en ekonomik seviyede yapılması ve müşterinin tam olarak tatmin edilmesine yönelik olarak entegrasyonu sağlayan etkin bir sistemdir (Atayeter, 1993:14). Tanımdan da anlaşılacağı üzere "Toplam Kalite Kontrol" müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetinin, düşük maliyetle yapılmasıdır.

1960'lı yıllarda şirketler giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamı yarattılar. Korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslar arası ticaretin yaygınlaşması ile şirketlerde ortak ölçüde global stratejiler izlemeye başladılar. Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı bu dönemde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğüdür. Geniş pazarlara büyük hacimde üretime açılabilen şirketler rakiplerini geride bırakıyordu.1960 'ların sonlarına doğru askeri alanda kalite kontrol sistemleri uygulandı, bunun sonucunda AQAP (American Quality Assurance Procedure) kalite standartları ortaya çıktı, bu standartlar ilerleyen yıllarda çok az bir değişiklikle "ISO 9000" standardı olarak yayınlandı (Önol,1993:10).

1970'li yıllar, teknolojinin yaygınlaştığı ve 3.dünya ülkelerinin de ekonomi pazarına dahil edildiği bir dönem oldu. Batılı birçok firma, üretimlerini, işçiliğin ucuz, talebin çok olduğu gelişmekte olan ülkelere kaydırıldı.

1980'li yıllar ise rekabete yeni bir boyut kazandırdı. Kalite pek çok yönden tatmin olmuş ve yüksek satın alma gücüne sahip kitleler artık ucuz ve bol ürünlere doymuştur. Bu kesimin dikkatini ancak kaliteli ürünler çekebilirdi, Japonya bunu başardı ve ülkenin ihracatı patlama yaptı.

Üretimde rekabet unsuru değişime uğradı, maliyetle rekabet ön plana çıktı. Önceki yıllarda önemli olan büyük hacim, ölçek ekonomisi, kitleleşme standart üretimin yerini esnek üretim, ürün çeşitliliği, küçük hacimde ekonomi ve esas işte uzmanlaşma aldı.Yine bu dönemde başarılı olan firmaları incelediğimizde, "Toplam Kalite Kontrol" yaklaşımını uygulayan işletmeler olduğunu görüyoruz (Şimşek,2004:83).

1990'lı yıllarda hız faktörü devreye girdi. Kaliteli, hatasız, mükemmel ürünlere ve hizmetlere alışan pazarlar için, kalitenin ikinci boyutu olan tasarım ön plana çıkmıştı. Müşterinin beğenisini kazanan yeni, çeşitli, farklı fonksiyonlar içeren ürünleri en kısa sürede pazara çıkarabilenler bir adım öne geçiyor, pazar payını artırabiliyordu. O halde işletmenin her bölümünün, mükemmel bir senkronizasyon içinde çalışmasını sağlayacak bir sistem geliştirilmeliydi (Şimşek, 2004:83).

1.2. Toplam Kalite Yönetimi

Çevresel koşullarının hızla değiştiği, dünyayı küreselleşme sürecine götürdüğü günümüzde tamamıyla geçmişten farklılık gösteren sosyo-kültürel ve iktisadi yapının da kendine özgü unsurları, teknolojileri, üretim ve yönetim süreçleri de değişime uğramaktadır. Kuruluşların gittikçe zorlaşan rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için etkin bir kalite sistemi ve yönetimi oluşturmaları gerekmektedir. Günümüzde bunları sağlayabilecek olan "Toplam Kalite Yönetimi" modelidir.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, ürün kalitesinden yola çıkarak özünde kazancı arttırmak için örgüt yönetimine ilişkin süreçlerin de kaliteli hale getirilmesini amaçlayan ve bu hedeflere ulaşabilmek için de çalışanların, özellikle üretim süreçlerinin iyileştirilmesine, geliştirilmesine katılımını sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır (Özşen,1998:285).

Adındaki "toplam" sözcüğü bir işletme, kuruluş açısından bütünlüğü ifade eder. Buna göre toplam kalite kontrol kavramı ürünle ilgili tüm süreçlerde, tüm çalışmalarda, çalışanların kendi aralarındaki ve müşteri ile olan ilişkilerinde kalitenin aranmasını öngören bütüncül bir anlayışı yansıtmaktadır (Saran, Göçerler,1998:232).

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirme ve geliştirme yöntemi ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir(Bozkurt,1995:33).

Toplam kalite yönetimi mükemmelliğe ulaşma sanatıdır. İdeale ulaşmak için etkili bir yöntemdir. Toplam kalite yönetimi, gelişen örgütleri temsil eden prensipler bütünü, felsefesidir. Örgüt içindeki tüm süreçleri geliştiren kantitatif metotlar ve insan kaynakları uygulamasıdır. Şu andaki ve gelecekteki müşteri beklentilerinden fazlasını sunmaktır. Toplam kalite yönetimi çıkarımsal yönetim teknikleri, var olan geliştirme çabaları ve teknik araçlar ile yürütülen bir disiplindir (Besterfield,1999:1).

Toplam Kalite Yönetimi uygulamada, kişilere ve kuruluşlara göre farklılıklar gösterirken anahtar özellikleri hakkında ise genel bir uzlaşma bulunmaktadır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Köseoğlu,1994:26);

- Toplam kalite yönetimi, müşteri yönelimine ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin etmeye dayanmaktadır. Herhangi bir proses için "müşteri kimdir" ve "örgütten müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri nelerdir" sorularını tanımlamak gerekir.

- Toplam kalite yönetimi, bir örgütün uzun dönemli taahhüdünü gerektirir.
- Toplam kalite yönetimi, yönetim hamlesidir.
- Toplam kalite yönetimi, insanlar üzerinde odaklaşır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmektir.
- Toplam kalite yönetimi, bir örgütteki insanların genel bir amaca doğru motivasyonuna ihtiyaç duyar.
- Toplam kalite yönetimi, grup çalışması odaklıdır. Müşteri tatminini arttırmada sürekli gelişme gereklidir. Buna da müşterilerin ihtiyaçlarını ve makul beklentilerini anlayarak erişilir.

Yukarıdaki tüm açıklamalar ışığında, Toplam Kalite Yönetimi kuruluşunu oluşturan dört önemli ana başlıktan söz edebiliriz (Şimşek,2004:89) ;

1-İnsan; Hedef, insanlara yetki vererek ekip çalışmasından en iyi sonuçların elde edilmesini sağlamaktır. Tüm personelin toplam katılımını sağlar. Katılımcılık herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirilmesi için haberleşme, iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile olacaktır.

2-Sürekli gelişim; Firmalar, üretilen mal ve hizmetleri, işletme süreçlerini ve personeli sürekli iyileştirir ve geliştirir. Sürekli gelişim, kalitenin temel prensibini oluşturmaktadır. Planla -Uygula- Kontrol et- Önlem al, bu çevirimin tekrarlanması, mükemmelliğin bitmeyen arayışıdır.

3-Süreç; Problem çözme süreci ve kalite geliştirme süreci, sürekli gelişim için temel takımları ve ortak bir dili sağlar. Bir ekip problemi analiz ederken, diğer bir ekip çözümleri analiz eder, bir aksiyon planı geliştirir ve uygulama sonuçlarını değerlendirir.

4-Müşteri; Toplam Kalite Yönetimindeki birinci odak noktası müşteri ve müşteri memnuniyetidir. Firmalar müşteri odaklı olup, onların ihtiyaçlarının

karşılanmasını esas alır. Bu nedenle hızla değişen müşteri taleplerini karşılamak için yüksek reaksiyon hızı gerekmektedir.

1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Kuruluşların Toplam kalite yönetimi prensipleri doğrultusunda hareket ederken, ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak, bu süreçleri optimum seviyede yürütebilmek için belli amaçlar dahilinde hareket ederler, bu amaçlar şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek, 2004:108) ;

- 1-İşletmede tüm çalışanların işbirliği içerisinde çalışmasını sağlamak.
- 2-Sürekli iyileştirme ve geliştirme alışkanlığını yerleştirmek.
- 3-Daima en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak
- 4-Sıfır hata ve sıfır israf.
- 5-Çalışanların moral ve verimliliğini artırmak.
- 6-Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek.
- 7-Maliyetleri düşürerek kaliteli mamulü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücü elde etmek.
- 8-Müşterileri %100 tatmin ederek onların güvenini kazanmak.
- 9-Şirketin belirlenen hedeflerine ulaşmak şeklindedir.

1.2.2. Kalite Kavramının Öncüleri

Toplam kalite yönetimi uygulamaları konusunda ileri sürülebilecek çeşitli yaklaşımlardan bahsedebiliriz. Bu yaklaşımlar Toplam kalitenin öncülerinin yönetim uygulamalarından ve toplam kalite felsefesi göz önünde bulundurularak yapılan yeniden yapılanma uyarlamalarından çıkarılan sonuçlar çerçevesinde kurumsallaşmaya çalışacaktır (Genç, Halis, 2006:163).

1.2.2.1. Dr. Deming

Endüstri devriminden önce üretim ve kalite kontrol ayrılmaz iki parçaydı. Kontrol çevrimi, çıktının sürekli ölçülmesi, istenenle karşılaştırılması ve sonuca göre girdilerin düzeltilmesi olarak gerçekleştirildi. Endüstri devriminden sonra, seri üretimin yaygınlaşmaya başlaması ile birlikte üretim ve kalite kontrol birbirinden ayrıldı. Savaş yılları ve teknolojinin ilerlemesi ile istatistiki kalite kontrol yöntemleri yaygınlaşmaya başladı. Artık kalite kontrolün tek işlevi ayıklamak değil, sapmaları gözlemek ve düzeltmeleri yapmaktı. Deming ve Juran'ın katkılarıyla kalite kontrol işlemi sadece kalite bölümlerinin sorumluluğu olmaktan çıktı (Genç, Halis,2006:174) .

Dr. Deming 1950 yılında Japonya ya giderek istatistiksel kalite kontrol konusunda Japon iş adamlarına seminerler verdi. Kaliteyi “pazarın ihtiyaçlarına uygun olan düşük maliyette, tahmin edilebilir ve güvenilebilir sonuçların elde edilmesidir” şeklinde tanımlamıştır(Şimşek, 2004:110).

Deming'in (1960) temel felsefesine göre, kalite ve üretim arttıkça ürünün çeşidi azalır, her ürün için gerekli malzeme çeşidi artacak ve bunlara istatistiksel kalite kontrol uygulanacaktır. Dr. Deming (1960) “İstatistiksel Kontrol” yapıldığında bozuk işlerin olmayacağını iddia etmiyor, ancak bozuk çıkabilecek iş parçalarının tesadüfi rakamlarının yerine belirli sınırlar arasında önceden tahmin edilebilir değerlerin ve değişikliklerin ortaya çıkacağını ve bu durumun zor anlaşılabilir bir kavram olduğunu belirtiyor. Deming'e (1960) göre bir çok firma istatistiksel kalite kontrol metodunu uygulamadan şansa e tesadüfe dayalı kalite kontrol metotlarını uygulayarak meydana gelen kalite problemlerinin sebeplerini araştırarak hem para hem de zaman kaybetmektedirler. Deming çalışanların karar mekanizmasına katılmasından yanadır (Şimşek,2004:111).

Toplam kalite yönetimi yaklaşımında Deming'in yönetim anlayışına göre 14 maddelik öneriler şunlardır (Aytimur,1993:39) ;

-Ürünün ve servisi hizmetlerinin geliştirilmesi için değişmez amaçları ortaya koyunuz.

-Yeni felsefeyi benimseyiniz. Bozuk işçilik ve yanlışlıklara tahammülümüz yok.

-Kütlesele muayene ve kontrole dayalı işlemlere son veriniz. Kaliteyi yükseltmek için istatistiki delilleri geliştiriniz.

-Fiyat etiketlerine dayalı ödüllendirme uygulamalarına son veriniz.

-Problemleri bulunuz. Sürekli olarak gözünüz sistemde olsun.

-İşin üzerinde modern eğitim metotlarını geliştirmek için çalışınız.

-Üretimde çalışan işçilerin denetimi ve kontrolü için modern metotları geliştiriniz.

-Korkuyu bir tarafa atınız, firmada çalışan herkes etkili olarak çalışabilir.

-Bölümler arasındaki engelleri, duvarları yıkınız.

-İş gücünün gerektirdiği yeni üretim seviyesini tutturmak için çeşitli metotları geliştirmeden, sayısal hedefleri, posterleri ve sloganları kaldırınız.

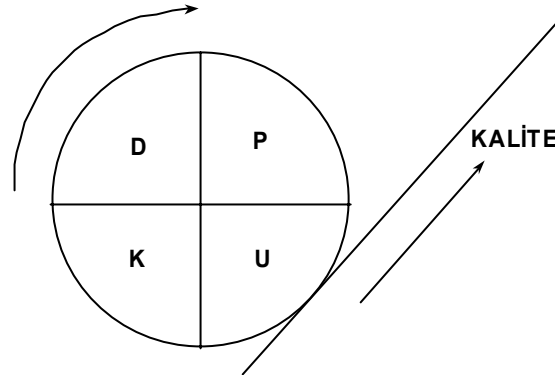
-Önceden sayısal kotalarda açıklanan iş standartlarını azaltınız.

-Saat ücretiyle çalışan işçilerin, yapmış oldukları işlerden övünmelerini önleyen engelleri ortadan kaldırınız.

-İş yerinde düzenli ve ciddi eğitim verilmeli ve yeniliklerin çalışanlara öğretilmesi için gereken sistemler kurulmalıdır.

-Yönetim seviyesinde gerçekleştirilecek bir yapılanma ile yukarıdaki 13 madde de belirtilen konuların sürekli takibi uygulanması sağlanmalıdır.

Dr. Deming tarafından 4 aşamalı ve sürekliliği olan bir süreç olarak tanımlanan kalite yönetimi, PUKÖ; Planla, Uygula, Kontrol et, Düzelt, Deming çevrimi ile açıklanmıştır (İmai,1994:59). Deming çevrimi yöntemi, yönetimin herhangi bir süreci ısrarla uygulaması gerekliliğini ve süreci iyileştirme faaliyetlerinin asla sonunun olmadığı düşüncesini kurumsallaştırmayı öngörmektedir.



Şekil: 3 Deming Çerimi

1.2.2.2. Phil Crosby

1960'lı yıllarda yüklendiği çok amaçlı füzelerin, kalite projelerini yürüttüğü sırada geliştirdiği sıfır hata görüşüyle adını duyurmuştur. Crosby birçok kitap yazmıştır. Bunlardan en önemlisi "Quality is Free" kalite serbestliktir kitabıdır. Crosby 'e göre kalite, ihtiyaca göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetle değerlendirilir (Şimşek,2004:109).

Crosby, diğer yönden toplam kalitenin davranış değişikliği ve kültürel değişim gerektirdiğini, değişim içinde uzun dönemli programların hazırlanması gerektiğinin önemini vurgulamış, ayrıca kalite geliştirmeye ilgili 14 ilke ortaya koymuştur. Bunlar (Genç, Halis, 2006:171) ;

- 1-Yönetimin kesin kararlılığı,
- 2-Kalite geliştirme grupları,
- 3-Kalite ölçümü,
- 4-Kalite maliyetinin belirlenmesi,
- 5-Kalite bilincinin sağlanması,
- 6-Düzeltilen önlemlerin alınması,
- 7-Sıfır hatanın planlanması,
- 8-Denetleyicilerin seçimi,
- 9-Sıfır hata günü,
- 10-Hedeften sapma,
- 11-Hataların ve nedenlerin yok edilmesi,

- 12-Tanınma ve tanıtma,
- 13-Kalite grupları,
- 14-Yeniden başlama.

Bunlara ilaveten Crosby , kalite yönetiminin vazgeçilmez unsurları olarak da (Genç, Halis, 2006:170) ;

- Kalitenin ihtiyaçların karşılanması olduğunu,
- Kalitenin problem olmadığını,
- Kalitenin bir maliyet olmadığını,
- İlk defada doğru yapmanın daima ucuz olduğunu,
- Sıfır hatanın başarı standartı olduğunu ileri sürmektedir.

1.2.2.3. J.M.Juran

1900 yılında Romanya da dünyaya gelen Juran 1912 de Amerikaya gelerek 1924 yılında Minnesota üniversitesinden mezun oldu. Daha sonra Bell telefon şirketinde Hawthorne' da muayene bölümünde çalışmaya başladı. İkinci dünya savaşına kadar burada çalışan Juran daha sonra Deming'in çalışmalarını izleyerek Japonya'ya ziyaret etti. Kalite yönetimi, için standart bir uygulama metodolojisi sunmaktadır(Genç, Halis,2006:167).

Juran, ilk olarak "kullanım veya kullanım için uygunluk" terimini buldu ve bunu "özelliklerin uygunluğu" olarak ifade edilen kalite tanımından çıkarmıştır. Tehlikeli bir ürünün tüm şartlarla karşılanabileceğini ve kullanım için uygun olmayabileceği işaret etmişti (Şimşek,2004:119). Juran, geniş kalite yönetimi yayınlarıyla ilk uğraşan kişidir, bu onu bilinen teknikleri benimseyenlerden ayırt etmiştir.1940 lı yıllarda Kalite Kontrolünde teknik kabullerin iyice gizlenmiş olduğunu fakat bu şirketlerin üstün kaliteyi nasıl başaracaklarını bildiklerini savunmuştur.

Problemi şu şekilde teşhis etmiştir;

- Organizasyon,
- Haberleşme

-Görevlerin koordinasyonu

Diğer bir değişle insan faktörü.

Juran, üst yönetimin, kalitenin geliştirilmesinde etkin bir şekilde rol alması ve bu tutumunu tüm çalışanlara açıkça belli etmesi gerektiğini, açıklamış ayrıca kalite yönetiminin üç farklı evreden meydana geldiğini, birinci olarak ani problemlerin çözümünde istatistiksel proses kontrolünün kullanılması gerektiğini, ikinci olarak kronik sorunların çözümlenmesini ki sistemden kaynaklanmaktadır, üçüncü olarak da kalite planlarının yapılması gerektiğini savunmuştur (Özevren,1997:13).

1.2.2.4. Feigenbaum

Amerikan Ulusal Kalite Akademisinin kurucusudur.Kalite Kontrol isimli kitabı Toplam Kalite Yönetimi alanında yazılmış ciddi eserlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Kalite sorumluluğunun, üretim bölümünün çok daha ötesine kadar uzandığı yaklaşımını geliştirmiştir. Feigenbaum ' a göre kalite başlıca dört aşamada önem taşımaktadır(www.canaktan.org);

1-Ürün dizaynı kontrolü,

2-Gelen materyal kontrolü (stok kontrolü),

3-Ürün kontrolü,

4-Özel süreç kontrolü (bozuk veya hatalı ürünlerin ortaya çıktığı aşamaların kontrolü).

Ayrıca müşteri memnuniyetine yönelik olarak organizasyondaki, pazarlama, mühendislik, yönetim ve hizmetlerde etkinlik sağlamak için kalite geliştirme ve kalite bakımı çalışmaları yapılmalıdır.

Feigenbaum' a göre; Kalite standartları belirlenmeli, bu standartlara uygunluk sağlanmalı, standartlardan sapmalar önceden önlenmeli, sürekli iyileştirme sağlanmalıdır (www.canaktan.org).

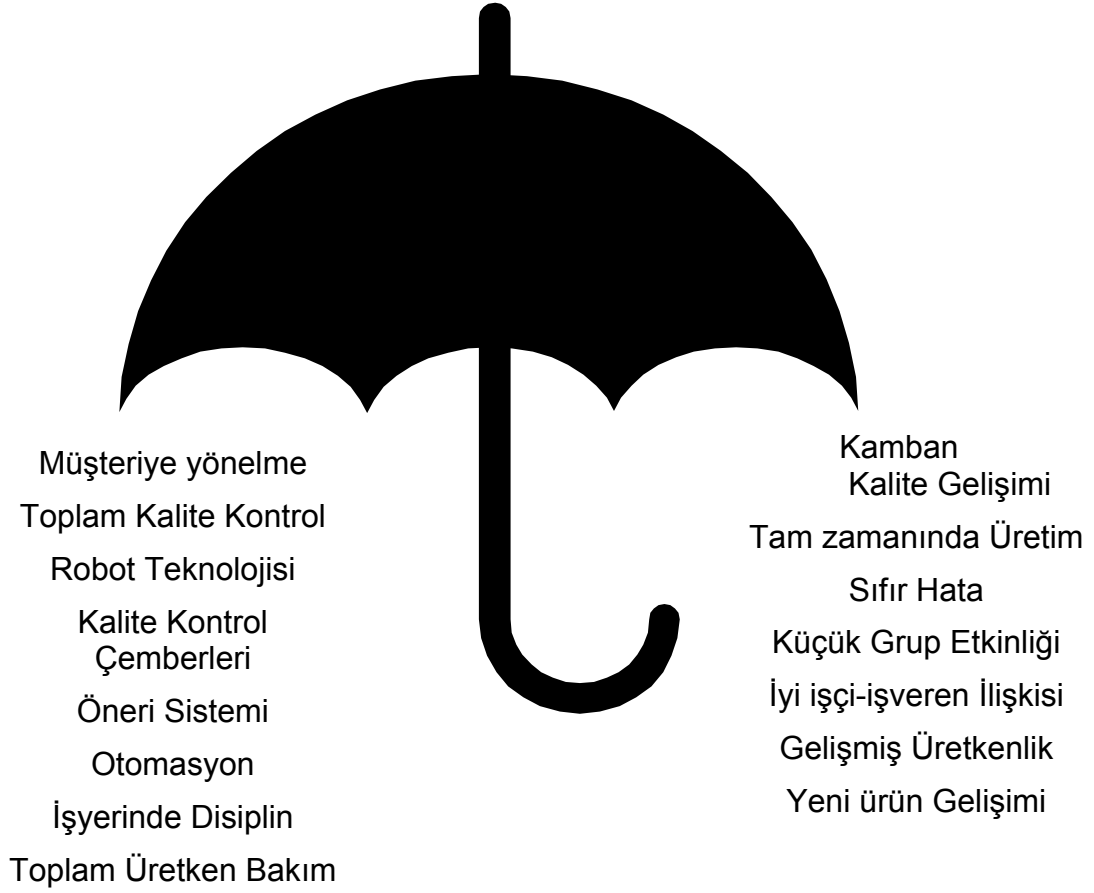
1.2.2.5. Masaaki İmai (Kaizen)

Japonlarla ortaklık kuran ve Japonya dışından birçok firmaya, organizasyonlarını yeniden ele alma ve Japon yönetim anlayışını tanıtmada konusunda yardımcı olmuştur.

1930 yılında doğan ve 1950'li yıllarda Tokyo üniversitesinde Amerikan uygarlığı bölümünden mezun olan ve ABD'de 5 yıl süreyle Japon Verimlilik Merkezinde çalışan İmai'nin görevi Amerikan şirketlerinin verimliliğinin sırlarını öğrenmek için Japon iş adamlarına Amerikan şirket ve fabrikalarını gezdirmektir. Günümüzde ise fikirleri, adım adım ve sürekli olarak geliştirme ve iyileştirmenin önemli olduğu yönündeki Japon iş felsefesine yön vermektedir. İmai, Japonya'nın ekonomik mucizesinin ardında yatan basit gerçeğin, üretim proseslerini değiştiren müşteri ve pazar gereksinimlerine göre hızla adapte edebilen esnek üretim teknolojisinin sahibi olmasının gerçek nedeninin Kaizen olduğu görüşündedir(İmai,1994:xxviii).

Kaizen iyileştirme demektir. Kaizen; üst yönetim, müdürler, çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan ve sürekli iyileştirme demektir. (İmai,1994:xxviii).

Kaizen herkesin görevidir. Batılı ve Japon yönetim sistemleri arasındaki farklılığı ortaya koyar, batının yenilik ve sonuç öncelikli düşünce tarzına karşı yavaş yavaş ilerleyen ama sürekli olarak iyileştirmeyi ve proses öncelikli düşünce tarzını ifade eder. Kaizen Japonya da hayatın her aşamasında, iş alanında,sosyal alanda,aile hayatında her yerde uygulanan bir sistemdir. Kaizen, Japonya da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırımı, toplam kalite kontrol, kalite çemberleri, tam zamanında üretim, iş ilişkileri) kapsayan bir şemsiyedir (İmai,1994:4).



Şekil: 4 Kaizen Şemsiyesi

Kaizen, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında kaizen'le iç içedir.

Kalitenin verimliliğin çıktığı kapı hep Kaizen' dir. Çünkü iyileştirme genel kapsamlıdır. Tanımı gereği olumlu bir değerdir. Nerede ve ne zaman iyileştirme olsa sonuç kalitede ve verimlilikte iyileşmeye yol açacaktır.

Mevcut durumla yetinmek Kaizen'in baş düşmanıdır. İyileştirmenin başlangıç noktası ihtiyacın fark edilmesidir. Bir kez belirlendikten sonra problem çözülmelidir. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır. Kaizen böylece standartlaşmayı öngörür bu da bizi SUKÖ (Standartlaştır-Uygula-Kontrol et-Önlem al)döngüsüne götürür. İyileştirme için ise PUKÖ kullanılır.

Japonya da toplam kalite kontrol işletmenin her düzeyindeki performansın iyileştirilmesine odaklaşır. Başlıca şu konuları ele alır (İmai, 2004:14) ;

- 1-Kalite Güvenliği,
- 2-Maliyetin azaltılması,
- 3-Üretim kotalarının karşılanması,
- 4-Teslim programlarının gerçekleştirilmesi,
- 5-İş güvenliği,
- 6-Yeni ürün geliştirme,
- 7-Verimliliğin artırılması,
- 8-Tedarikçilerin yönetimi,

Zaman içerisinde pazarlama, satış, servis konularında kapsamına alınmıştır.

Kaizen de öneri sistemi çok önemlidir, mevcut yönetim sisteminin ayrılmaz parçasıdır. Öneri sistemi standart'ın sürekli yeniden gözden geçirilmesini sağladığından çok önemlidir. Kalite çemberleri sürekli iyileştirme için çalışır. Önemli bir oto kontrol sistemidir.

Kaizen batı firmaları gibi sonuç öncelikli bir yönetim anlayışı içermez. Proses öncelikli yönetim anlayışı geçerlidir. Proses kriterlerine ilgi gösteren bir yönetici şu konular üzerinde yoğunlaşacaktır (İmai,1994:22);

- Disiplin,
- Zamanı iyi kullanma,
- Beceri geliştirme,
- Paylaşma katılım,
- Moral,
- İletişim,

Kaizen kademeli ilerleme yaklaşımını benimser. Batılılar ise tek büyük yaklaşımını tercih eder. Kaizen sürekli bir proses iken yenilik genellikle bir defalık olgudur (İmai,1994:24).

Tablo: 1 Kaizen ve Batı

	Kaizen	Batı
Etki	Uzun vadeli	Kısa vadeli
İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
Tempo	Sürekli ve düzenli	Aralıklı, gelişim düzensiz
Değişim	Kademeli ve sürekli	Birdenbire ve geçici
Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda kişi
Yaklaşım	Çoğulcu, grup çalışması	Katı bireysel fikir ve çalışmalar
Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalama yeniden kurma
Kıvılcım	Konvansiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni buluş, teori
Uygulama gereksinimi	Küçük yatırım yoğun koruma	Büyük yatırım koruma için az çaba
Çaba yönelimi	İnsan	Teknoloji
Değerlendirme kriteri	Daha iyi sonuç için iyi proses	Kar amacına yönelik sonuçlar
Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilere	Hızlı gelişen ekonomilere uygun.

1.2.2.5. İshikawa

Amerikalı kalite uzmanlarının anlattıklarını kendi ülkelerine uyarlayıp daha farklı yol ve yöntemler geliştiren Japon kalite öncülerinin başında gelir. Ona göre yapılan ilk çalışma, varolan sistemin tanımlanmasıdır. Bunun için yapılması gerekenler; kurumun temel değerleri ve teknolojisi, örgüt yapısı ve yönetim şekli; amaç, hedef ve misyonu, müşteri beklentileri ve değerlendirmesi, eğitim faaliyetlerinin durumu, problemlerin, aksaklıklar ve kullanılan performans ölçütlerinin tanımlanmasıdır. Tüm bu çalışmalardan sonra edinilen veriler, kalite sorunlarının belirlenmesinde temel oluşturacaktır (Genç, Halis,2006:164).

Kalite çemberleri uygulamalarıyla tanınan İshikawa, karmaşık istatistik metotları yerine, herkesin anlayıp uygulayabileceği “yedi istatistiksel yöntemin” önemini ortaya koymuştur. Bu yedi yöntem; Pareto analizi, sebep sonuç diyagramı, tabaklama, çetele diyagramı, histogram, kontrol şemaları

ve serpilme diyagramıdır. İshikawa bir firmada karşılaşılabilecek sorunların %95'inin bu yöntemlerle çözülebileceğini belirtmektedir (Genç, Halis, 2006:164).

Yayınladığı Toplam Kalite Kontrol adlı kitabında sürekli Japon kalite yaklaşımı ile Batı kalite yaklaşımı arasındaki farklardan bahsetmiştir. Bu farklar (Genç, Halis, 2006:164) ;

- Şirket çapında kalite kontrol,
- Kalite kontrolün teorik ve pratik eğitimi,
- Kalite çemberleri,
- Kalite kontrol denetimleri,
- İstatistiksel metotların kullanılması,
- Tüm yurt çapında kalite kontrolü geliştirme çalışmaları.

İshikawa, ayrıca Deming'in kontrol çevrimine yeni bir bakış açısı getirerek kontrol kelimesinin yanlış anlaşılmasını engellemek için önemli bir adım attı. Daha önceleri Taylor tarafından "planla, yap, gör" kelimeleri ile açıklanmaya çalışılan kontrol süreci, planla, yap, denetle, sonuca göre harekete geç olarak yeniden düzenlendi ve ünlü PYDH (planla, yap, denetle, harekete geç) döngüsü oluştu(Genç, Halis,2006:165)

1.2.3. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetiminin Farkları

Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp çağdaş yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bir taraftan kaliteyi artırırken diğer taraftan verimliliği artırmaktadır. Kalite oranı yükseldikçe maliyetler düşmekte daha ucuza üretim yapılmaktadır. Bu da rekabet gücünü artırmakta, piyasa reaksiyonlarına hızla cevap verebilme üstünlüğü sağlamaktadır. Klasik görüşün aksine, kaliteyi artırmaya yönelik çalışmalar israf değil, verimliliği artıran, maliyetleri düşüren çalışmalardır. İki yönetim anlayışı arasındaki farklılıkları aşağıdaki tablo ile daha net görebiliriz. (Şimşek,2004:123);

Tablo: 2 Klasik Yönetim anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki farklar

TAYLOR MODELİ	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Hedef: Karlılık Belirlenen karlılığa ulaşmak	Hedef: Kalıcı Karlılık Karlılığı artıracak sistemler kurmak
Yöneticilerin Belirlediği Faaliyetler Karın hangi faaliyetle nasıl sağlanacağına yöneticiler karar verir	Çalışanların Geliştirdiği Sistemler Çalışanlar önerir yönetim onaylar
İstihdam yapısı İşin gereğinden üstün niteliklere sahip insanları işe alınmaz	İstihdam yapısı İşin kapsamı ne olursa olsun en yüksek seviyeli eleman seçilir
İşleri Makine Yapar Sanayi kuruluşlarında işleri makineler yapar, insanların görevi ise makineleri çalışır tutmaktır	Her Şeyi İnsan Başarır Makineler sadece insanların planladığı, sürdürdüğü işlerde araçtır, insanlara yardımcıdır
İş Tarifleri Temel ilke işe göre adamdır, işlerin mahiyeti ayrıntılı yazılır	İş Tarifleri Temel amaç hedeflere ulaşmaktır, planlar yapılır, işler otomatik tariflenir
Teknoloji Son teknoloji sağlanır. Son teknoloji sıçrama, uzman eleman gerektirir	Teknoloji Teknolojide yüksek rekabet gücü sürekli gelişme ile sağlanır, bu başarı sıçramayı sağlar
Yüksek Teknolojiye Uyum Yeni teknoloji, daha az elemanı öngörür, her teknolojik değişiklikte az sayıda uzman eleman alınır çok sayıda işçi çıkarılır	Yüksek Teknolojiye Uyum Teknoloji geliştirebilen bir şirket yüksek rekabet gücüne sahiptir. Sağlanan ek imkanlar üretimi de istihdamı da artırır, elemanlar sürekli eğitildiğinden teknoloji ile uyumsuzluk olmaz
Hedef Belirleme Kriterleri Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak ölçütler bellidir	Hedef Belirleme Kriterleri Sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemlerini geliştirirler her yeni standart, en kısa sürede aşılacak üzere işleri yapanlar tarafından belirlenir
Denetleyici Yöneticiler Önemli olan insanları yüksek randımanda çalıştırmaktır	Lider Yöneticiler Amirler liderlik ederler bu da eğitmek, yol göstermektir
Denetim Şirketin tüm birimleri denetime tabi tutulur. Kıyaslama da esas bütçe dir	Hedeflere Göre Değerleme Şirketin kılavuzu hedefler ile faaliyet planlarıdır. Amaç planları koordineli biçimde yürütmektir
Bütçeye Göre Hedef Hedefler bütçeye göre belirlenir, bir önceki yılın performansı baz alınır	Potansiyele Göre Hedef Hedefler potansiyele göre belirlenir, tüm çalışanlar yüksek başarı isterler, geçmiş yıllar iyi bir fikir verse de esas hedef gerçek potansiyeli yakalamaktır
Başarı Ölçme Tüm birimlerin başarısı bütçeye göre ölçülür, sonuç iyi ise kişisel gayret ve başarıya bağlanır, tersi durumlarda dış etkenler suçludur	Başarı Ölçme Hedefleri yakalamak için tüm kadro çalışır, hedef yakalanamamışsa, bunun nedeni eğitimde, iletişim ve koordinasyon eksikliğinde aranır. Yada hedefler yüksek tutulmuştur
Para ile Motivasyon Motivasyonun temel aracı paradır. Kim motive edilmek isteniyorsa ona yüksek ücret ödenir	Motivasyon Temel motivasyon kaynağı şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevidir
Kişisel Potansiyelle Kalma Kişisel performansın gösterilmesi sakıncalıdır. Her sene aynı performans düzeyi beklenir. En iyisi azar azar tempo artırmaktır	Performans Geliştirme Kişinin işinde uyguladığı "sürekli gelişme" yaklaşımını kendi gelişimine de uygulaması temel amaçtır. Şirket rekabetçi yapıya girdikçe yükselme azmi artacaktır
Kontrol Kişilerin standartları ne ölçüde tuttuğu sorgulandığında, yapılacak iş denetimi artırmak ve yaygınlaştırmaktır	Otokontrol Başarıyı en çok etkileyen faktör sistemidir. Yönetimin teşviki ve önderliği sayesinde çalışanlar, sistemi geliştirirler. Sistemin en güçlü denetim sistemi otokontroldür
Hataların Bulunması Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden hata yaptıklarında gizlemeye çalışırlar	Ödüllendirme Destek Olma Yönetimin amacı herkesin başarılı olmasını sağlayacak olanakları vermektir. Bu imkanları en etkili şekilde kullananlar ödüllendirilir, diğerlerine ise destek olunur
Ceza Sistemi İşin gereği gibi diğer çalışanlara gözdağı verilir	Grup Çalışması ve Rekabet İşler grup çalışmasıyla yapılır, katı cezalar değil tatlı rekabetler vardır

1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları

Toplam kalite yönetimi yapısını teşkil eden rekabetçi anlayış, Toplam kalite kültürünü oluşturan belirli ilke ve değerlere dayanmaktadır. Bu nedenle böyle bir modelin temelini oluşturan bu ilke ve değerlerin dayandığı ana unsurları incelemek, bu kültürü anlamının ve kendi içinde yorumlamanın gereğidir. Bu unsurlar şunlardır (Ersen, 2003:63) ;

- 1-Üst yönetimin liderliği,
- 2-Müşteri odaklılık,
- 3-Çalışanların eğitimi,
- 4-Takım çalışması,
- 5-Sürekli gelişme (kaizen) ve Tam zamanında üretim

1.2.4.1. Liderlik

Üst yönetim en başta Toplam kalite yönetimi felsefesini kendisi benimseyerek, uygulamalarıyla çalışanlara örnek olmalı, çalışanlarla iyi ilişkiler kurarak, Toplam kalite felsefesine olan inancı pekiştirmeli, çalışanların fikir ve görüşlerine önem veren sistemi kurmalı, onların değerli ve ailenin birer üyesi olduklarını hissettirebilmelidir. Üst yönetim kalite prensiplerinin uygulanmasını ve geliştirilmesini sağlayarak sistemi desteklemeli, çalışanların görüşlerinden faydalanarak uzun vadeli planlar yapmalıdır.

Toplam kalite yönetimine liderlik aşamasında, çalışanların risk ve sorumluluk alması için cesaretlendirildiği kararlı, konuşan ve dinleyen, iletişimi yaşatan kurumun en büyük değerinin insan olduğuna inanan liderlere ve yöneticilere ihtiyaç vardır (Ersen, 2003:75).

Üst yönetimin toplam kaliteye inancının ve desteğinin sürdürülmesi açısından liderlik yapacağı konular şunlardır (Ersen, 2003:75) ;

- İstek ve beklentilerin oluşturulması,

- İşlerin analiz edilerek yeniden dizayn edilmesi,
- Çalışanların yönlendirilmesi için rol ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Disipline edilmiş bir stratejik yönetim iş planı yapılması ve uygulanması,
- İstenilen sonuçlara ulaşılabilmesi yönünde yöneticilere gerekli desteğin, eğitimin, yetki ve sorumlulukların verilmesidir.

Koşulsuz ve sürekli insan mutluluğunu amaçlayan, değişimi ve katılımı öngören Toplam Kalite yönetiminin başarısı, sürekliliği ve geliştirilmesi, insan unsurunu etkin olarak yönlendiren “liderlik” ve liderlerle sağlanabilir. Bu sürecin girdisi; insan, projesi; insanın yönlendirilmesi, çıktısıda; amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin, toplumun mutluluğudur (Akın,2001:88).

Liderlik sürecinin başta gelen sonucu amaçlara ulaşılmasıdır. Lider bu ulaşılacak amacı belirler ve süreci başlatır. Bu süreçte üst yönetim ve liderler zamanlarının büyük kısmını kalite çalışmalarına ayırmalı, hem yazılı hem sözlü olarak kalite hedeflerini sürekli olarak kuruma duyurmalı, insan kaynakları ve diğer birimlerin rollerini artırmalı, eğitim - geliştirme bütçesini ve faaliyetlerini artırmalı, ödül sistemine bütçe ayırmalı, çalışanlara güven vermek açısından sözleri ve yaptıkları tutarlı olmalıdır (Ersen, 2003:77).

1.2.4.2. Müşteri Odaklılık

Kalite için temel kriterleri mühendisler, tasarımcılar veya yöneticiler değil müşteriler belirler. Siz müşterilerinizi tatmin etmeye devam ederseniz müşterileriniz de sizin ürün ve hizmetlerinizden almaya devam edecek hatta, yeni müşterileri de sizlere yönlendirecektir. Böylelikle müşteri listeniz uzayacak, pazar payınız artacaktır. Müşterilerinizin istek ve beklentilerini algılamak ve anlamakla, kalitede ulaşılacak istenen hedefi anlamış olursunuz (Genç,Halis,2006:91). Müşteri beklentilerinin %100 tatminine yönelik çalışmalar yapılması, ürün ve hizmetlerin ona göre tasarlanması işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Dış müşterilerin beklentilerinin algılanması

sürecinde Pazar araştırması ve araştırma geliştirme çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bunu nedeni de ürün kalitesinin ön koşulunun tasarım kalitesi olmasıdır. Kaliteli bir ürünün tasarımının ön koşulu müşteri talep ve beklentilerini içeren Pazar bilgilerini sağlamasıdır (Ersen, 2003:74).

İç müşterilerden kasıt ise kurum çalışanlarıdır. İç müşteri kavramı bir kurumun yönetim ve buna dayalı süreçlerinin etkinliği açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların motivasyonu ve işte devamlılığı mümkün olmaktadır. Bu sebeple kavram bir örgüt için dış müşteri kadar önemlidir. İşletmeler aynı dış müşterilerinde olduğu gibi iç müşterilerinin de beklentilerine cevap verecek sistemleri kurmalıdır (Ersen, 2003:73).

1.2.4.3. Çalışanların Eğitimi

İshikawa (1985), kalite kontrol eğitimle başlar eğitimle biter demektedir. Kalite yönetiminde temel unsurların başında insan gelmektedir. O halde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaya başlayan bir işletme klasik yönetim anlayışında çok farklı yeni bir sisteme geçecektir. Sisteme uyum sağlaması için çalışanların yeni görevlerine hazırlanması, mesleki ve mental eğitimlerinin sağlanması önemli bir husustur. Eğitim tüm çalışanları kapsamalıdır.

Toplam kalite yönetiminin yerleştirilmesi sırasında uygulanabilecek eğitimler ve geliştirme programları şunlar olabilir (Ersen, 2003: 88) ;

- Oryantasyon Eğitimleri: genel kurum politika ve uygulamaları, toplam kalite bilgilerinin aktarılması, kurumda uygulanan iş görme usulleri, ürün ve hizmet sunuşuyla ilgili şartnameler, iş standartı ve iş talimatıyla ilgili bilgiler.

- İş Başında Geliştirme Eğitimleri; iş süreçlerinde görevli çalışanlara yaptıkları işi istenen şekle göre yapmalarını uygulama yoluyla göstermek, bir işin öncesi ve sonrasında işlerle ilgili uygulamaları göstermek, iş tanımları yapmak, yönetmelik ve prosedürleri göstermek iş akışlarını tarif etmek.

- Çalışanların Bilgilerini Tazeleme Eğitimleri; daha önce yapılan işe yönlendirme, çalışanlara verilen bilgilerin yenilenmesi uygulama hakkında görüşmelerin yapılması, usuller şartnameler talimatlar ve işlemlerle ilgili yapılan yapılması düşünülen değişikliklerin iş görenlere aktarılması.

1.2.4.4. Takım Çalışması

Birçok örgüt için toplantılar ve gruplar küçümsenen olgulardır. Bu olgular sıkıntıyı, zaman kaybını ve işe yaramazlığı anımsatırlar. Toplam kalite yönetimin de bunun aksine takımlar ve gruplar organizasyonun işleyişindeki temel elemanlar olarak görülürler. Tüm çalışanlar, planlama ve grup çalışması yönünde eğitilirler. İyi çalışan gruplar, üyelerine enerji ve ilham kazandırır, motivasyonlarını artırır (Genç, Halis, 2006:92).

İşletmede görevli, en tepedeki yöneticiden, en alttaki çaycıya kadar tüm çalışanlar, bir ekip ruhuyla tek vücut olarak faaliyetlere katılmalıdır. Dr. Deming, bölümler arası engelleri, duvarları yıkın demekle bu durumu ifade etmeye çalışmıştır. Yukarıdan aşağıya tüm çalışanların, işletmenin, uzun vadeli planlarına katkıda bulunacak, sürekli gelişimini sağlayacak yöntem ve düşünceleri üretmesi gerekmektedir (www.ceterisparibus.net, 2006)

Takım çalışmalarını etkin bir şekilde uygulayan kurumlarda verimlilik artışı ve etkin problem çözme ve motivasyon artışı karşımıza çıkmaktadır. Takım çalışmalarının tümünde lider olmalı takımları ve toplantıları koordine etmelidir. Dünyadaki tüm uygulamalarda takım çalışmaları sinerji yaratmakta, iş görenlerin verimliliğini artırmaktadır. Uygulamada takım çalışmaları sırasında ortaya atılan önerilerin problemleri çözmede son derece etkili olduğu ve iş doyumunda katkı sağladığı bir gerçektir.

1.2.4.5. Sürekli gelişme ve iyileştirme, Tam Zamanında Üretim

Sürekli gelişme (Kaizen), iyileştirme demektir. Tüm çalışanlar için geçerli bir kavramdır. İster iş hayatında ister sosyal hayatta olsun her şeyin

sürekli gelişmeye ve değişime açık olduğuna inanır. İşi geliştirmek için düzenli küçük hamlelerle ilerlemeyi öngörür. Sonuç odaklı değil süreç odaklı bir yaklaşımdır. Bu süreçte çalışanlar düşen görev kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, düşünmek ve iyileştirme süreçleri haline dönüştürmektir (Ersen,2003:100).

Rekabet ortamında sürekli değişen müşteri beklentileri karşısında, kurumlar ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek için gerekli çalışmaları, sürekli gelişme yaklaşımı içinde yapmalıdır.

Sürekli gelişme, Toplam kalite yönetimi anlayışında temel prensiplerden birisidir. Standart prosedür, daha iyisini yapmaya ve geliştirmeye devam etme yönündedir. Her şey mükemmel olmadıkça iyileştirme için bir neden vardır. Süreçte yapılacak yeni iyileştirmeler ile değişen müşteri talepleri karşılanabilecek, zaman ve para israfı azaltılabilecektir. Çünkü kalite sonu olmayan bir yarıştır (Genç, Halis, 2006:92).

Aynı zamanda rekabet gücünü artırmanın temelinde de sürekli gelişme mantığı vardır. Sürekli gelişmenin diğer yaraları şunlardır (Ersen, 2003:101) ;

- Kurumun tüm faaliyetlerinde canlılık,
- Kurumun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması,
- Birimlerin işlerini daha etkili ve verimli biçimde yürütmesi,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyinin yükselmesi,
- Motivasyonun artması,
- Etkileşim içindeki birimlerin ortak sorunları kolayca ve kalıcı çözmeleri,
- Üretim ve hizmetlerin daha hızlı gelişme göstermesi.

Kamban, İlk olarak Toyota fabrikasında Taiichi Ohno öncülüğünde uygulanmıştır. Ohno, JIT'in (Tam Zamanında Üretim/just in time) çok çeşitli türde otomobilleri küçük miktarlarda üretmeye yönelik bir sistemin geliştirilmesi ihtiyacından doğduğunu öne sürmüştür. Bu sistemle Ohno temel olarak israfı ortadan kaldırmayı amaçlamıştır. (Imai, 1994:89)

Kamban kısaca tablo, kart, veya makbuz anlamındadır. Tam anında üretim ile, bir sonraki işlemin işçisi bir önceki işlemde parçalar alır ve söz konusu parçalardan ne miktarda aldığına dair bir kamban izi bırakır. Tüm parçalar kullanıldığında aynı kamban geri döner. Bu durum tam zamanında üretim için çok önemli bir araç olduğundan, “kamban” “tam anında üretim” sistemi ile aynı anlamı kazanmıştır. Tam anında üretim envanteri ve hurdayı azaltmak için ilk kez Toyota firmasında kullanılmıştır (İmai, 1994:4).

Tam zamanında üretim (JIT), anlayışının temelinde, kalite maliyet ve teslimatta iyileştirme yapmayı ve bu iyileştirmeyi yaparken de görünmeyen israf kalemlerini tespit ederek ortadan kaldırmayı, dolayısıyla sistemi sürekli iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Tam zamanında üretim felsefesi israfın ana kaynağının stoklar olduğunu öne sürmektedir. Stoklar göldeki birikmiş suya benzetilmekte buda alttaki kayaların yani problemleri gizler görüşünden hareketle stokların azaltılması gerekliliğini savunur. Tam zamanında üretim, insanlar, prosesler ve prosedürler gibi organizasyonun temel unsurlarında değişikliğe gitmeyi gerektirir. Tam zamanında üretim sistemi ile klasik üretim sistemi arasında üç temel farklılık vardır, birinci fark; klasik sistemde makineler çalıştırılmak suretiyle işçiler devamlı meşgul edilmeye çalışılır, işçilerin ve makinelerin boş durması israftır. Tam zamanında üretim sistemine göre ise esas israf ihtiyaç olmadığı halde makine ve insanları çalıştırmaktır. İkinci fark; geleneksel sistemde beklenen talebe göre üretim yapılırken, tam zamanında üretim modelinde talep gelmeden üretim yapılmaz, boş zamanlar eğitimle telafi edilir. Son olarak geleneksel sistem çok kaynaklı çalışmayı tercih ederken, tam zamanında üretim tek kaynakla çalışmayı tercih eder, çünkü kalitenin tedarikçi ile çok yakın ilgisi olduğunu düşünür. Tam zamanında üretim, işletmedeki kayıpları minimize ederek, müşterinin talebini, istediği miktarda ve istediği zamanda sağlayan bir üretim sistemidir (Imai, 1994:90).

1.2.5 Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Kullanılan Yöntemler

Toplam kalite yönetimine ulaşmak için kullanılan yöntemleri beş başlık altında toplayabiliriz;

Kalite çemberleri

Benchmarking (kıyaslama)

Kalite Güvence sistemi

Tam katılım

Veriler ve istatistiki süreç kontrolü

1.2.5.1. Kalite Çemberleri

Toplam kalite yönetiminin en temel özelliklerinden birisini takım çalışması oluşturmaktadır. Kalite kontrolleri bir anlamda kalitenin nasıl artırılabilirliğini iyi bilen kişilerin faaliyetleri gerçekleştirmesidir. İşte kuruluşlar da çalışanların, iş süreçlerinin ve kalitenin geliştirilmesine katılımlarının sağlanarak için küçük çalışma grupları oluşturulmaktadır. Oluşturulan küçük çalışma grupları, "sıfır hata hareketi", "çalışma grupları", "sürekli geliştirme grupları", "kalite çevrimleri", "kalite kontrol halkaları", "kalite çemberleri", "kalite kontrol çemberleri" şeklinde değişik adlarla anılmaktadırlar. Bu gruplar çalışmada "kalite çemberleri" olarak adlandırılmaktadır.

Gruplar problem çözme konusunda örgütlerin sahip olduğu en etkili araçlardır. Çünkü çabanın ortak olması sonucu bireyler daha hızlı çözüm üretirler, iyi bir lider bireyin performansını arttırabilir, bazı problemlerin çözümü için ortak çalışma gerekebilir veya takımların yaptıkları öneriler, bireysel kaynaktan gelen önerilerden kolektif olması açısından daha fazla etkili olabilmektedirler. Kalite çemberlerinin belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışma gruplarının gönüllüler arasından seçilmesi, grup üyelerinin dayanışması, grupların yönetim tarafından desteklenmesi ve sürekli eğitimleri gerekmektedir (Şimşek, 2004:177).

Kalite kontrol çemberlerinin amaçları şöyle sıralanabilir; verimliliği artırmak, kaliteli ucuz mal ve hizmet üretmek, hatalı üretimi minimize etmek, çalışanlar arasında daha sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı oluşturmak (Terzi,1995:55).

1.2.5.2. Benchmarking (Kıyaslama)

Benchmarking, performans düzeyini arttırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki en iyi uygulama' yı tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değildir. Bu çerçevede Benchmarking kavramını "en iyi uygulamaların adaptasyonu" olarak tanımlanabilmektedir (Aktan,1998:28).

Benchmarking kuruluşlara en iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama olanağı verir. Bilgi değişimini sağlar. İyiyeye doğru başka neler yapılabileceği konusunda yöneticilere yeni ufuklar açar. Kuruluşlarda büyük bir özendirici güç oluşturur. Başka kuruluşlarda ulaşılan yüksek performans standartlarını görmek ve yollarını öğrenmek, çalışanları güdüler, değişimlere dirençlerini azaltır. Benchmarking uygulamasında hedef en iyi olabilmektir. Kıyaslama süreci; en iyi uygulamayı yapan firma veya birimin tespit edilmesi, hedef başarmak için programlar ve projelerin oluşturulması, performansın izlenmesi aşamalarından geçmekte ve bu döngü sürekli olarak tekrar edilmektedir.

1.2.5.3. Kalite Güvence Sistemi

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" denmektedir (Özevren,1997:80).

Organizasyonların müşteri beklentilerine cevap verirken sahip

oldukları kalite sisteminin belirli standartlara endekslenmesi kuruluş ve müşteri açısından ilerleyen zamanlarda da mal ve hizmetlerde yine aynı kalitenin bulunacağı inancını sağlamaktadır. Aynı zamanda da kuruluşun üretmiş olduğu mal ve hizmetleri ilk defa kullanacak olan müşterilerde üretilen mal ve hizmetin belirli kalitede olduğu izleniminin oluşmasını sağlayacaktır. Kalite güvence programları geliştirmek isteyen işletmeler için kalite güvence standartları yol göstermektedir. İşletmelerde kalite güvence sisteminin kurulmasına yönelik olarak Türk Standartları Enstitüsü, 1987 yılında Uluslararası Standart Kuruluşu'nca uluslararası standart kabul edilen ve halen Avrupa Birliği ülkelerinde de uygulanan standartların Türkiye' de uygulanabilirliğine yardımcı olmaktadır (TSE, 2005:1)

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi, kalite için belirlenen gerekliliklerin karşılanmasına yönelik güven sağlamak için gereken planlı ve sistematik etkinliklerin bütünüdür (Veritas,2006:1).

Her ne kadar adında "standart" sözcüğü bulunsa da ISO 9000:2000 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 geliştirmelidir (Peşkircioğlu, 1995:143).

1.2.5.4. Tam Katılım

Bir kalite stratejisinin başarısı, mutlak olarak üst yönetimin desteğini, samimiyetini, tam katılımı sağlamasını, sürekli iyileştirme eğilimini göstermesini gerektirir (Genç,Halis,2006:113).

Toplam kalite yönetiminde tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle öncelikle çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamak üzere düşünen kişiler olmalarını temin etmek gerekir. Bu ise dikkatli bir yönlendirme ve motivasyon sistemi ile gerçekleşir. Günümüzde çalışanların işlerin nasıl yapılacağına dair düşünmesi ve karar

vermesi gibi yaratıcı faaliyetlerde bulunması beklenmektedir. Çalışanların fiziksel olduğu kadar, zihinsel yetenek ve kapasitelerini, kullanmak yoluyla, kurum yöneticileri ve çalışanlar kendilerini yenilemekte yeni organizasyonlarda ise planı uygulamaya koyma ve kontrol etme faaliyetlerini iş görenler yerine getirirken, yöneticide iş görenleri daha verimli çalışmaya yönlendirmekte ve motive etmektedir (Ersen, 2003:68).

Tam katılımın İkinci boyutu da grup öncelikli Kaizen'dir. Bu boyut çalışanların insan olduklarını göz önünde tutarak, onların işlerinden zevk almalarına ve mutlu bir hayat sürmelerine fırsat verilmesini, örgütün varlığını sürdürmesinin temel taşı olarak görmektedir. Grup öncelikli Kaizen bir yaklaşım olarak kalite kontrol çemberleri, gönüllü yönetim grupları ve problemleri çözmek için çeşitli istatistiksel araçlar kullanan diğer küçük grup faaliyetleri ile yürütülmektedir. Söz konusu uygulamalar sadece kaliteyi iyileştirmekle kalmamış, maliyetleri azaltmış ve verimliliği artırmıştır (Ersen, 2003:69)

Toplam Kalite Yönetiminin en temel karakteristiklerinden biri çalışanların kaliteye bağlılığının ve süreçlere katılımının sağlanmasıdır. Toplam kalite yönetimde çalışanların katılımını sağlamak üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Üst yönetimin bu amaçla kuruluşun vizyon, politika, hedef ve stratejilerini belirleyerek tüm organizasyona iletmesi, gerekli düzenlemeleri yapması, kaynak tahsis etmesi, eğitim olanakları sağlaması, adil ve objektif bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurması gerekmektedir. Toplam kalite anlayışına göre, hiç hata olmasa bile kaliteden tüm yönetim sorumludur, kalitesiz üretim zayıf yönetimin sonucudur. Kalite yönetimi bir grup etkinliğidir, ekip çalışmasını ve ekip üyesi her kişinin tam katılımını gerektirir (Ersen, 2003:69).

1.2.5.5. Veriler ve İstatistikî Süreç Kontrolü

Toplam kalite yönetimi, kalitenin gelişimini verilere dayanarak sağlamaktadır. Verileri düzenli olarak toplamak, depolamak ve analiz etmek

gerekmektedir.

Analizlerde değişik teknikler kullanılmaktadır. Kullanılacak olan teknikler, kalitesizliğin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Uygulanacak olan tekniklerin başarısı, sorunun tam olarak anlaşılması ve tekniklerin hangi aşamalarda kullanılacağına yanıt bulunmasıyla mümkün olabilecektir. Sorunun ortaya konabilmesi ve başarının elde edilebilmesi için, Süreç analizi ve dokümantasyon, Fikir üretimi, Veri toplanması, Sorun çözümü, Analiz, Fikir desteği, Uygulama aşamalarının, gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1.2.6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Sonuçları

Toplam kalite yönetiminin sağladığı avantajları, birbirilerine bağlı ve birbirleriyle iç içedir. Bu sebepten bunların ayrı ayrı incelenmesi oldukça zordur. Örneğin, iyileştiren kalite, maliyetlerin, azalmasını ve kar artışı sağlamakta, müşteri tatmini ve rekabet gücünü arttırmaktadır. Bunların her biri toplam kalite yönetiminin sağladığı birer avantajdır. (Şimşek, 2004:226).

Toplam kalite yönetiminin uygulanması ile elde edilen sonuçlara ait ana başlıkları sıralamak gerekirse;

- 1- Kar artışı
- 2- Etkinlik artışı
- 3- Maliyetlerin azalması
- 4- Verimlilik artışı
- 5- Çalışma hayatının kalitesinin artması ve çalışanların moralinin yükselmesi
- 6- Rekabet gücü ve Pazar payı artışı
- 7- Kültür değişimi
- 8- Çevresel kalite anlayışı
- 9- Müşteri (dış) tatmini
- 10- Ürün ve hizmet kalitesinin artması

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Bir yazar "insandan daha zengin kaynak yoktur. O nedenle insan kaynaklarından değil, insan zenginliklerinden bahsetmek gerek diyor".

Gerçekten insan bir firmanın sadece en değerli kaynağı değil aynı zamanda en önemli zenginliğidir. Henüz beyin gücünün çok az bölümünü kullanan insanın gelecekte çok büyük eserlere, buluşlara imza atacağı bir gerçektir (Sabuncuoğlu 2000:2).

Peter Drucker (1989), işletmelerinin yaratıcı kapasitesini üç ana faktöre dayandırılmıştır;

İnsan kaynağı,
Sermaye kaynağı,
Fiziksel kaynaklar,

Drucker , modern üretim bantlarında insanların buluşmasına rağmen, perde arkasında ürün süreçlerini tasarlayan, programlayan, bakım ve ölçümünü yapacak insanların her zaman bulunacağı belirtilmiştir (Drucker,1989:252).

Bilindiği üzere üretimin beş ana girdisi vardır (Tortop,İsbir, vd.,1993:20).

Bunlar 5m olarak bilinen

Machine (makine)

Money (kapital)

Material (malzeme)

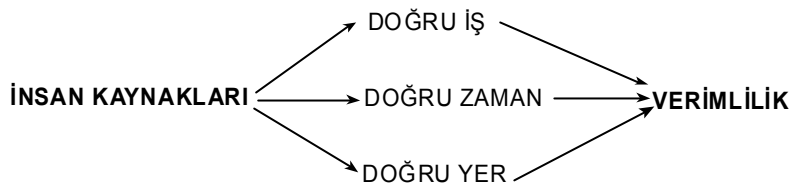
Managment (yönetim)

Man (insan) dır.

Dikkatle incelendiğinde, diğer tüm girdileri, sağlayanın insan olduğu, planlama, organizasyon yönetim ve iş gücü'nün gerçek kaynağın insan olduğu görülecektir. İnsanın olmadığı yerde hiçbir girdiden söz edilemez.

20. yüzyılda yönetimin en önemli ve gerçekten eşiz katkısı, imalatta el işçisinin verimliliğini elli kat artırmasıdır. Yönetimin 21. yüzyılda yapması gereken en önemli katkı da benzer şekilde, bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini artırmak olacaktır. 20. yüzyıl şirketinin en değerli varlığı üretim donanımıydı. 21. yüzyıl kurumunun en değerli varlığı bilgi işçileri ve verimlilikleri olacaktır (Drucker, 2007:151)

Faaliyet gösteren tüm işletmelerin her yönü ile insana hizmet ettiği bir gerçektir. Yani tüm girdiler üretime dahil olduğunda, bir yandan mal ve hizmet, öte yandan bireysel, örgütsel, toplumsal tatmin ve en değerli hazine, bilgi çıktıları elde edilecektir. Dolayısıyla insan girdisinin, işletmede etkin, çalışması isteniyorsa, verimliliğin yükseltilmesi isteniyorsa 3D ilkesinden söz edilebilir (Sabuncuoğlu,2000:3).



Şekil: 5 3D İlkesi

Uygulamada insan kaynakları etkin kullanıldığı taktirde öncelikle iş gücü devir oranı düşmekte, devamsızlık oranı azalmakta, iş kazalarının neden olduğu kayıplar da en aza inmektedir. Hatalı üretim oranının düşmesi, ürün ve hizmet kalitesinin yükselmesi, çalışma ortamında moral motivasyonun yükselmesi ve personel ile yönetici çatışmasının azalması, insan kaynaklarının etkin kullanılmasının sonuçlarındandır (Tortop,Aykaç, vd,2006:20).

İnsan kaynakları yönetimini önemli kılan güncel konulardan bir tanesi olan Toplam kalite yönetimi; odak noktasına müşterileri ve çalışanları alan, örgüt personelini örgütün bir müşterisi kabul etmesi ve onlarında tatmin

edilmesi görüşünü savunması ve bu paralelde üretim artışına olan katkısından dolayı hayli ilgi görmüştür. Toplam kalite felsefesinde, insan kaynakları yönetimi ile paralel bir şekilde personel davranışları en önemli değişken olarak ele alınmakta, ekip çalışması, personelin geliştirilmesi, personel sorumluluğunun artırılması konuları ön plana çıkmaktadır (Tortop, Aykaç, vd, 2006:22).

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN, TANIMI, AMAÇLARI, KAPSAMI ve İŞLEVLERİ

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları, organizasyonların mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşmak amacıyla, kullanmak zorunda olduğu kaynaklardan birisi olan, insanı ifade etmektedir (Aksoy,2002:190).

Değişik bir ifadeyle, firmanın beş önemli girdisinden birisi ve hepsinin içinde en değerli olarak tanımlanabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ise iki temel felsefe üzerine kuruludur. (Palmer,Winters,1993:25)

1-Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.

2-İş gören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması

Bu yaklaşım, insanı bir makine formatında algılayan klasik yönetim anlayışından farklı olarak, iş doyumuna ulaşmış mutlu her insanın verimlilik düzeyinin yüksek olabileceğini anlatmaktadır.

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi; yeni eleman alımı, kadro oluşturma, eğitim, motivasyon, performans artırımı, sağlık, güvenlik gibi fonksiyonların

gerçekleştirilmesini amaçlar. Bunları yaparken dışsal faktörleri, yani, ekonomik düzeni, yeni yönetim tekniklerini, sendikaları ve yasal düzenlemeleri de göz önünde bulundurmaya zorundadır. Yani temel amaç insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmak, bunun sonucunda da işletmenin karlılığını artırmak, firmanın sürekli gelişimini sağlamak, çalışanların iş güvenliği ve sağlığının korunmasına katkıda bulunmak, değişme, yeniliğe açık başarıya dönük insanlar yaratmaktır (Cascio, 1995:268).

2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimini temel amacı insan gücünü verimli bir şekilde çalıştırmaktır. İşletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nicelik ve niteliğine bağlıdır. Faaliyetlerin gerçekleştirmesinde kullanılacak personelin temini dahil olmak üzere, iş görenlerin sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlemdir.

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999:13).

İnsan kaynakları yönetiminin kapsam alanı içine personel yönetimi, örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkilerin girdiği görülür. Bu disiplinlerin hemen hepsi iç içe girmiş, birlikte uygulanan sistemdir.

2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Literatürde genel olarak İnsan kaynakları yönetiminin; planlama, değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri ve koruma fonksiyonlarından oluştuğu görülmektedir. Bu çerçevede konuya yaklaştığımızda planlamanın; kısa ve uzun süreli planlama, programlama ve iş analizleri, kadrolamanın; personel sağlama, seçme yerleştirme, oryantasyon, değerlendirme, ödüllendirmenin; değerlendirme, temel ücret ve maaşlar, özendirici sistemler, yan ödüller, yetiştirme ve geliştirmenin; eğitim ve kariyer planlaması, endüstri ilişkilerinin; toplu pazarlık, örgütlenme, koruma ve geliştirmenin; iş güvenliği, personel sağlığı, çalışma yaşamının kalitesi, veri toplama ve kullanma gibi süreçlerden oluştuğunu söyleyebiliriz (Tortop, Aykaç, vd,2006:22)

2.2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması:

İnsan kaynakları yönetiminde, yeter sayıda ve nitelikte personelin gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün mevcut potansiyeli, gelişim trendi ve stratejik amaçları dikkate alınarak bir planlamanın yapılması gereklidir (Tortop, Aykaç, vd, 2006:67). Örgütün mevcut insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmayı ve örgütün gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılamayı amaçlayan bu örgütsel faaliyetlere insan gücü planlaması denilmektedir (Tortop, Aykaç, vd, 2006:67). İnsan kaynakları planlaması, bir organizasyonun personel ihtiyacının basamaklandırılmasıdır. Sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak, gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda işgücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2000:28). Kısacası, insan kaynakları planlaması, doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesinin sağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ile bir işletmede aşağıdaki işlevler yapılmalıdır (Sabuncuoğlu,2000:29);

-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

-İş gören bulma ve seçme, kariyer planlaması ve diğer tüm faaliyetlerin koordinasyonuna yardımcı olmak.

Her işletme kendi koşullarına ve imkanlarına uygun düşen işgücü planlamasını yapar. İşletmede çalışmakta olan iş görenlerin envanteri çıkarılarak, gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirler.

2.2.4.2. İş analizi ve İş Tanımları:

İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi iş, iş görenin yapmakla sorumlu olduğu görevdir. İş analizi, iş görenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000:54). İş analizi faaliyetleri kuruluşlardaki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır (Tortop, Aykaç,vd, 2006:55).

İş analizi sayesinde örgütlerde personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesi sağlanmaktadır. Bu süreçte örgütteki tüm işlerle ilgili bilgiler toplanmakta, kaydedilmekte ve irdelenmektedir. Bundan dolayı iş analizi yalnızca işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi olmayıp,

beceri, deneyim, eğitim gibi işin başarılması için personelde aranan nitelikleri ve işin yapıldığı ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını da içermektedir (Tortop, Aykaç, vd, 2006:55).

İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000:55) ;

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak. Gelecekte duyulabilecek iş gücü ihtiyacını ve bu iş gücünün özelliklerini belirlemek.

- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.

- İş performansını geliştirmek için mevcut olan yada gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.

- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.

- Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.

- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.

- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.

- Ücretleme sistemi açısından her bir işin görelî önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.

- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak.

- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

Yukarıda belirlenen amaçlara ek olarak iş analizinin, iş güvenliği ve iş gören sağlığının gerçekleştirilmesinde ve endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesinde kullanılabileceği söylenebilir.

Bir işletmede iş analiz çalışması yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşamada mutlaka iş tanımlarından söz edilmelidir. Bu iki kavram birbirini bütünler. Bir diğer anlatımla iş analizinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar halinde dökülür. Bu formlarda işin özellikleri, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve düzenli biçimde işlenir (Sabuncuoğlu, 2000:64).

İş tanımı iş analizinin doğal uzantısı olarak kabul edildiğine göre iş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımını amaçları özdeşleştirecektir. Aralarındaki farklılık şöyle özetlenebilir: İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir. Böylelikle iş ve iş gören değerlendirme, ücretleme, atama, yükselme, eğitim, örgütlenme gibi konularda iş tanımından elde edilen bilgiler daha anlamlı ve yararlı biçimde kullanılır (Sabuncuoğlu, 2000:65).

2.2.4.3. İş gören Seçme ve Yerleştirme:

Günümüz işletmelerinin, sürekli gelişen teknoloji, değişen pazar koşulları, yeni üretim teknikleri, yeni ürünler, işten ayrılmalar, terfi, emeklilik, ölüm gibi nedenlerden ötürü, yeni iş gören ihtiyacı yaşaması oldukça doğal bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biriside örgütün ihtiyacı olan personel sayısı ve niteliklerini belirlemek ve önceden belirlenmiş kriterlere göre seçerek istihdam etmektir. Önemli olan, boş pozisyona doğru iş göreni bulabilmektir. Yani örgüte en iyi en uygun elemanı bulmak gerekmektedir. Bu gereklilik doğru eleman seçimini gündeme getirmektedir (Erdoğan, 1987:133).

İnsan kaynakları sistemlerine bağlı olarak yapılan eleman seçimlerinde, örgüt için gerekli insan kaynağını bulma, adaylar arasından

uygun olanları seçip örgütteki görevlere yerleştirmek gerekmektedir (Artan, 1989:41). Bu nedenle iş gören bulma ve seçme aslında işletmenin işe alma politika ve planlarına uygun biçimde gerçekleştirilir. Yeterlilik ilkesi doğrultusunda işe alınması planlanan iş görenlerin nitelik ve niceliği önceden belirlenmelidir. Tutarlı bir insan kaynakları politikası ancak boş pozisyonlara en yetenekli ve kişilikli elemanların alınması ile gerçekleşebilir (Sabuncuoğlu, 2000:72).

Sonuç olarak eleman bulma ve seçme işlemi örgüt açısından son derece önemli bir operasyondur. Yanlış tercihler işletmelerde maliyet artışlarına, verimliliğin azalmasına, iş kazalarında artışa, örgüt içindeki uyumun bozulmasına neden olabilecektir.

2.2.4.4. İş gören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme:

Bilgi çağında, iş görenler de örgütler gibi sürekli değişen koşullara karşın kendilerini yenilemek zorundadır. Günümüzde teknolojinin gelişme hızının artması, makineleşme, otomasyon sistemleri, eğitimin önemini daha da artırmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde, geleneksel üretim biçimi ile modern teknolojinin yer aldığı üretim biçiminin birlikte görülebilmesi, eğitimi, bu ülkeler için daha da önemli hale getirmiştir (Tortop, Aykaç, vd, 2006:137).

Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Bu değişim bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen gelişimdir. İşletmeler canlı organizma gibi sürekli dinamik bir değişim süreci yaşarlar. Bu değişim ekonomik, sosyal, teknolojik ve organizasyonel alanda gerçekleşirken değişime uyarlanmanın en geçerli yolu sürekli ve planlı eğitimidir (Sabuncuoğlu, 2000:110).

Örgütler için insan kaynaklarının eğitilmesinin önemini daha sistematik bir şekilde şu şekilde sunabiliriz (Tortop, Aykaç, vd, 2006:139) :

- İş verimliliği artışı,
- Moral yükselmesi,

- Nezaretin azalması,
- İş kazalarının azalması,
- Organizasyonda süreklilik ve uyum sağlanması.

Kariyer geliştirme, iş yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli bir karar ve sorumluluk anlayışının ürünüdür. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini yükseltmek isterler. Bu yükseliş hedefine ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir ki bu olgu kariyer gelişiminden başka bir şey değildir (Sabuncuoğlu, 2000:147).

Kariyer yönetimi, genelde örgütün yönetiminin sürekliliğine olan ihtiyacın karşılanmasını sağlamak, özverili erkek ve kadın personeli yetenekleriyle orantılı sorumluluk düzeyine çıkaracak eğitimi ve tecrübeyi vermek ve potansiyeli elverişli bireylere, yetenekleri ve amaçları doğrultusunda kurum içinde başarılı bir kariyer yaşamına sahip olmaları için, ihtiyaç duydukları rehberliği ve güdülemeyi sağlamak amacıyla uygulanır (Tortop, Aykaç, 2006:165).

2.2.4.5. Performans Değerlemesi:

Performans değerlendirme, örgütteki konumu ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini ve verimliliklerini bir bütün olarak gözden geçirme işlemidir (www.humanresources.com,2007).

Örgütlerde başarı değerlendirme, en kısa şekliyle çalışanların belirli bir dönemde fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanır (Tortop, Aykaç, vd, 2006:217).

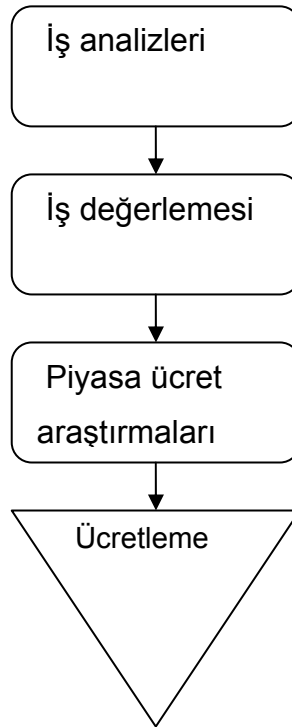
Performans değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlardan, yönetsel kararları alırken fazlasıyla istifade edilir. Ücret artışlarında, ikramiyelerde,

eğitim ihtiyacının tespitinde, disiplin kararlarında, terfilerde ve kariyer planlamasında nesnel verileri oluşturur.

Ayrıca alışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri beslemeleri sağlamaktadır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği taktirde çok yararlı olabilir (www.humanresources.com, 2007). Gerçekten insanlar yapıcı ve özverili çalışmalar sonucu geri bildirim almaktan hoşlanır ve performans değerlemesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme fırsatı bulurlar (Palmer,1993:10).

2.2.4.6. İş Değerlemesi ve Ücretleme:

İş değerlemesi, iş analizleri ile başlar ve genellikle ücretleme çalışmasıyla son bulur. Bu süreç aşağdaki şemadan daha rahat anlaşılabilir (Sabuncuoğlu,2000:194),



Şekil: 6 İş Değerleme Süreci ve Ücretleme Aşamaları

İş değerlemesi bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı sağlayan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücrete layıktır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde en fazla katkıyı yapan işe daha çok ücretin ödenmesi, eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasının özüdür (Can, Akgün, vd, 1998:208).

Bu tanımdan anlaşılacağı üzere iş değerlemesi kişiyi değil, işi diğer işlerle karşılaştırarak göreceli bir karşılaştırma yapmayı amaçlar. Önemli olan zor işle kolay işleri doğru biçimde tanımlamak ve ücretlemede eşitlik ilkesini gerçekleştirmeye yardımcı olmaktır. Ancak iş değerlemesi, kesinlikle bir ücret sistemi gibi algılanmamalı, sadece adil ve tarafsız ölçütlere göre ücretlemeye temel oluşturan bir teknik olarak görülmelidir. Kaldı ki ücret tespiti sadece iş değerlemesine bağlı yürütülmez. Bunun dışında performans değerlemesi ve piyasa ücret araştırması gibi çok önemli iki unsur daha içerir (Sabuncuoğlu, 2000:195).

Ücret en kısa tanımıyla çalışana hizmeti karşılığında ödenen paradır. Bununla çalışan geçimini sağlar. Çalışanları hizmete çekmede ve devamlı çalışmalarını sağlamada iyi bir ücret sistemi önemli bir unsurdur (Tortop, Aykaç, vd, 2006:197)

Ücret konusu sadece işletmelerin değil tüm ülke hatta tüm dünya konjonktürüyle yakından ilgili karmaşık bir problemdir. Ücretin belirlenmesinde söz sahibi tüm aktörlerin farklı beklentileri mevcuttur. Bir yanda iş gücü arz ve talebini belirleyen ekonomik dengeler, işletmelerin kendi çıkarlarını gözeterek yaklaşımları, sendikaların bakış açıları, çalışanların beklentileri, ekonomik dalgalanmalar, devletin müdahalesi, göz önüne alındığında ücretin çok geniş bir etkileşim alanına sahip olduğu görülecektir.

İşletme açısından bakıldığında ücret bir maliyet unsurudur. İş verenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği noktadır (Atış, 1997:38). Oysa ücretin verimlilik ve performans artışı ile ilgili doğrusal

ilişkisi olduğu somut bir gerçektir. İş göre ise yukarıda değindiğimiz gibi ücreti, ailesinin ve kendisinin geçinmesini sağlayan yaşamsal kaynak olarak algılamaktadır.

Ücret yönetimini, bu farklı grupların beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma, işletmenin ekonomik koşullarını çok fazla zorlamadan, fakat iş gören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2000:209).

2.2.4.7. Endüstri İlişkileri :

Endüstri devriminde bu yana, çalışanlar ve özellikle mavi yakalılar olarak adlandırılan işçiler, ekonomik ve sosyal haklarını elde edebilmek, işverenlerin karşısında daha güçlü olabilmek için örgütlenme gereği duymuşlardır. Bu gelişmenin sonucu olarak ortaya sendikal örgütler çıkmış ve bunlar aracılığıyla devreye sokulan toplu pazarlıklar gündeme gelmiştir. Başlangıçta işverenlerin pek hoşuna gitmese de günümüzde çok normal bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Endüstrileşme ile birlikte gelişen koşullar karşısında işletme yöneticileri, işçinin gereksinimlerini karşılayabilecek düzeyde yeniden düzenleme gereğini duymuş ve personel bölümü oluşturarak birtakım sorunları çözmeye girişimlerinde bulunmuşlardır (Aldemir, Ataol, Budak,1998:261). Günümüzde, örgütlerde sendikalarla ilişkiler ve toplu sözleşmeler, İnsan kaynakları yönetimi tarafından yürütülmektedir.

2.2.4.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı:

Dar anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramı, işçinin sağlık ve emniyetinin işyeri sınırları ve dolayısıyla doğan tehlikeler karşısında korunmasını kapsamaktadır. Ancak, zaman içinde bu tanımın yeterli olmadığı

ortaya çıkmıştır. Özellikle yaşama çevresinde de iş görenin korunmasının gerekli olduğu ileri sürülmeye başlanılmıştır. Çevrenin korunması, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, beslenme ve ulaşım emniyeti, ilk yardım ve sosyal güvenlik, kentleşme gibi konular, işçi sağlığı ve iş güvenliği konusu ile ilişkilendirilmiştir. Böylece içeriği daha geniş bir kavram ortaya çıkmıştır. Geniş anlamda işçi sağlığı iş güvenliği kavramı işyeri ile sınırlı sağlık ve emniyet tedbirlerinin yeterli koruma sağlamayacağını kabul eden, işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen, ilgilendiren ve işyeri dışından kaynaklanan riskleri de kapsamına dahil eden bir kavramdır (Sabuncuoğlu, 2000:262).

İşyerinde çalışanların fiziksel olarak çok iyi düzenlenmiş bir yere sahip olması koruma işlevinin temel hedefidir. Son yıllarda İnsan kaynakları departmanı bu alanda büyüyen bir sorumluluk almıştır. Günümüzde sağlık ve güvenlik yönetimi birçok disiplinden oluşan uzmanların görüşlerini gerekli kılan karmaşık bir faaliyettir. Endüstriyel hijyen, meslek hekimliği, psikoloji ve güvenlik mühendisliği bu uzmanlıklardan bazılarıdır. Bununda ötesinde sağlık ve güvenlik yönetimi günümüzde fiziksel şartların ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Çalışanların zihinsel ve duygusal olarak iyileştirilmesini kapsamaktadır ve toplumu kirlilikten ve zehirli maddelerden arındırmaya çalışan bir katılımı gerekli kılmaktadır. Sağlık ve güvenlik yönetimi bir organizasyonun zorlayıcı etkilere karşı bir yanıtıdır. Bunların temeli sosyal ve insancıl sorumluluk duygusuna dayanır (Sabuncuoğlu, 2000:262).

2.2.4.9. Bürokratik İşlemler ve Özlük Hakları

İnsan kaynakları bölümünde destek hizmeti şeklinde bir takım bürokratik işlemler gerçekleştirilir. Personel şefliği, Özlük işleri şefliği, Sosyal işler, İdari işler gibi isimlerle İnsan kaynakları bölümüne bağlı çalışan bu bölümlerin gerçekleştirdiği işlemleri aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz;

-İşe giriş işlemleri; işe giriş belgelerinin tanzimi, hizmet sözleşmelerinin hazırlanması ve takibi, SSK bildirgelerinin hazırlanması, sicil dosyalarının takibi işlemleri,

-İşten çıkış işlemleri; sözleşmenin feshi, kıdem ve ihbar tazminatları, emeklilik işlemleri,

-Çalışma düzeninin organizasyonu; izinler, çalışma saatleri, fazla mesai disiplin işlemleri,

-İdari ve sosyal işler; mutfak işleri, güvenlik, temizlik, bakım onarım, taşıma servisleri, iletişim ve sekreteryaya, sportif faaliyetler, lojman tahsisleri, kantin hizmetleri, sağlıkla ilgili vizite işlemleri olarak sayılabilir.

2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsanoğlunun geçmişindeki üç önemli devrim, yönetiminde insan ilişkilerinde de mühim değişimler yaratmıştır (Başaran, 1992:27),

Tarım devrimi

Endüstri devrimi

Teknoloji devrimi (20.yüzyılda yapılan kültürel, toplumsal, bilim adımlardır),

2.2.5.1.Tarım Devrimi

Civilleşme (neolitik) devrinin sonundan itibaren, insanoğlu doğada var olan ürünleri toplamak ve bu şekilde beslenmek yerine, kendi gücünü kullanarak, kendi ürettiğini tüketmeye başladı. Bu dönemden, endüstri devriminin yapıldığı 18.yüzyıla kadar geçen 10 bin yıllık dönemde sadece kültürel açıdan değil, yönetsel (siyasal) açıdan da çok önemlidir. Bu çağda insanlık "ataerkil" yönetim biçimini tanımış, yaşamıştır. Bu yönetim biçiminin birçok kuralına günümüzde de rastlamak mümkündür (Başaran,1992:28)

Bu dönemde yerleşik hayata geçilmiş, üretim ticaret, hukuk, güvenlik, din ve eğitim gibi konuların temeli atılmıştır. Tarım, hayvancılık, balıkçılık temel uğraşlar olmuş ve bu da tarım devrimi olarak adlandırılmıştır.

2.2.5.1.1. Kölecilik

İnsanoğlu yağmacılık yönetimi ile yaşantısını sürdürmeyi öğrenmesinin ardından, yalnızca besin, araç gereç, madenleri değil, baskı ve korku ile sindirilmiş insanların kol gücünü de yağmalamaya başladı. Hiç bir ücret almaksızın, karın tokluğuna çalışan ve köle olarak adlandırılan bu insanların alım satımı için pazarlar kurulmuş, organize bir istihdam modeli haline almıştır.

Roma da kölecilik yasallaşmış, ancak ucuz ve nitelsiz kölelerin varlığı Roma'nın ilerlemesini baltalamıştır. Daha sonraki yıllarda loncalar kendi elemanlarını yetiştirmeye yönelmiş,18.yüzyılda gelişen aydınlanma dönemi köleciliğe karşı savaşı başlatmıştır.

2.2.5.1.2. Lonca Sistemi

Üretimin gelişmesi, ürünlerin satıldığı büyük pazar yerlerinin kurulması, el işçiliğinin artması sonucu büyük kentlere göç artmıştır. Kent yönetiminde söz sahibi Loncalar, gelişen sanatlarını, kendi yetiştirdikleri insanlara öğreterek, usta-kalfa-çırak sistemini oluşturmuş, birlikte çalışma, işçi seçme, işçi eğitimi, gelişimi ve ödüllendirme gibi yöntemler personel yönetimi sistemin temelini oluşturmuştur (Meggiason,1977:47).

2.2.5.2. Endüstri Devrimi

Tarım devrimini takip eden süreçte insanoğlu, üretim miktarlarını kendi ihtiyaçlarının oldukça üstüne çıkarmıştır. Artan ürün, giyim, barınma, beslenme, tarım, işkollarının geliştiği, pazarlandığı, büyük kentlerin hatta güçlü devletlerin ve imparatorlukların kurulduğu bir dönemi ortaya çıkarmıştır (Başaran,1992:35)

Tarım devrimi ile başlayan bu süreçte iş kollarının gelişmesi, nüfusun artışıyla daha nitelikli ve çok ürün arayışı, iş bölümünü daha dar alanlara

indirgenmiş, bu da çalışanların kendi alanlarında deneyimlerini artırarak bilgi birikimine yol açmıştır. Bu bilgi birikimi de yeni buluşların yapılmasına buharlı, benzinli, elektrikli makinelerin üretime sokulmasına, yeni yakıtların bulunmasına, kalifiye İnsan gücünün önemi artmış, fabrikalar kurulmuş, artan üretimde çalıştırılmak üzere kadın ve çocuklar istihdam edilmiştir. Ulaşım hızlanmış, buharlı tren, gemi, otomobil, uçak gibi ulaşım araçları devreye sokulmuş, telefon, telgraf, telsizin bulunması ile iletişim kolaylaşmış, bilimsel çalışmalar artmıştır.

Bununla beraber, genellikle aynı kişide toplanan emek ve sermaye endüstrileşme ile birlikte birbirinden ayrılmıştır. İş bölüne dayalı bir üretim süreci ortaya çıkmış, kitle üretimine geçilmiş ve en başta çalışma ilişkilerinde olmak üzere büyük toplumsal değişimler ve sorunlar yaşanmıştır (Koray, Topçuoğlu,1995:6).

Üretimi biçiminin değişmesi, ekonomik ve sosyal yaşantının tüm yönlerinin ve bu yaşantıyı belirleyen tüm kuralların değişmesi anlamına gelmektedir. Kısacası endüstri devrimi çağımızın toplumsal düzenini oluşturmuştur (Güven,1995:32).

Günümüzdeki uygulamalara yakın ilk personel yönetimi uygulamaları 19. yüzyılın sonlarına doğru görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde çalışanların sorunlarına çözüm bulmak, yöneticilerle iletişimlerini sağlamak amacıyla istihdam edilen “sosyal hizmet görevlisi” adında uzman personel görevlisi, işletmelerde personel yönetimi uygulamaların profesyonel anlamda ele alınmasının ilk işareti olarak görülmektedir (Baysal, 1993:64).

1912 yılına gelindiğinde Frederick Winslow Taylor “Bilimsel Yönetim” adlı eserini yayınladı. Veri toplama ve analiz yöntemlerini kullanarak her bir iş için performans standartları oluşturuldu. Ancak Taylor işçiye olabildiğince küçük bölümlere ayrılmış iş verilmesini ön gören, çalışanın kişiliğini hiçe sayan mekanik bir işçi modelini savunuyordu (Güven,1995:178).

1910' lu yıllarda Fransa da, işçi sağlığı, iş güvenliği, hafta tatili ve yaşlılık sigortasına ilişkin yasalar parlamento'dan geçmiş, iş ve işçi bulma hizmetleri bir kamu görevi olarak düzenlenmiştir (Güven,1995:74).

Personel yönetimi kavramı, günümüzde anlaşıldığı şekliyle 1. dünya savaşı sırasında ortaya çıkmıştır (Drucker,1989:268). Askeri araç gereç üreten tesislerde devlet desteği ile personel bölümleri kurulmuş, işe uygun eleman seçimi için, iş analizi ve iş tanımlarına dayanan personel özellikleri aranmıştır.

1920 yılında Amerika da personel idaresi konulu ilk kitap yayınladı. 1929 da yaşanan büyük buhran sonucu ortaya çıkan işsizlik, sendikal hareketleri başlatmıştır.

Elton mayo, ABD de, Western Electric adlı şirkete bağlı ve telefon parçaları imal eden, Hawthorne işletmesinde yaptığı araştırmada, organize gruplar halinde çalışan insanların daha fazla üretim yaptıklarını fark etmiştir. Daha sonraları Fritz Roethlisberger'in tamamladığı Hawthorne Araştırmaları ile, üretim çıktılarının fiziki koşullardansa, çalışma zamanı ve dinlenme süreleri gibi etkenlere nasıl değişime uğradığını araştırmışlardır (Kern,Riley,Jones,1987:7)

Bu araştırmalar personel yönetiminde insan ilişkilerinin incelenmesi gereğini ortaya koymuştur.

2.Dünya savaşı sırasında, silah sanayi ve buna bağlı yan sanayi üretimleri artmış, özellikle kalifiye insanların cephede olması, ya da hayatını kaybetmesi nedeniyle, sanayide büyük bir iş gücü açığı ortaya çıkmıştır. Vasıfsız elemanlarca yapılan işlerin zorluğu azaltmak için, iş analizi yöntemleriyle, operasyonlar mantık sırasıyla dizilmiş, çalışanların kolay kavraması sağlanmıştır (Drucker,1989:285).

Bu dönemde sosyal yardımlar ön plana çıkmış yemek, ulaşım, giyim, lojman, sigorta, emeklilik gibi sosyal sistemler geliştirilmiştir.

Neoklasik yönetim teorisyenlerinden birisi olan Douglas Mc.Gregor, İşletmenin İnsan Boyutu (Human side of enterprise) adlı kitabı yayınlamıştır.

Kitabında X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipini ele almış ve karşılaştırmıştır (Başaran, 1992:58).

2.2.5.3. X Teorisi

McGregor'a göre, yerleşik yönetim kuramlarının işgörene ilişkin görüşü X Kuramını oluşturmaktadır. Buna göre:

- İnsan, doğası gereği çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu sürece işten kaçar.
- Bu nedenle onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir. Bu da üst yönetimin görevidir.
- Genellikle insanlar sorumluluktan kaçma eğilimindedir, tutkusu düşüktür, sorumluluğu sevmez ve yönetmektense yönetilmeyi arzularlar. Doğal olarak değişimlere direnir. Kolayca aldatılabilir, çok parlak değildir ve tuzaklara düşmeye hazırdır. (Başaran, 1992:58)

2.2.5.4. Y Teorisi

McGregor, X Teorisine karşı yeni görüş olarak adlandırdığı Y Kuramının yerleşmesi gerektiğini savunmuştur. Bu kurama göre;

- Her insan için çalışmak, dinlenmek, eğlenmek kadar doğal bir istek ve arzudur. Çalışmak, birey için başlı başına bir tatmin kaynağı olabilir. Dolayısıyla insan doğası gereği tembel olarak adlandırılmaz.
- Sadece dışarıdan Kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmeyebilir. İnsan, kendi kendini yöneterek ve denetleyerek de amaçlara ulaşılmasını sağlayabilir.
- Bu nedenle, insana yetki ve sorumluluk devri onun benliğini ve kişisel becerilerini ortaya koymak için fırsat yaratır. Dolayısıyla bu tür tatmin netice olarak organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine olanak sağlar.

- İnsan sadece sorumluluk yüklenmeyi değil, sorumluluk yüklenmeyi de öğrenebilir. Sorumluluktan kaçmak, insan doğasında sabit olan bir özellik değildir.

- Organizasyonda sorunların çözümü için gerekli olan yaratıcılık, yüksek kapasitede bir hayal gücü, hünerlilik çalışanlarda mevcuttur. Yönetim buna uygun örgütsel ortamı sağlamak zorundadır.

- Tüm bunlara rağmen çağdaş endüstriyel yaşamın koşulları altında insanlardaki mevcut potansiyelin çok az bir kısmından yararlanılmaktadır. (Başaran, 1992:59)

- Mc Gregor'un X ve Y teorileri, özünde, organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. Mc Gregor ' a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gerekmektedir.

2.2.5.5. Z Teorisi

Japon yönetim felsefesi bireyin, örgütle olan ilişkisinin çok önemli olduğu temeli üzerine kurulmuştur. Çünkü işletmeler çalışanları ile ilişkilerini bilinçli ve bilinçsiz psikolojik ilişkiler üzerine oturtmaktadır (Düren,1990:9).

Japon profesör William Quchi tarafından geliştirilen teori esas olarak işletmelerde verimlilik artışının sağlanması için işçilerin yönetime katılmasının gerekliliği ve İnsanların birlikte nasıl daha üretken olacakları ve yönetecekleri konusuna odaklanmıştır.

Japon, Amerikan organizasyonlarının bir karışımı olarak ifade edilebilir. Japon organizasyonlarının Amerikan versiyonu da denebilir (Başaran, 1992:59).

Z tipi organizasyon yedi temel anlayışı içermektedir

- 1- Uzun süreli istihdam
- 2- Müşterek karar verme
- 3- Kolektif sorumluluk

- 4- Yavaş değerlendirme ve terfi
- 5- İnfomal değerlendirme
- 6- Uzmanlaşmamış kariyer
- 7- Aileyi içeren bütünsel ilgi

Z tipi organizasyonları, Japon anlayışından ayıran tek özellik sorumluluğun gruba değil bireye verilmesidir.

1-Ömür boyu istihdam ile çalışanlarla örgüt arasındaki ilişki sözleşmeye değil bağlılığa dayanan bir ilişki olduğundan yüksek ücret teklif edilse bile başka şirkete transfer ya da işten çıkarma söz konusu değildir. Japonya da kamuda ve büyük firmalarda uygulanmasına rağmen ancak iş gücünün %35'lik bir kısmı ömür boyu istihdam edilir. (Başaran, 1992:59)

2-Müşterek karar verme; katılımcı yaklaşımdır. Önemli bir karar alınmadan önce karardan etkilenecek geniş bir grubun fikirlerinin alınması esasına dayanır. Uygulamada çalışanları motive etmekte, alt ve üst kademeler arasında etkili iletişimi sağlamakta problemler ve çözümleri ile ilgili tüm çalışanların fikir sahibi olmasına olanak vermektedir.

3-Kolektif sorumluluk; birlikte karar verme mekanizması hangi kararlardan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesini güçleştirmektedir. Batı Avrupa ve ABD sistemlerinde görev, yetki ve sorumluluklar tanımlanmış kimler tarafından uygulanacağı belirlenmiştir. Japon sisteminde sorumluluk bireysel değil ortaklaşadır. Karar sorumluluğun bir ekibe verilmesi beceriksiz veya yetkisiz bir elamanın işleri aksatmasını önler. (Başaran, 1992:60)

4-Yavaş değerlendirme ve terfi; Japon sisteminde bir insan işe girdikten sonra ne kadar zeki, bilgili, becerikli olursa olsun, belli bir süre geçmeden terfi edemez, emsallerinden yüksek maaş alamaz. Çalışanların değerlendirmesi performans kriterlerine dayanılarak yapılır. Uzun yıllar birlikte çalıştıktan sonra birbirilerini kişisel olarak tanıyıp değerlendirebilirler. Bu nedenle iş görenler çalışmalarının ve davranışlarının uzun dönemde değerlendirileceğini bilir ve sabırla itaat ederek, işbirliğine açık tüm gücüyle çalışmaya gayret eder.

2.2.5.6. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine

Geçiş

1960'lı yıllarda çıkarılan personel yasaları, çelik işçilerinin grevi sonucu gelişen sendikal hareketlilik, personel bölümlerini, muhasebe ve mali işlerden bağımsız departmanlar haline getirdi.

1970'lerde prodüktivite artışı sağlamaya çalışan kalifiye iş gören personel bölümlerinde çalışmaya başladı.

İşletmelerin temel işlevlerinden olan Personel Yönetimi'nin asli görevi çalışanların, ücret, yan ödeme, sigorta kesintileri, izinlerini ve raporlarını takip etmek, işe devam çizelgeleri hazırlamak, geliş gidişleri kontrol etmek şeklinde kayıt tutmaya dayanıyordu (Yüksel,1998:9).

İlerleyen yıllarda kapsamı genişlemiş olmasına rağmen, yerini İnsan Kaynakları Yönetimine bırakmıştır.

İki kavram birbirine çok yakınmış gibi görünse bile, iki kavram arasında felsefi açıdan yaklaşım farklılıkları mevcuttur. Bunlardan en önemlisi, uygulama ve bakış açısı olarak Personel Yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmesi ve iş gücü verimliliğini temel amaç olarak görmesidir.

Oysa İnsan Kaynakları Yönetimi verimliliği esas almakla birlikte, çalışanların memnuniyeti ve iş tatmini odaklı bir anlayışı savunmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi günümüz koşullarında yükselen bir değerdir. Değişen yönetim anlayışı, insan faktörünü ön plana çıkarmış, verimlilik ile çalışanların mutluluğu arasındaki ilişki daha iyi kavranmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi tüm birimlerin yöneticilerinin sorumluluğunda, çalışanları birer örgütsel değer olarak gören, işletme hedef ve faaliyetleri ile iş görenlerin ihtiyaç ve beklentileri arasında bir uyumlaştırma sürecini ifade etmektedir.

Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar şu şekilde incelenebilir;

Personel yönetimi iş odaklı, İnsan Kaynakları yönetimi insan odaklıdır.

Personel yönetimi statik, İnsan Kaynakları yönetimi dinamik bir yapıya sahiptir.

Personel yönetimi insanı bir maliyet, İnsan Kaynakları yönetimi insanı önemli bir girdi ve yatırım olarak görmektedir.

Personel yönetiminde normlar, kalıplar, İnsan Kaynakları yönetiminde değerler ön plandadır.

Personel yönetiminde Klasik Yönetim anlayışı, İnsan Kaynakları yönetiminde Toplam Kalite anlayışı uygulanmaktadır.

Personel yönetiminde işte çalışan insan, İnsan Kaynakları yönetiminde işi yönlendiren insan vardır.

Personel yönetimi personel kayıtlarını tutar; İnsan Kaynakları yönetimi işletmenin bütününe yönelik planlamalar yapar.

Personel yönetimi yönetmeye, İnsan Kaynakları yönetimi geri beslemeye dayanır.

Personel yönetiminde karar verme süreci genellikle yavaş, İnsan Kaynakları yönetiminde karar verme süreci hızlıdır.

Personel yönetiminde eğitim sınırlı, İnsan Kaynakları yönetiminde süreklidir, öğrenen organizasyon fikri benimsenmiştir.

Personel yönetiminde bireyler yönlendirilmekte, İnsan Kaynakları yönetiminde yaratıcılığa yer verilmektedir.

Yönetim modelleri açısından konuyu ele aldığımızda insan kaynaklarının evrimi daha kolay anlaşılabilir (Sabuncuoğlu, 2000:11) ;

Geleneksel Yönetim Modeli;

Yöneticiler, çalışanların itaat etmesini ve denetimi sağlamak isterler.

Yöneticiler işi basit, kolay öğrenilebilir şekle sokmak isterler.

İşler ve prosedürler yöneticiler tarafından düzenlenir, normal düzeyde güçlendirilir.

İnsan İlişkileri Modeli;

Yöneticinin görevi her bir işverene önemli olduğunu hissettirmektir.

Yönetici hazırladığı planları astlarına bildirir ve onların görüşlerini alır.

Yönetici astlarının bazı rutin işlerde kendi kararlarını verebilmelerini ve kendi kendilerini denetlemelerine olanak verir.

İnsan Kaynakları Modeli;

Yöneticinin görevi İnsan Kaynaklarının kullanılmayan yönlerini kullanılabilir hale getirmektir.

Yönetici astlarının yeteneklerini geliştirecek bir ortam yaratır.

Yönetici astlarının önemli kararlarda sürekli olarak katılımını sağlar ve oto kontrol onları cesaretlendirir.

Görüldüğü üzere, geleneksel anlamda personel yönetimi yavaş yavaş terk edilmiş, çağdaş insan kaynakları modeline ulaşılmıştır.

2.2.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER

İlkeler, nesnelere özlerine ilişkin ve çoklukla nedensellik ilişkisi biçiminde belirtilen bir gerçekliktir. Araştırmalar, incelemeler, çözümlenmeler ve denemeler sonucu geliştirilirler. İnsan davranışlarının değişebilirliği ve önceden kestirilemezliği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, İnsan kaynakları ilkelerinin her duruma uygulanabilecek geçerlilikte kesin kurallar olmadığı belirtilebilir. Ancak bu ilkeler uygun hareket edildiği sürece başarılı olma ihtimali çok yüksektir (Tortop, Aykaç, vd, 2006:45).

2.2.6.1. İnsancıl Davranış İlkesi;

İnsan sosyal bir varlıktır. Gruplar halinde yaşar, bilinçli insan kendine karşı sorumlu olduğu gibi, bir bireyi olarak ailesine, üretimde bulunduğu

işletmesine, ulusuna, tüm insanlığa ve doğaya karşı sorumludur (Akın,2000:118).

İnsan doğanın, yaşamın temel unsurudur. Örgütler için de üretimin faktörlerinin en önemli girdisi olan insandır.

Önemli başarıların sırrı, ekonomik amaçlarla sosyal ve insancıl amaçların birlikte kullanılmasında yatar (Sabuncuoğlu,2000:17).

Bu nedenle, örgüt içinde insanın gelişimini sağlayacak, eğitim, yetki devri, iletişim, motivasyon uygulamalarına önem verilmelidir.

İnsan kaynakları yöneticileri, firmanın önceden belirlediği, görev ve vizyonu gerçekleştirebilmesi için, insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır.

2.2.6.2. Verimlilik ilkesi:

Verimlilik, genel olarak üretim miktarının o üretim miktarını üretmek için kullanılan üretim faktörlerine oranını belirler (Can,1992:261).

Verimlilik ilkesi, iş görenin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar. Hedef, çalışanların, işe alımla başlayan ve çalıştığı tüm süre boyunca devam eden süreçte, yetenek, bilgi, beceri, yaratıcı ve yapıcı gücünden en üst düzeyde verimliliği sağlamaktır.

İşletmelerin etkin bir performans göstermeleri için yöneticilerin “kritik başarı faktörleri “ olarak adlandırılan üç temel nokta üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırmaları ve bunları bir bütün olarak uygulamaları gerekir. Bu noktalar; Sağlam pazar stratejileri üretebilmek için müşteri ve rakip firmalar hakkında bilgi toplamak, problemleri ortadan kaldıracak yalın ve esnek örgüt yapısını oluşturmak, üçüncü olarak verimli ve kendilerini işletmeye adanmış bir iş gücü elde etmektir (Taner,1996:23). Bu sonuncu faktör İnsan Kaynaklarının önemini vurgular ve insanın üretken olması için işinden tatmin olması ve kendisini geliştirebileceği bir ortamın yaratılmasını gerekli kılar.

2.2.6.3. Eşitlik ilkesi:

İnsan Kaynakları yönetimi, çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin, işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar, terfi, ücret, eğitim politikalarında adil ve tüm çalışanlara eşit uzaklıkta olmalıdır.

Genel ve soyut şekliyle siyasal, toplumsal ve cinsiyet yönünden herkes eşit davranılmasını ve hiçbir sınırlama yapılmamasını öngören bu ilkenin uygulamada çok sağlıklı işlemediği görülmektedir. Ülkemizde gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde, siyasal, toplumsal ve cinsiyet yönünden birçok sınırlamalar görülmektedir (Tortop, Aykaç, vd , 200646).

2.2.6.4. Güvence İlkesi:

Tüm çalışma yaşamını işletmeye adayan iş gören, karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe, işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister.

2.2.6.5. Açıklık İlkesi:

Örgüt içinde izlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşir. Bu amaçla başta yöneticiler olmak üzere, tüm çalışanlar izlenecek politikalardan haberdar edilmelidir.

2.2.6.6. Gizlilik İlkesi:

Açıklık ilkesinin benimsendiği örgütlerde gizlilik ilkesi bir çelişki gibi görünse bile muhasebe ve personel işlerinde belirli konularda sınırlandırılmak koşuluyla uygulanmasını hoş görüyle karşılamak gerekir.

İnsan kaynakları bölümünde her iş görenin kendi adına işe ilk girdiği günde açılan bir dosyası vardır. Bu dosya iş görenin kimliğini, özlük haklarını, eğitim bilgilerini, kişisel değerlendirme bilgilerini içerir, bu bilgilerin gizli tutulması gerekir (Sabuncuoğlu,2000:20).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTENİN UYGULANIŞI

3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TEMEL İLKELERİYLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gittikçe yükselen küreselleşme çabalarına bağlı olarak artan rekabet yarışı içinde bütün örgütsel yapılarda yoğun bir yeniden yapılanma arayışı sürüp gitmektedir. İşletmelerin birinci odağı, müşteri tatminidir. Bu ise ancak örgüt genelinde kaliteyi yakalamakla mümkün olabilmektedir. Kalite yönetimi ise firmanın kaliteye ilişkin müşteri beklentilerini karşılayan bir yönetim sürecidir (Berry,1991:2). Bu süreçte Toplam kalite yönetim felsefesinin en önemli hareket noktasının ve rekabetteki üstünlüğünün sırrı olan insanın, ön plana alınması gerekmektedir (Genç, Halis, 2006:85).

Firmanın kullandığı teknoloji, ürettiği ürünler rakipleri tarafından çok kısa zamanda ve daha düşük maliyet'e taklit edilmekte ancak çalışanların işe bağlılığı, iş bilgisi, sorun çözme becerileri, ekip ruhları bir başka firmaca ele geçirilememektedir. Çünkü müşterilere mal ve hizmet sağlayan prosesleri, sistemleri ve metotları insanlar geliştirirler, uygularlar, kontrol ederler ve korurlar (Tak,1999:105). Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi organizasyondaki insan unsuruna ilişkin tüm düzenlemelerin temel sorumluluğunu taşıyan birim olarak önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:20).

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 fikri sermayeyi, örgütsel performansı artırmanın en önemli aracı olarak gösterilmektedir. Bu doğrultuda Toplam kaliteye ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetimi, modelin

omurgasını oluşturan, insan faktörüne yönelik olarak tüm diğer organizasyonel birim ve düzeylere entegre biçimde çalışması gereken çok fonksiyonlu bir araç konumuna gelmektedir. (Sabuncuoğlu, 2000:20).

3.1.1. Stratejinin Oluşturulması:

Toplam kalite yönetimini uygulama kararı veren organizasyonlar, yönetsel metodolojilerini değiştirmelidir. Yönetim mevcut sistem ve süreçleri sürekli geliştirerek, çalışanların katılımını sağlayarak, daha yüksek kalite ve verimlilik düzeyini yakalamak ve bu düzeyleri aşma yolunda astlara liderlik yaparak, onları değiştirme, kaliteye ve katılıma güdülemek, firmayı kar maksimizasyonuna yöneltmek ve tüm bu amacına ulaşabilmek için önce kendinden başlamak üzere tüm işletmede radikal değişimleri başarmaktır (Türkmen, 1997:17).

Üst yönetimin desteğini almış, ilk hedefi müşteri tatminini sağlamak olan, ekip çalışmasını, tam katılımı, sürekli iyileştirmeyi ön planda tutan Toplam Kalite Yönetimi'nin temel amacı, savurganlığı önlemek, verimliliği ve kaliteyi arttırmak, maliyetleri düşürmek, işlem zamanlarını kısaltmak ve sürekli gelişimi sağlamaktır (Efil,1995:2). Bu amaçla İnsan kaynakları yönetiminden beklentileri vardır. Örgütte, bilgili ve yetenekli insanların istihdam edilmesi ve Toplam kalite bilincine ulaştırılmasıyla insan kaynakları gereken desteği sağlayabilir.

İnsan Kaynakları yönetimi'nin bir uygulama stratejisi olarak, kendisine bağlı tüm alt işlevlerin faaliyet konuları ve planları ile birlikte, örgütsel strateji ile tam bir bütünlük içinde olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:21). Aynı zamanda İnsan kaynakları stratejileri, artan insani değerleri, yüksek karlılık oranı ve verimliliğiyle organizasyon stratejilerine yansımalıdır. Stratejik planlar uygulanırken işlerin planlanmasında ve geliştirilmesinde, verimliliği en üst seviyeye çıkarmanın yanında, çalışanların motive edilmesi, yapılan işten zevk almalarına dikkat edilmesi gereklidir (Ersen, 2003:89).

Genelde çalışanların kalite ile ilişki kurmasını sağlamak amacıyla, iş planlamasında çalışanların kontrolü ve katılımına en üst düzeyde yer vermek gerekebilir. İşler, bu işleri yerine getirenler için bir anlam taşıyacak biçimde planlanmalı, değişik beceriler geliştirme, yapılan işle bütünleşme, işin önemli olması ve işlerin çalışanlar açısından bir anlam taşıması düşünülmelidir. Planlamalar, çalışanların yaptığı işin sonucunu görmesine ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerde bulunmasına imkan vermek amacıyla, zamanında ve anlamlı geri bildirim sağlayacak biçimde yapılmalıdır(Ersen, 2003:90)

3.1.2. Üst Yönetimin Desteği:

Dr.Juran son kitabı olan “Out of Crisis” de bir kuruluşun kalite performansından büyük ölçüde üst yönetimin sorumlu olduğunu ifade etmiştir (Şimşek,2004:133).

İnsan Kaynakları Yönetimi, kalite çalışmaları çerçevesinde, iş görenlerin örgütsel davranışlarını kontrol edecek dönüşümü sağlayabilecek bilgi ve kararlılığa sahip olmalıdır. Bu dönüşüm sırasında, işletmenin yapısında, yönetim biçiminde, işleyişinde, kültür ve ikliminde köklü değişimler olacaktır. İşte tam bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi, mevcut engelleri aşacak stratejik desteği sunmalı, İnsan Kaynakları birimi tarafından yerine getirilen tüm faaliyetler, Toplam Kalite Yönetimi amaçlarına yönelik değişimlere tam destek vermelidir.

İlk ve en önemli ilke, diğer bölüm yöneticileriyle birlikte, İnsan Kaynakları Yönetiminin kalite yönetimine ilgi göstermesidir. Bu olgu, işletmenin yaşamını sürdürmesi ve sürekli etkinliğin sağlanması için önemli koşuldur. Gerçekten tüm kademelerdeki yöneticilerin liderlik vasıflarına ve astlarını yönlendirme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işe alma, yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme gibi kendi sorumluluğu altındaki faaliyetleri gerçekleştirirken Toplam Kalite ile uyumlu sistemler kurarak üst yönetimin bu konudaki kararlılığını yansıtmalıdır.

3.1.3. Müşteri Odaklılık:

Toplam kalite için temel ilkelerden biri müşteri odaklı düşünebilmedir.

Günümüz pazar koşullarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskisinden çok daha fazla seçme şansına sahip olmuş ve memnuniyet sınırı yükselmiştir. Bu nedenle müşterinin şimdiki ihtiyaçlarını bilen, gelecekteki ihtiyaçlarını ön görebilen ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme gibi yönetim stratejilerini çok hızlı ve rakiplerinden önce uygulamaya koyan firmaların, rekabet gücü yüksektir (Yenersoy, 1997:52).

Çalışanlar, işini müşterinin gözüyle görmek ve onun tepkileri doğrultusunda düzenlemek zorundadır (Berry, 1991:3).

Bununla birlikte, ürün ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlayan ve iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların, memnuniyeti de göz önünde bulundurulmalıdır. Tabiidir ki işletmede çalışan herkesin, işletmeden beklentileri, istek ve ihtiyaçları olacaktır. Dolayısıyla onların bu ihtiyaçları ve istekleri sürekli olarak değerlendirilmeli ve karşılanmalıdır (Akın, 2001:113). Ayrıca, işletme içerisinde herkesin birbirini müşteri olarak görmesi yani "Müşteri-Tedarikçi" zincirinin oluşturulması gereklidir.

Bu açıdan bakıldığında, önemli olan sıfır hatalı üretim ve %100 iç ve dış müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu ilkenin hayata geçirilebilmesi hem iş ilişkilerinde gerekli düzenlemelerin yapılmasına hem de bu şekilde düşünüp davranmayı destekleyen bir kültürel ortamın yaratılmasına bağlıdır. İnsan Kaynakları yönetimi diğer fonksiyonlarla ilişkilerini müşteri odaklı düşünmeye dayalı biçimde kurarak ve onlarla tam bir bütünlük ve koordinasyon içinde çalışarak bu ilkenin hayata geçirilmesini sağlar (Sabuncuoğlu, 2000:22).

3.1.4. Tam Katılım:

Çalışanların tam katılımın sağlanması ise bir diğer temel ilkedir. Kararlara katılım, sorun çözme ve sürekli iyileştirmede ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların gönüllü desteklerinin olması, çok geniş çaplı değişimleri gerektirebilir. Organizasyon yapısında, iş ve görev tanımlarında, yetki ve sorumluluk anlayışlarında, yöneten, yönetilen ilişkilerinde çoğu kez köklü değişimler gündeme gelmektedir.

Bu değişim anlayışı içinde, İnsan kaynakları potansiyelinin çok daha geniş biçimde devreye sokulması önerilmektedir. Nitekim bir kaynakta, çalışanların %5'i mühendis, %5'i yönetici, %10'u idari personel olduğu, geri kalan %80'inin ustabaşı ve işçilerden oluştuğu ve bu büyük çoğunluğun düşünsel kapasitelerinden yararlanılmadığı belirtilmektedir (Ersen,1996:90).

Katılım ilkesinin bir dilekten ibaret kalmaması, gerekli resmi düzenlemelerin yapılmasına, verilen eğitimler ile katılım yolları ve yöntemlerinin çalışanlara öğretilmesine ve tüm bu söylenenlerin gerçekten istenir olduğunu kanıtlayan yönetsel tavırların ortaya konmasına bağlıdır.

İnsan Kaynakları yönetimi daha işe alma aşamasında sorumluluk ve yetki almaya eğilimli, iş bilgisine sahip, kendini geliştirmeye açık elemanlar seçerek katılımı sağlamada uygun bir zemin yaratmaya yardımcı olabilir(Sabuncuoğlu, 2000:22).

Öte yandan, verilen eğitimlerle, çalışanları gelişmelerden sürekli haberdar edecek toplantılar, yayınlar ile iletişime açık bir ortamın sağlanması da katılım açısından destekleyici nitelikte olabilir.

Bu alandaki bir diğer araç performans değerlendirme istemidir. Performans hedeflerinin ve sistem özelliklerinin esnek olması, kriterlerin, amaçlar ve beklentilerle uyumlu olması, hedeflerin belirlenmesinde çalışanlarla birlikte karar verilmesi, performans sonuçlarının onlara açıklanması katılıma açık bir ortamın somut göstergelerini oluşturmaktadır.

Burada İnsan kaynakları yöneticileri hem sistemin tasarımında hem de uygulamasında ve geliştirilmesinde belirleyici ve destek rollere sahiptir.

Katılım duygusunu pekiştiren ve katılım sonuçlarını somutlaştıran bir diğer sistem de takdir ve ödüllendirme sistemidir. Organizasyon da nelerin resmi veya gayri resmi yollarla ödüllendirildiği, makbul görüldüğü çalışanların davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

3.1.5. Ekip Çalışması:

Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkelerini ve hedeflerini hayata geçirebilmek için yönetim kontrol sistemine ve çalışanlara beceri kazandırmak gerekir. İşletmenin tüm işlevlerinde performansın ve kalitenin geliştirilmesi amacıyla, çalışanları ortak bir noktada birleştiren ekip çalışmaları yapılmalıdır (Akın,2001:127).

Takım çalışmaları, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmak gerekliliğini, birlikte çalışma kültürü ise, farklı bilgi birikimlerinin ve becerilerinin bir araya getirilmesini ortaya çıkmasını sağlar. Değişik bakış açıları, sorunların farklı boyutlarda ele alınmasına, en uygun çözümlerin bulunmasına olanak sağlar.

Toplam kalitede ekip çalışmasına dayalı düşünmek ve çalışmak esastır. Her düzeydeki ekipler içinde sorunlar görüşülür, çözümler üretilir, projeler gerçekleştirilir ve başarılar paylaşılır.

Sonuçta tüm organizasyon ve onun yarattığı iş sonuçlarına karşı her kesin bir sahiplilik duygusu ve sorumluluk hissetmesi gereklidir. Bunun için de yine organizasyonun ve davranışsal yapıların birlikte değişmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:23)

İnsan Kaynakları yönetimi uzmanları, sorunların çözümünde diğer bölümlerle birlikte kendilerini aynı ekibin üyeleri kabul ederek, yatay iletişimi, resmi ve gayri resmi bilgi akışı ve paylaşmayı etkinleştirme yolunda örnek oluşturabilirler.

Ayrıca ekip bazlı çalışma ve sorun çözme bir dizi tekniğin öğrenilmesini gerektirmektedir (Şimşek, 2004:268) Bunlar;

Veri toplama,

Grafik ve istatistiksel araçlarla veri analizi,

Pareto analizi,

Neden –sonuç ilişkilerinin incelenmesi,

Kontrol şemaları,

İlişki analizi,

gibi konuları kapsayan “Problem Çözme Teknikleri”. Bireysel katılımı sağlamak için kullanılan “Öneri Sistemleri”. Her çeşit katılımı özendirmek için kullanılan “Onurlandırma Sistemi”. Hızlı bir tasarım geliştirme süreci sağlamak için, imalat ve tasarım işlevlerini birleştiren bir sistematik yaratan “Eşzamanlı Mühendislik Yaklaşımı”. Rakiplerin faaliyetlerini takip etmek için kullanılan “Kıyaslama Yöntemi” gibi konulardır (Akın, 2001:128).

Ayrıca Toplam Kalite Yönetiminin en etkili araçlarından olan Kalite Çemberleri, birlikte çalışıp belirli aralıklarla toplantı yapan, belirlenmiş sorunların kaynağını ve çözümlerini araştıran, bulan ve yönetime sunan çalışma takımlarıdır. Firmaların kalite geliştirme ve verimlilik stratejisinin insana dönük parçasıdır, güçlü bir motivasyon aracıdır (Yenersoy,1997:109).

Kalite çemberlerinin temel düşüncesi, iş yaşamını, örgütün hareketlerini, uygulamalarını ve kalite yaratma işlevini, çalışanların üstlenmesini sağlamaktır. Buradaki amaç insana dönük bir çalışmayla üretim ve hizmetin kalitesini yükseltmektir (Ersen,1996:86).

İnsan Kaynakları yönetimi, tüm diğer bölümler ile koordinasyon kurarak ihtiyaç duyulan eğitimlerin, planlanması ve gerçekleştirilmesinden sorumludur. Verilen eğitimlerin etkinliği ölçülmesi de İnsan kaynakları uzmanlarının sorumluluğundadır (Sabuncuoğlu,2000:24).

3.1.6. Süreçlerin İyileştirilmesi ve Sürekli İyileştirme:

Süreç esaslı ve sürekli iyileştirme toplam kaliteye ulaşmada temel faaliyetlerdir. Bu anlayışa göre sonuçlar iyileştirmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekmektedir. Sürekli gelişim de yaptığı işi gözlemleyerek, müşteri memnuniyetini ve hedeflenen örgütsel amaçları bilerek çalışan, yapılan her faaliyetin nasıl daha etkili olacağını düşünen bir iş gören profilini gerektirmektedir.

Sürekli gelişimin bir değer olarak yerleşip faaliyetleri yönlendirmede yöneticilerin yenilikleri destekleyen tavırları ve hatalara karşı tolerans ve değişimlere gösterdikleri duyarlılık önemlidir (Berry,1991:31).

Bütün bu düzenlemeler, eğitilmiş, bilinçli, istenen davranış tarzına açık destek bulan çalışanlarla mümkün olmaktadır. İnsan Kaynakları birimi diğer birimlerle kuracağı ilişkilere süreçlere yönelik iyileştirmeler sağlayabilir ve özellikle bu iyileştirmelerin gerçekleşmesi için eğitsel ve motivasyon artırıcı katkılar planlar.

3.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN ÜST YÖNETİMİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN BEKLENTİLERİ

Toplam kalite ile insan kaynakları yönetimini iki ayrı yönetim tarzı olarak görmemiz imkansızdır. Çünkü üretilen her mal ve hizmetin içinde kurumda 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 şunlardır (Ersen, 2003:92) ;

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

- İş ahlakı ve temel prensiplerini koymak,
 - Bilgi ve beceriyi işe tatbik etmek,
 - Kurumdaki tüm çalışanları sisteme dahil etmek,
 - Yeni fikir, düşünce, kavram, yöntem ve teknikler üretmek,
 - Düşünce yapısında köklü değişiklik yapmak,
 - Takım çalışmasını kuruma yerleştirmek,
 - Çalışanların yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak,
 - Kurum yapısını basitleştirmek ve yalın hale getirmek,
 - Davranışları değiştirmek,
 - Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamak,
 - İş görme usul ve standartlarını sürekli tatbik ve gerektiğinde revize etmek,
- iç ve dış müşteri memnuniyetini azami kılacak çalışanları istihdam etmek.

Toplam kalite uygulamaları sırasında, İnsan kaynakları yönetiminin, hataları ve zayıf yönleri sıfırlayarak ortadan kaldırmaya yönelik bir takım amaçları olmalıdır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi şunları sıfırlamayı amaçlar (Ersen, 2003:93) ;

- Maddi hataları,
- İnsan hatalarını,
- Kayıp ve israf edilen zamanı,
- Müşteri şikayetlerini,
- Çalışanların istenmeyen davranışlarını,
- Zarar ve ziyanı,
- Sağlıklı olmayan çalışma koşullarını.

Üst yönetimin, İnsan kaynakları yönetiminden beklentilerinden önemli bir diğeri de toplam kalite yönetimi felsefesinin çalışanlara aktarılması hususudur. Kurumun en önemli unsurunun çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, gelişim ve değişim evrelerinin tüm süreçlerinde

karşılaştığımız insan kaynakları yönetimini bu aşamada da önemli bir görev beklemektedir.

Toplam kalite programını birçok kurumda olduğu gibi “önce kalite” sloganı ile başlatıp çalışanları yapılan işin gerisinde bırakmak işin başında bazı sorunlara neden olmak demektir. Kalite kavramının öneminin anlatıldığı her platformda, bunun altında insan gerçeğinin yattığını her fırsatta özellikle toplantılarda sık sık vurgulamakta fayda vardır. Çünkü kaliteli ürünlere insanlar aracılığıyla ulaşılabilir. Çalışanlar kurumun temel bireyleridir. Bireyler arası etkileşimden sonra kurumlar ve kurumların amaçları ve hedefleri ortaya çıkar. Kurumların bu amaçlarının aynısı çalışanlarda da mevcuttur. Bu yüzden kurumlar, çalışanların alışkanlıklarını ve yaşam biçimlerini çok iyi analiz edip, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlarına en iyi şekilde aktarabilmelidir. Eğer bu aktarım süreci planlı ve amaca uygun olursa çalışanların toplam kaliteye olan inançlarının artması yanında kurum tarafından kendilerine değer verildiği hissine artabilecektir. Bu bağlamda, başarılı olabilmek için ortak amaç birliği ve toplam kalite felsefesinin aktarım biçimi ve süreci oldukça önem taşımaktadır (Ersen, 2003:94).

3.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ İŞLEYİŞİ

Toplam Kalite Yönetiminde, sistem bir bütün olarak ele alınır ve fonksiyonlarına ayrılarak incelenir. Örgütte Toplam Kalitenin uygulanmasına geçilirken İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili bazı temel fonksiyonlar vardır. Bu temel fonksiyonlar, çalışanların Toplam Kaliteye yaklaşımı açısından son derece önemlidir (Ersen,1996:108).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün yapısını değiştirmeli, iş görenlerin örgütsel tavır ve davranışlarını, Toplam kalite kültürüne uygun ve iş görenlerin yaşam tarzı olacak şekilde yeniden düzenlemelidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin, Eleman seçimi, Kariyer planlama, Ücret sistemi, Performans değerlendirmesi, Motivasyon gibi temel fonksiyonları yerine getirmesi gerekmektedir.

3.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması:

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmeler, organizasyonun görevleri ve hedeflerini belirleyip, rakiplerin durumunu, iç ve dış müşteri beklentilerini de analiz ederek bunların sonuçlarına dayanan, bir kalite planlaması yapar. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi de insan unsuru ile birlikte düşünüldüğünden kalite çalışmalarında başrolü oynamalıdır. Uygulanacak toplam kalite yönetimi çerçevesinde insan kaynakları yönetimi çalışanların kurumsal davranış ve tavırlarını etkileyecek unsurların geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli olan liderlik deneyimine sahip olmalıdır (Ersen, 2003:89). İnsan Kaynakları Yönetimi de mevcut kalite planını uygulamak üzere, hali hazırda istihdam ettiği iş görenlerin ve gelecekte firmanın gereksinim duyacağı İnsan Kaynaklarının niceliği ve niteliğinin tespit edilmesi anlamında gerekli çalışmaları yapmalıdır.

Bu bağlamda İnsan kaynakları planlama süreci, temel olarak kurumun gelecek dönemlerdeki insan kaynağını belirlerken aynı zamanda kurumun bu konudaki stratejisini ve diğer kaynaklarının da tanımlanmasını sağlar. Ayrıca verimliliğin ve rekabet gücünün artırılması için yöntemler belirlenmesi planlama sürecinin hayati bir unsurudur. İnsan kaynakları planlama sistemi eleman başına düşen katma değer kurum stratejisi tarafından saptanan bir oranda (%10-%15) artmasını temin eder. Örneğin yöneticiler arasında yapılan araştırmalar, yönetici pozisyonundaki kişilerin, iki üç yıllık dönem içerisinde iş tariflerinde bulunmayan bir takım işlerin birikiminden dolayı %30-35 oranında verimlilik kaybına uğradığını ortaya koymuştur. Planlama ile mevcut pozisyonlar göz önüne alınır ve gelecek yıllarda ne gibi değişimler

olacağı göz önüne alınır, yapılan tahminler ihtiyaçlara dayalı ve aynı zamanda kurumsal stratejilere uyumlu olmalıdır (Ersen, 2003:130)

Yöneticiler, İnsan Kaynaklarını azami verimle kullanabilmek için, çalışanların kişilik özelliklerini ve davranış biçimlerini öğrenmeye gayret etmelidir (Tosun,1990:515). İnsan kaynakları planlama sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması safhalarında kurum ve çalışanların ortak çıkarları bakımında her bir çalışan hakkında doğru ve yeterli bilgilere sahip olunması hayati önem taşımaktadır. Bunun için bir insan kaynakları veri bankası oluşturulmalıdır (Ersen, 2003:130).

Kısacası, İnsan kaynakları planlaması, değişen politik, ekonomik, toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan kaynağının sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını ve bu stratejiler çerçevesinde uygulamaların yapılmasını içerir. İnsan kaynakları planlama uygulama sürecinin iş akışı şu şekildedir (Ersen, 2003:131);

- Kurumdaki mevcut insan kaynaklarının değerlendirilmesi,
- İnsan kaynağının departman/birim/takım bazında değerlendirilmesi,
- İnsan kaynağı ihtiyacının tespiti,
- İş analizlerinin ve rol tanımlarının yapılması,
- İnsan kaynakları planlamasının kurumun hedefleriyle ilişkilendirilmesi,

Bu çalışmalar sonucunda insan kaynakları yönetimi uzun vadeli projeksiyonlar yaparken, kurumun stratejik amaç ve hedeflerini çok iyi belirleyebilecek ve çalışanlarıyla paylaşabilecektir. Aynı zamanda çalışanların tam katılımı tüm departmanların koordinasyonu sağlanacaktır.

Ayrıca insan gücü planlaması ile örgütün mevcut insan gücü potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir (Tortop, Aykaç, vd, 2006:71). Bu anlamda, kurumun insan kaynaklarının genel sayısal durumu çıkartılarak bölüm, birim ve takımlara göre dağılımları tespit edilmeli, kurum veya bölümlerin insan kaynağı konusundaki ihtiyaç, beklenti, önerileri göz

önünde bulundurulmalıdır. Kısacası planlamanın özellikleri şunlardır (Şeneri, 2000:4);

- Planın iç değişimlere (personelin yetkinlik derecesi, personelin gelişme potansiyeli) açık olması beklendiği gibi dış değişimlere de açık olması beklenir. Teknoloji, sosyo-politik çevre, genel ekonomik koşullar ve örgütsel politikalardaki değişikliklere, kaynaklara, nüfus, hammadde kıtlığı, pazarın durumu, yeni yasalar, gibi değişen koşullara göre hazırlanmalıdır,

- Planlamacı, organizasyona bir sistem, bir bütün olarak bakabilmelidir. Tüm birimlerin, planlama sürecinde iş birliği yapması gerekmektedir,

- Gerçekçi maliyet hesapları yapılmalıdır,
- Plan, çalışanlar için tatmin edici ortam ve koşullar oluşturmalıdır,
- Karar aşamasında başvuru bilgileri güvenilir olmalıdır,
- Ön görüşler dinamik ve esnek olmalıdır,
- Plan diğer bütün personel etkinliklerinden önce yapılmalıdır.

İnsan kaynakları planlaması ile yönetim işlevlerine yön verilmekte zaman ve kaynak israfı önlenmekte, yapılan yatırımların büyük ölçüde geri dönmesi sağlanmaktadır. Bu nedenle İnsan kaynakları planlaması Toplam kalite yönetimi uygulayan örgütlerin vazgeçilemez bir enstrümanıdır.

3.3.2. İş Analizli ve İş Tanımları:

Örgütler, iş analizi aracılığıyla çalışanların işlevleri, kullandıkları yöntemler ve teknikler, kullandıkları aletler ve makineler, ürettikleri mallar ve hizmetler, işler için gerekli olan bilgi yetenek ve nitelikler hakkında veriler toplamaktadırlar (Tortop, Aykaç, vd,2006:55). İşlerin genel ve spesifik özellikleri hakkında bilgi edinebilmek ve bu işlerin hangi süreçler içerisinde ve hangi boyutlarda yapıldığını ortaya çıkaran çalışma sürecine iş analizi denir. Analiz yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan birisi iş akışı süreçlerinin de çıkarılmasıdır. İş akış süreçleri işlerin analizini daha rahat

ortaya çıkarmamızı sağlar (Ersen, 2003:146). İşleri analiz ederken bilgi belge toplama yöntemi, anket yöntemi, gözlem görüşme yöntemi, bileşik yöntem gibi yöntemlerden yararlanılabilir. Ancak bu yöntemler daha çok atölye veya büroda yapılan mevcut işlerin analizini öngörmektedir. Oysa işletmede yönetsel pozisyonlarda yer alan işlerin de insan kaynaklarında bütünlük ilkesi doğrultusunda iş analizine tabi tutulması gerekir. (Sabuncuoğlu, 2000:61). Bu sebeple işleri analiz ederken yönetsel ve süreç analizi tekniğinden faydalanılmalıdır (Ersen, 2003:146). Yönetsel pozisyonları belirleme yönteminde, yönetici pozisyonda çalışan bireylerin kişisel özelliklerini değil daha çok iş ilişkileri, karar verme ve amaç belirleme becerileri gibi iş ortamına ilişkin özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Bir kaynakta bu yöntem, işle ilgili altı kategoriye ayrılmış yirmi altı bireysel faktörü temel almaktadır. Bu faktörler sektöre veya işletmenin yapısına göre farklılaşabilir. Bu faktörler özetle şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:61) ;

- Organizasyonel,
- Yönetim-Karar verme,
- Liderlik,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Profesyonel özellikler,
- Toplum-Müşteriler-Dış çevre

İş analizinde amaçlar ve uygulanacak yöntem belirlendikten sonra sıra analiz yapan kişilerin seçimine, eğitimine, sistemin uygulanmasına ve denetimine gelir (Sabuncuoğlu, 2000:63). Ayrıca iş analiz formları ve rol tanımlı formlarıyla da işleri analiz etmek mümkündür. Analiz yapılırken analiz edilen işin mümkün olduğu kadar en alt bölümlerine kadar inilmeli, işler bölümlerine ayrılarak işlevleri belirlenmeli ve her işlevin ne kadar zamanda yapıldığı belirlenmelidir. Aynı zamanda bu çalışmayla zaman standart'ını da oluşturmak mümkündür. İş analizinden elde edilen bilgilerle rolleri tanımlamak, işleri değerlendirmek mümkündür. İş analizlerinde önemli olan, iş yapanla analistlerin mutabık kalmasıdır (Ersen, 2003:147).

Yapılan her işin gerektirdiği bir rol ve görev tanımı olması gereklidir. Rollerin ve görevlerin tanımlı olmadığı kurumlarda işler karmaşıklaşır içinden çıkılmaz karışıklıklar yaşanır. Rol ve görev tanımları çıkarılırken işlerin tüm boyutları, işe harcanan zaman, ana aktiviteler ve destekleyici aktiviteler analiz edilir. Analiz edilen süreçler yazılarak roller yazılı hale getirilir. Bu süreçte kişilerin kendi rollerini ne kadar bildikleri ortaya çıkar. Eğer kişiler yaptıkları işe hakimse, rol ve görev tanımları formlarını eksiksiz olarak dolduracaklardır. Rol ve görev tanımları çalışmaları yapılan bir şirkette, bir sonraki çalışmada mutlaka kişilerin önce kendi rol tanımlarını yapmalarına fırsat tanınmalı; eğer kişilerin yaptığı işle desteklenmeyen bir durum varsa İnsan kaynakları yönetimi tarafından duruma müdahale edilmesi gerekir (Ersen, 2003:147).

Toplam kalite yönetimi uygulayan örgütler, sürekli gelişime ve yeniliğe açık esnek çalışma uygulamalarıyla sürekli dinamiktirler. Bu nedenle zamanla iş akışı iş tanımları ve rollerde değişiklikler olabilecektir. Bu tür durumlarda oluşabilecek değişiklikler çerçevesinde çalışanlara dağıtılan rol ve görev tanımları formlarıyla, öncelikle çalışanların yaklaşımları ve kendi rol ve görevlerini tanımlamaları istenir. Daha sonra toplanan formlar analiz edilir.

3.3.3. İş gören Seçme ve Yerleştirme:

İnsan kaynakları ve kalite yönetiminin en temel işlevlerinden birisi olan iş gören bulma ve seçme sistemi, özellikle kurumun devamlılığını sağlayarak, stratejik amaç ve hedeflerin tutturulması hususunda oldukça önem arz etmektedir. Özellikle küreselleşme uygulamaları ile insan faktörünün önemi artmış, davranışsal ve teknik yeterliliği yüksek iş gören ihtiyacı maksimum seviyeye çıkmıştır. Dolayısıyla insan seçme ve yerleştirme sistemi önemli bir süreç haline gelmiştir (Ersen, 2003:132).

Toplam Kalite Yönetiminde sistem bir bütün olarak ele alınıp, fonksiyonlarına ayrılarak incelendiğine göre, sisteme etki eden tüm eleman ve süreçlerin performansında yüksek seviyeye çıkılması temel hedeftir. Buna

göre, sistemin organize edilmesi yönünde çaba sarf edilir ve bu süreklilik arz eder (Akın,2001:149). Ayrıca tasarım kalitesinin ve hız faktörünün, firmaların rekabet gücünün belirleyicisi olduğu ortamda, teknik bilginin karmaşıklaşması ve yeni alanların ortaya çıkması, konusunda uzman personel ihtiyacını gerektirmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde esnek üretim ve tam zamanında üretim anlayışı önem taşır, bu da İnsan Kaynakları Yönetiminin, eleman işe alımlarında ve doğru işe doğru eleman seçiminde belirleyici kriterdir. İşe yeni alınacak iş görenin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu sebeple, işletmede bulunan araç ve gereçlerin yeterliliği ve bu araç gereçleri kullanacak olan personelin sahip olduğu özellikler önem kazanmaktadır. Çalışanlarda üretim faktörlerinin koordinasyonunu sağlayarak, amaçlara yönlendirebilecek yetkinliğin mevcut olması gereklidir. Günümüzde başarılı bir örgüt olmak için en üstün teknik olanaklardan yarar sağlamak yetmemektedir. Örgüte en iyi ve en uygun elemanı bulmak gerekmektedir. Bu gereklilik eleman seçimini gündeme getirmektedir (Ersen,1996:108).

İnsan kaynakları seçme ve bulma süreci örgütün mevcut eleman ihtiyacının tespiti ile başlar. Başvuruların alınarak görüşmelerin yapılması ve uygun elemanın seçimi ve yerleştirilmesi ile devam eder. Bu süreçte sağlıklı bir seçme ve yerleştirme yapılabilmesi için, kurumun iyi bir İnsan kaynakları planlaması yapmış olması gerekmektedir. Ayrıca doğru eleman seçiminin yapılabilmesi için öncelikle yapılacak işlerin belirlenmesi gereklidir. Bu da iş analizi, iş tanımlaması ve norm kadro oluşturma çalışmalarıyla sağlanır. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı, iş görenin tanımlanan işleri yapabilecek niteliklere sahip olması gerekliliğidir (Ersen,1996:109). Aynı zamanda unutulmaması gereken önemli bir noktada örgüt kültürü ve örgüt iklimidir (Öztürk, 1995:42). Seçim yapılırken örgütün gelenek ve davranış kalıplarına uyum sağlayabilecek, çalışma ortamının havasına adaptasyonda zorluk çekmeyecek elemanların alımına da dikkat edilmelidir. İşe alınacak iş gören bedensel ve ruhsal açıdan analiz edilmeli, kurumun kalite uygulamaları hakkında bilgilendirilerek yaklaşımları ölçümlenmelidir. Bu işlemdeki en

önemli amaç, tüm çalışanların davranışsal yeterlilikleri ve duygusal zekaları açısından ekip çalışmasına uygunluğunun ve aynı zamanda gelişime ve değişime ne kadar açık olduklarının tespit edilmesinin gerekliliğidir.

Eleman seçiminde izlenecek yöntemin doğru seçilmesi önemli bir faktördür. Bu aşamada doğru sonuçlara ulaşabilmek amacıyla aşağıdaki adımlardan faydalanılır (Ersen, 2003:134);

- Davranışsal yönü ölçme ve değerlendirmeye yarayan psikolojik test ve anketler,

- Yüz yüze görüşme tekniği,
- Referanslara başvurma.

Boş pozisyonlar için yeni iş gören alımına gidilebileceği gibi, mevcut kadrodan da yararlanılabilir. İlk kademe dışında boşalan kadronun, terfi yoluyla doldurulması tedarik maliyeti, iş gören motivasyonu, tatmini ve bağlılığı açısından avantajlı bir yol olarak değerlendirilmektedir (Acar, 1993:5). Eleman seçme ve yerleştirme sistemi sürecinde adayların bulunmasıyla ilgili başvurulabilecek kaynaklar şunlardır (Ersen, 2003:135);

- İnternet,
- Gazete ve dergiler,
- Radyo ve televizyon,
- Eğitim ve danışmanlık şirketleri,
- Adaylar hakkında referans verebilecek kişiler,
- Kurumsal bilgi bankaları,
- Sektör yayınları,
- Mevcut çalışanlar

Dış kaynaklı adayların seçiminde hangi yöntemin uygulanacağına karar vermede, işin niteliklerine, gereklerine, piyasa ve ekonomik koşullara göre karar verilir. Görüşmeye davet edilen adaylar, kendilerine değer verildiğini idrak edebilecekleri bir ortamda ve tam zamanında kabul edilmelidir. İlk görüşmenin ardından işe uygun olmayan adaylara teşekkür edilerek kendilerine elendikleri bildirilmelidir. Tüm adaylar kurumun özel

olarak hazırlamış olduğu başvuru formunu doldurmalıdır. Formlar adaylar hakkında ayrıntılı bilgilere ulaşılabilecek şekilde hazırlanmalıdır. Adayların fazlalığı durumunda çeşitli testler ve sınavlar yapılabilir. Bu uygulamaların sonuçları, adayların olası iş performansları hakkında bilgi verebilmelidir. Testlerin standart ve güvenilir olması önemlidir (Acar, 1993:5). Test ve sınavları izleyen mülakat tekniği bir başka aşamadır.

Eleman seçme sürecinde, İnsan kaynakları yöneticileri, kalite yöneticisi ve ilgili birim yöneticilerinden oluşan bir komite seçim sürecini yönetir. İşe alma komitesi tarafından yürütölen mülakatlar sırasında, özellikle iş görenin kalite konusundaki bilgisi ve yaklaşımı sorgulanmalıdır. Bunu takiben, grup çalışmaları, esnek çalışma, çoklu uzmanlaşma, problem çözme teknikleri hakkındaki fikirleri öğrenilmelidir. Davranışsal tutarlılığı test edilmelidir. Kurumsal durum sorularında, liderlik, sözlü iletişim, dinleme kabiliyeti ve kalite sorunlarına çözüm bulma kabiliyeti ölçölür. Kendini değerlendirme sorularıyla iş görenin bilgi seviyesi tespit edilir (Pakdil, 1996:66).

İlk ve orta kademedeki yöneticilerin seçiminde değerlendirme merkezi yönteminden faydalanılır. Yönetim geliştirme, iş gören değerlendirme ve seçiminde kullanılan bu yaklaşım, çok amaçlı, çok araçlı bir yöntemdir. Genelde iş yeri dışında kısa sürelerle düzenlenen değerlendirme merkezlerinde çeşitli testler, rol oynama, işletme ve yönetim oyunları, lidersiz grup tartışmaları gibi birçok metotla yönetici adaylarının potansiyelleri, işe alınabilirlikleri, terfileri değerlendirilir. Organizasyonel kalite kültürü nitelikli yöneticilerin seçilebilmesiyle zenginleştirilir (Pakdil, 1996:85).

İşe alınmasına karar verilen iş gören; çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır, bir refakatçi eşliğinde tüm işletme gezdirilir. İşletme kültürü ve iklimi hakkında bilgiler verilir. Bunu sektör ve rakipler hakkında verilen bilgiler izler. Güvenlik ile ilgili yönergeler, uyulması gereken kurallar anlatılır, herhangi bir iş kazasını önlemek için tüm mekanik ve pratik bilgiler aktarılır, nezaretçi eşliğinde işe adapte edilir. Kanuni ve sosyal hakları konusunda

bilgilendirilir. Tüm bu işlemler çalışanın işletmeye intibak etme süresini kısaltan kalite kültürüne yakışan bir süreçtir.

İş görenlerin isabetli seçimi ve yerleştirilmesi, Toplam Kalite Yönetimine adaptasyonu kolaylaştıracak, kalite felsefesinin örgütsel davranış biçimine dönüşmesi kolaylaşacaktır. Bu bağlamda, eleman araştırma ve seçme konusunda başarılı olmuş kuruluşlar, İnsan Kaynakları yönetiminde kurumsallaşmış ve sistemlerini oluşturmuş örgütlerdir (Akın,2001:151). Bu sistemi oluşturamamış firmalarda işletme açısından; iş kazaları, fire, israf ve iş gücü devri artar, zaman ve parasal kayıplar oluşur, çalışanlarda huzursuzluk ve tatminsizlik baş gösterir. İşletmenin örgüt iklimi bozulur, etkinlik ve verimlilik azalır. Birey açısından yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde bunalıma girer. Bilgi ve yeteneklerinin altında bir iş için seçildiği takdirde işi benimsememe, umursamazlık, moralsizlik, tatminsizlik ortaya çıkar, işe bağlılık azalır verim düşer (Öztürk, 1995:43).

3.3.4. İş gören Eğitimi:

İshikawa (1985) “kalite kontrol eğitimle başlar eğitimle biter” demektedir. Toplam Kalite Yönetimi sistemini uygulayan bir kuruluş, bu sistemi uygulamaya başlamasıyla eskiden beri uyguladığı klasik yönetim biçiminden çok farklı yeni bir sisteme geçecektir. Bu nedenle Toplam kalite felsefesinin temel taşları olan, müşteri odaklı çalışma, sürekli iyileştirme, sıfır hata, koşulsuz müşteri memnuniyeti, tam katılım, liderlik gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Kuşkusuz bu hedeflere ulaşmak ancak kalite insan kaynaklarıyla olasıdır (Sabuncuoğlu, 2000:113).

Bu anlamda, yeni sisteme adapte edebilmek, mevcut yeterliliklerini artırmak, çalışanları mesleki görevlerinde hazırlamak ve bilgi düzeylerini, verimlilik ve motivasyonlarını yükseltmek, Toplam Kalite yönetiminin temel taşlarından (Şimşek, 2004:137). Kaliteye önem veren örgütlerin, her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırması ve maddi olarak destek vermesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların nitelikli

olması ancak eğitim ve geliştirme programları sayesinde sağlanır (Akın,2001:141). Ancak planlı ve sürekli eğitime tabi tutulan çalışanlar, Toplam Kalite Yönetiminin her işte uzmanlık ilkesini karşılayacak geniş ustalık alanları edinecek, bu vesile ile verimlilik artışı sağlanacaktır.

Bu sebeple eğitim en üst kademedenden, en alt kademeye kadar yaygınlaştırılmalı ve Toplam Kalite felsefesinin yerleşmesi için örgütün birleştirici bir unsuru olmalıdır. Bu birleştirici unsur, çalışanların gelişmesi ve örgüte olan katkıları açısından oldukça önemlidir (Ersen, 1996:52).

Özellikle değişim ve kurumlaşmaya dayalı toplam kalite yönetimi sistemine geçmek isteyen kurumların gerçek anlamda öğrenen bir organizasyon olmalarını sağlayabilecek en önemli araçlardan bir tanesi olan eğitim sisteminin faydaları şunlardır (Ersen, 2003:140) ;

- Eğitim kişisel ve kurumsal verimliliğin artması demektir,
- Kalite hata oranının en aza inmesini sağlar,
- Çalışanların motivasyonunu artırır,
- Verimlilik çıktıları artırır,
- Çalışanların kendilerine ve kurumlarına olan güvenini artırır,
- Kurumsal iletişimin kalitesini artırır,
- Ürün ve hizmetlerin gelişmesini sağlayan süreçlerin iyileşmesini sağlar,
- İşletmeyi daha dinamik tutar.

Unutulmaması gereken önemli hususlardan bir diğeri de eğitim sistemi kurulurken dikkat edilmesi gereken hususlardır. Bunlar (Ersen, 2003:141);

- Sağlıklı bir eğitim bütçesinin yapılması,
- Tüm çalışanların sistemin içerisine katılması,
- Tüm çalışanlar için eşit eğitim imkanı sağlanması,
- Eğitim ihtiyaçlarının çok iyi analiz edilmesi,
- Amaç ve hedeflere göre eğitimin planlanması,
- Eğitim kurumlarının seçiminde iyi bir analiz yapılması,
- Dönemsel eğitim planlarının uygulanabilmesi,

- Eğitimlerin sürekli ve artarak sürmesi,

olarak sıralanabilir. İnsan kaynakları yöneticisi eğitim sisteminin iş akışını sistematize etmeli, eğitim bütçesinin hazırlanması, eğitimlerin ve eğitimi verecek kurumları seçilmesi sürecini yönetmeli, dönemsel planları yapmalı, ek eğitim ihtiyaçlarını saptamalı, eğitim sonrası çıktıları gözden geçirmeli, sonuçları değerlendirmelidir. Eğitimde kalite, doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda, doğru eğitimcilerle verilmesi ile gerçekleşir. Eğitime katılacak kişilerin, eğitimin kendilerine yarar sağlayacağına inanması ve eğitime isteyerek herhangi bir baskı olmadan katılması sağlanmalıdır. Eğiticiye bu eğitimde ne beklediği, katılacakların eğitim seviyeleri ve statüleri aktarılmalıdır (Meriç, 1994:14).

Eğitimin ardından eğiticinin değerlendirilmesi yapılır. Katılımcılara önceden hazırlanmış formlar dağıtılarak, eğitim konusu, süresi, eğiticinin konuya hakimiyeti gibi sorularla ilk çıktılar alınır (Meriç, 1994:15).

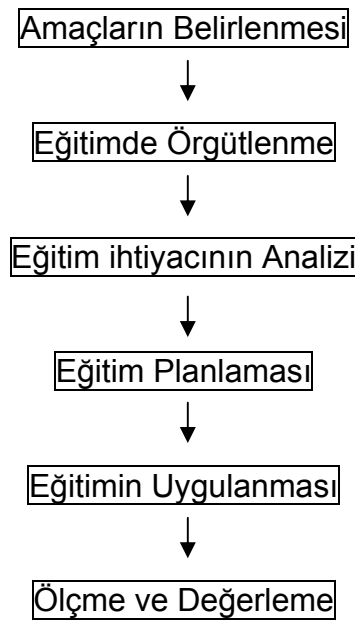
Kaliteli bir eğitim takım ruhunu aşıl原因an grup çalışmalarını özendirerek kurum çalışanlarının bağlılığını artıracak şekilde olmalı, eğitilenlerin anlayacağı seviyede sunulmalıdır. Eğitimler toplam kalite yönetimi eksenli mesleki veya bilgi, görgü artıracak şekilde makul sürelerde tatbik edilmelidir.

Eğitim işe alma sürecinden itibaren, işe yerleştirme süreciyle başlatılarak iş görenin kurumu ve işleyişi kavraması sağlanır. İş gören işle ilgili temel bilgileri bu eğitimle alır. Sıfır hata ve tam zamanında üretim ilkelerini öğrenir.

Uygulamalı eğitimde istenen eğitim sırasında ve sonrasında katılımcıların öğrenmelerini, deneyim kazanmalarını sağlayacak şartları yaratmaktır. Katılımcılar bu şartlarda resmi olmaktan uzak, teşvik edici bir ortamın avantajlarından yararlanarak aktif, etkileşime açık bir şekilde faaliyet gösterir (Meriç, 1994:15). Özellikle işçi bazında verimi en yüksek eğitim modelidir. Bununla birlikte iş dışında eğitim modeli de uygulamada sıklıkla başvurulan yöntemlerdendir. Katılımcıların iş stresinden arınmış çalışma

sorumluluğundan uzak rahat bir durumda olmaları, eğitimin türüne göre tercih nedeni olabilmektedir. Unutulmaması gereken en önemli nokta bıkmadan usanmadan eğitim sisteminin geliştirilerek işletilmesi zorunluluğudur.

Özetle İnsan Kaynakları yönetimi, eğitim sürecini şematik olarak aşağıdaki sıra ile uygular;



Şekil: 7 Eğitim Yönetimi Süreci

3.3.5. Kariyer Geliştirme:

Kariyer konusu hem çalıştıkları organizasyonlarda başarılı olabilmek için mücadele eden bireyler, hem de çalışanlarının kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan organizasyonlar için önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000:148).

Toplam kalite yönetimi ile geleneksel uzmanlaşmaya dayalı bürokratik kurum modelinden, çalışanların inisiyatif almasını, takım çalışmasını ve birden fazla konuda uzmanlaşmasını destekleyen bir modele geçilmektedir (Şimşek, 2004:210). Yapılan sürekli eğitimler ve rotasyon neticesinde

seçenekler çoğalmaktadır. Toplam kalite yönetiminin ana unsurlarından olan sürekli iyileştirme ilkesi ve esnek çalışma modelleri, örgütün devamlı olarak dinamik kalmasını ve sürekli yeni iş dizaynlarının yapılmasını sağlamakta, bu da iş görenlere daha fazla ve çok çeşitli kariyer imkanı sağlamaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanlarda hangi beceri ve yeteneklerin arandığını tespit etmeli çalışanlarına duyurmalıdır. Ayrıca geleceğe dönük organizasyon yapısında neler olacağını tespit etmeli çalışanlara organizasyondaki gelecek fırsatları hakkında bilgi vermelidir. Kariyer yönetimi sadece yükselme olarak algılanmamalı, yeteneklerin geliştirilmesi bilgi ve iş kültürü seviyesinin yükseltilmesinin de kariyer planlamasına yapılmış önemli bir yatırım olduğu çalışanlara aktarılmalıdır.

Dikey ve ani işleyen bir kariyer yönetimi yerine, yatay ve zamana yayılmış kariyer imkanı sağlanmalı ancak uygulama çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecek ve beklentilerine cevap verecek şekilde organize edilmelidir. Zira iş görenler çalıştıkları örgütte, meslekte eşitlik, üstlerinden ilgi ve alaka beklerler.

Kariyer planlaması yapılırken örgütte iyi işleyen bir İnsan kaynakları planlaması ve buna bağlı olarak performans değerlendirme ve eğitim sisteminin kurulmuş olması gereklidir. Performans değerlendirme yöntemi kullanılarak mevcut işlerden yola çıkılarak geleceğe yönelik planlama imkanı sağlanabilir. Kariyer planlama programlarının yürütülmesi için kullanılan yöntemlerden bazıları şunlardır (Aktaş, 2003:159);

- İhtiyaçların tanımlanması ve stratejiler geliştirmek,
- Gerekli kaynakları geliştirmek,
- Kariyer planlamasıyla ilgili bütün programı ortaya koymak, yürütmek,
- Bir rehber tayin etmek.

3.3.6. Performans Değerlemesi:

Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu da işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir (şimşek,2004:289).

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmeler performans lme sistemlerini klasik yönetim anlayışından farklı oluşturmaktadırlar. Toplam Kalite yönetiminin hedefleri arasında, müşteri memnuniyeti, sürekli gelişim, esneklik, i bilgi akışı gibi konular yer almaktadır. Performans belirlenirken bu konular baz alınmalıdır.(şimşek,2004:292). İnsan kaynakları yönetimi, performans lme kriterlerini belirlerken işletmenin kalite stratejilerini göz önünde bulundurmalıdır.

Performans lme sistemi, müşteri memnuniyetini doğrudan ölçen bilgiler üzerinde odaklanmalı, takım bazlı performans değerleme yöntemi uygulanmalı, çalışanları sürekli dinamik tutmaya ve iyileştirmeye teşvik etmelidir.

Toplam kalite yönetimi ilkeleri dahilinde çalışan bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi ile (Ersen, 2003.136);

- 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 öneriler doğrultusunda ödüllendirilmesi olarak gerçekleşir. Performans değerlendirme sisteminin başarılı ve sağlıklı olabilmesi için objektif ve ölçülebilir bir biçimde oluşturulması en önemli noktalardandır. Sistemin kriterlerini oluştururken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Ersen, 2003:,137);

- Değerleme kriterleri değerlendirme dönemi başında oluşturulmalıdır,
- Değerleme somut, ölçülebilir hedeflere dayalı olmalıdır. Hedefler arasında toplam müşteri memnuniyeti, kalitede sürekli gelişim, esneklik ve dahili bilgi akışı gibi konular da yer almalıdır (Şimşek, 2004:292),
- Tüm hedeflerin ölçülebilir olması mümkün olmakla, performans kriterleri önceden belirlenerek karşılıklı anlaşmaya varılmalıdır,
- Ölçülebilir hedefler için kullanılacak ölçümleme araçları belirlenmelidir,
- Benzer görevleri yapanlar benzer kriterlerle değerlendirilmelidirler,
- Kişisel hedefleri verirken temel esas kurumun hedefleri doğrultusunda departman hedeflerinin kişisel hedeflere indirgenmesi olmalıdır,
- Hedeflerin kişisel gelişimi destekleyici, yönlendirici ve genel olarak kurum hedeflerine ulaşılabilirliği için araç niteliğinde olmalıdır,
- Tüm hedefler birbirini destekleyici ve parametrik ilişki içerisinde olmalıdır.

Performans değerlendirme sistemiyle, yöneticilere çalışanların gelişmeleriyle ilgilendiklerini gösterme fırsatı tanıma, elemanların beklentilerinin belirlenerek şirkete bağlılıklarının artırılmasını sağlama, motivasyonun ve verimliliğin artmasına katkıda bulunma, eğitim, geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlamasına katkıda bulunma, adaletli bir ücret sistemi oluşturma, çalışana başarı hedeflerinin yön ve düzeyini

belirlemede fırsat yaratma imkanı sağlanır (Bozkurt, 1991:137). Bunun neticesinde çalışanlar açısından aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkabilir;

- Terfi etme,
- Ücretin artırılması,
- Görevin ya da görev yerinin değiştirilmesi,
- Sözleşme yenileme veya işten çıkarılma,
- İşinin zenginleştirilmesi,
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi.

Performans ölçme sisteminin esas amacı, firmanın stratejisini yönlendirecek karar ve davranışları belirlemektir. Başarılı Toplam kalite yönetimi işletmelerinde performans ölçme sistemi; finansal odaklı olmaktan ziyade kalite ve müşteri odaklı olmaya, doğrudan kalite performansını ölçen finansal olmayan parametreleri kullanmaya, her düzeydeki çalışanların gerçek ihtiyaçlarına cevap vermeye ve müşteri, tedarikçi ve rakiplerin durumlarına göre davranmaya dayanmaktadır. Toplam kalite yönetimi felsefesine paralel olarak, performans ölçme sistemi de kendi hedeflerini, iç müşterileri memnun etme olarak görmektedir (Şimşek, 2004:296)

3.3.7. İş Değerlemesi ve Ücretleme:

İnsan kaynakları işlevinin yüklendiği en zor işlerden birisi de işletmede yapılan işlerin ayrı ayrı değerlemeye ve gruplamaya tabi tutulması ve oradan objektif bir ücret sistemine geçmesidir.

İş değerlemesinin yapılmasını zorunlu kılan temel gereksinim, ücret politikalarındaki dengesizliklerin ortadan kaldırılması çabasıdır. İşler değerine sınıflandırılarak rasyonel ve kabul edilebilir bir temel üzerinden “eşit işe eşit ücret” sloganıyla ücretlenir (Sabuncuoğlu, 2000:193). İş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılmış olması iş değerlemesinin ön koşuludur. İş değerlemesi yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlardan bazıları şunlardır (Ersen, 2003:148) ;

-İş değerlemesi kişiyi değil işi diğer işlerle karşılaştırarak göreceli bir değerlendirme yapmayı amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000:195),

-İşi tamamen kabul edilebilir düzeyde yapılabileceği şekliyle değerlendirin,

-İşi mevcut hali ile tanımlandığı gibi değerlendirin, olduğu olacağı gibi değil,

- Bazı işlerin yeni tasarlanmış olabileceğine dikkat edin,

- İşi, var ise kurumdaki mevcut değerlendirme ve pozisyonun ücretini referans almadan değerlendirin.

Tüm bu işlemler sonucunda elde edilen çıktılar örgütün ücret politikasının belirlenmesinde kullanılan argümanlardan bir tanesi olacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli unsuru olan ücret iki yönlü dikkati çeker. Birincisi ödenen ücretin, işletmeler açısından maliyet boyutu, ikincisi ise çalışanların hayatlarını devam ettirebilmek için kullandıkları araç oluşudur. Ücret aynı zamanda çalışanlara toplum içinde bir statü sağlar, doğal olarak tüm çalışanlar adil ve eşit bir ücret talep ederler.

Günümüzde, verimlilik ve performansa dayalı ücret sistemleri ön plana çıkmaktadır. Kurumlar objektif ölçülere dayalı bir ölçme ve değerlendirme sistemi kurarak sonuca ulaşmaktadırlar. Ücretler belirlenirken performans çıktılarından, piyasa ücret karşılaştırmalarından faydalanılır. Bununla birlikte, çalışanın bilgi düzeyi, eğitimi diğer faktörlerdir. İnsan kaynakları yönetimine düşen en büyük görevlerden biri iş analizi, iş değerlemeleri ve performansa dayalı adil bir ücret sisteminin kurulması, bu sistemin zaman içinde gerekli revizyonlarının yapılarak sürekliliğinin sağlanmasıdır. Maliyetleri kontrol altında tutarken ücret sisteminin verimlilik ile ilgili hedeflerine ulaşması sağlanmalıdır. Ücret sistemi dışarıdaki rekabet içindeki eşitlik ve adalet bakımından zaman zaman gözden geçirilmeli ve revize edilmelidir. Verilen ücretle yapılan iş arasındaki uyumun devam etmesi için işler sürekli olarak incelenmelidir (Ersen, 2003:145).

Performans kriterlerinde mutlaka Toplam kalite yönetiminin beklentilerine öncelik verilmeli, müşteri memnuniyeti geri bildirimleri, hatasız üretim, tam zamanında üretim, takım çalışmasına uyumluluk gibi veriler ön planda değerlendirilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi, sürekli kendini yenileyen ve rekabet ortamında var olabilmek için esnek çalışma modelleri uygulayan, sürekli eğitim veren, yüksek kalite düzeyini yakalayabilmek için her türlü değişime açık yapısıyla, yüksek karlılık oranını yakalayacak, kuşkusuz bu da ücret sistemine olumlu olarak yansıtacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, ücret programının her aşamasında, çalışanların ihtiyaçları ve verimlilik düzeyini göz önünde tutmalıdır. Maliyeti kontrol altında tutarken, ücret programını verimlilikle ilgili hedeflerine ulaşması sağlanmalıdır. Ücret programı böylelikle dıştaki rekabet ve içteki eşitlik bakımından gözden geçirilmelidir (Akın,2001:157). Yani verilen ücret iş görenin yaşam kalitesini artıracak kadar yüksek, ancak işletme mali yapısını zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.

İş görene verilen ücret, piyasada ki emsalleri ile eşit düzeyde olmalıdır. Bir üst pozisyona geçen iş gören, yeni görevinde daha yüksek ücret almalı, ücretin yükselmeyi teşvik edici özelliği korunmalıdır. Düşünsel emekle çalışanlar ile bedensel emekle çalışanlar arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratılmamalıdır. İşletmede duygusal nedenlerle ücret artışı veya azalımı olmamalı, objektif kriterlere dayalı, kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmadan ücret verilmelidir. Uygulanan ücret sistemi, işletmede bulunan her iş gören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:210).

Özellikle farklı sektörlerde rekabet eden kurumlar farklı strateji, misyon, ürün ve pazarlarda faaliyet gösterdiklerinden, hangi seviyede ücretleri ne kadar yeknesak tutacağı ile ilgili politikaları belirlemelidir. Üst ve orta kademelerin konsensusu sağlanmadan ücret yönetimi uygulanmamalıdır. Ücret yönetimiyle ilgili politikaların üst yönetim tarafından karlılık ile ilgisi açısından daima gözden geçirilmesi gerekmektedir. Eğer kazanç yoksa ücretlerde bundan etkilenecektir. Ücret yönetim sistemi

kurulurken rol ve görev tanımları, iş analizleri, iş değerlemeleri çalışmaları mutlaka yapılmalıdır (Ersen, 2003:146).

3.3.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı:

Örgütün verliliğini ve kalitesini yükseltmeye çalışan İnsan kaynakları yönetimi, iş görenlerin çalışma alanlarını, iş kazalarına yol açmayacak, ruhsal-bedensel sağlıklarına olumsuz etkide bulunmayacak şekilde oluşturmalıdır. Ancak, çalıştığı ortamın güvenli olduğunu bilen, iş kazaları ve meslek hastalıkları hakkında bilgilendirilmiş, sağlık koşullarına uygun ortamlarda çalışan iş görenlerden Toplam kalite standartları dahilinde ürün ve hizmet sunması beklenebilir.

Kalite ve işçi sağlığı iş güvenliği kontrol edilemez, üretilir. Kalite ve iş güvenliği tasarım aşamasında belirlenmeye başlar, satış sonrasına kadar devam eder. İstatistiklerden yararlanır, periyodik eğitimler düzenlenir. Tüm bu çabalar sonucunda piyasada oluşabilecek kötü şöhretin getireceği kayıplardan meslek hastalıkları ya da bozuk ürün nedeniyle ödenebilecek tazminatlardan ve mali kayıplardan korunulur, rekabet gücü artar (Pakdil, 1996:72).

İş görene işçi sağlığıyla ilgili bilgi verilmeli, meslek hastalıkları, çevrede oluşan fiziksel-kimyasal zararlılar, radyasyon kavramları öğretilmeli, gürültü, titreşim, basınç, patlayıcılar, yanıcı-zararlı gazlar, zehirli madde ve partikülleri tanıtılmalıdır. İş kazalarını önlemeye yönelik temel bilgiler verilmeli, makine ve teçhizatın, yeni teknolojik sistemlerin tehlikeli noktaların neler olabileceği öğretilmelidir. İnsan davranışları sonucu olabilecek kaza ve hatalar ana hatları ile belirtilip iş kazalarına karşı bilinçlenme sağlanmalıdır (Pakdil, 1996:72).

İş güvenliğini sağlamak amacıyla, düzenli temizlik, yüksek kalite standartında ekipman ve aydınlatma, makine aksamı, düzgün ve mevsimine göre işleyen ısıtma soğutma sistemi, her daim çalışan havalandırma sistemi, uygun dinlenme ve aktivite salonları bulunmalıdır. İnsan sağlığına zararlı

çıktıları olan koşullarda çalışmak zorunda olan iş görenlere ek besinler verilmeli, çalışma sırasında kullanacağı ekstra ekipmanlar ile bu olumsuzluktan en az şekilde etkilenmesi sağlanmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi tüm bu koşulların gerçekleştirilmesini sağlamalı, ayrıca iş gören, iş kazalarının önlenabilir olduğuna inandırılmalı, uygulamalar sürekli denetlenmeli, yanlış uygulamaların hoş görülemeyeceği iş görene ciddiye ve kararlılıkla anlatılmalı, durumun hassasiyetini iş görenin beyinsel ve duygusal olarak algılaması sağlanmalıdır.

Usta ve deneyimli çalışanlarla yeni ve kısa süredir çalışan iş görenler arasında deneyim ve bilginin aktarılması amacıyla güçlü bir iletişim ağı kurulmalı, konu ile ilgili kurum içi bir yayın organı tesis edilmelidir.

Toplam kalite sisteminin temel yaklaşımlarından birisi olan tam katılım ilkesi doğrultusunda, çalışanların önerilerinin dikkate alınması, işi bizzat yürüten iş görenlerin tespit ettiği aksaklıkların önlenerek iş kazalarının önüne geçmede önemli bir silahtır. Öneriler sadece iş kazalarını önlemeye değil, sağlık koşullarında iyileşmeye, maliyetlerde düşüşe, iş tatminine ve yüksek kalite standartlarının yakalanmasına katkıda bulunur.

Ayrıca, Toplam kalite yönetimi uygulayan İnsan kaynakları yönetimi ergonomiye mutlaka önem vermeli işletmede her bir çalışma yerinin ergonomik ilkelere göre düzenlenmesi, oturma şekli, hareket sınırları, kuvvet harcaması, iş düzeni, insan-tezgah, insan- malzeme gibi ara kesit optimizasyonu, çevre faktörlerinin, gösterge ve kumanda panellerinin, çalışanlarında önerileriyle işçi sağlığı ve iş güvenliği koşullarına uygun hale getirmelidir. Genel olarak Toplam Kalite Yönetimini uygulayan firmalar sistemin tüm unsurlarının sürekli iyileştirilmesi yönünde çalışmak durumundadır. Sistemin unsurlarının iyileştirilmesi ise, çalışma koşullarının optimum seviyede tutulması ile ilgilidir (Demirkan,1997:157).

3.3.9. Motivasyon:

Toplam kalite yönetimi uygulayan İnsan kaynakları yönetimi anlayışında motivasyon araçları, Klasik yönetim anlayışından farklı bir yaklaşımla, sayısal sınırlamaları ve üretim kotalarını kaldırarak, çalışanların değerlendirilmesini, uzun dönemde gösterilen çaba ve gayretlerin toplamına ve kararlara katılıma oranını esas alarak yapmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıya ulaşabilmesinin temelinde kişilerin olumlu motive edilip, doğru yönlendirilmesi yatmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırmak üzere, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitim programları hazırlamak, rotasyon, iş zenginleştirme gibi sistemleri devreye sokabilmektedir (Şimşek,2004:223).

İnsan Kaynakları Yönetimi motivasyon artırıcı uygulamalarında, çalışanların sarf ettikleri çabaya uygun düzeyde ekonomik araçları devreye sokarken, insanın psikolojik ve sosyal bir varlık olduğu gerçeğinden hareketle, örgüt içinde, çalışanları inisiyatif kullanabileceği kararlara katılacağı, yenilikçi, üretken bir ortamı sağlayacak hiyerarşik sistemi kurmalıdır. İş görenlere, örgüt için gereklilikleri ve ailenin bir parçası oldukları hissettirilmeli, gelecek kaygısı, işini kaybetme korkusu gibi ürkülere karşı psikolojik ve ekonomik güvence verilerek, motivasyonları artırılmalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, iş görenlerin beklentilerini, doğru tespit ederek ;

- Yaşam kalitelerini yükseltmek,
- Güvenliklerini sağlamak,
- Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesini sağlamak,
- Kurumsal bağlılığı artırmak, Tam katılımı sağlamak,
- Bireyin kendisini tanımasına yardımcı olmak,
- Yönetmel güç kazandırmak,
- Bağımsız çalışma ortamı sağlamak,
- Eğitim, gelişim ve terfi ortamını sağlamak,

Suretiyle, iş görenlerin motivasyonunun üst seviyelere çıkarılmasını sağlayabilir. Tüm koşullar sağlandıktan sonra iş görenlerin motivasyon oranını tespit edebilmek için davranış ve tutumları gözlemlenmelidir.

Yukarıda sıraladığımız faktörleri açıklamak gerekirse öncelikle İnsan kaynakları yönetimi, iş görenin temel ve insani ihtiyaçlarını maddi ve manevi olarak karşılamalıdır. Çalışanların yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla iş görenlerin işletmenin imkanları doğrultusunda, iş görenin verimliliği ve performansına dayalı adil bir ücret almasını sağlayarak onların toplum içerisindeki yaşam standartını yakalamaları sağlanmalıdır. Evini geçindirmekte zorlanan bir iş görenin şirket beklentilerine ve yaptığı işe motive olması beklenemez. Ayrıca iş yerinde ki çalışma koşullarının insana yakışan bir şekilde düzenlenmesi örgüt içi ergonomik koşulların iyileştirilmesi de motivasyona olumlu katkıda bulunacaktır.

Personel her şeyden önce çalıştığı işin geçici değil, sürekli olmasını ister. Yarınından emin olmak ve istikrarlı bir ücrete her zaman kavuşmak ister. Nedeniz olarak işine son verilebileceği kuşkusu olmamalıdır (Tortop, Aykaç, vd, 2006:128). Bu nedenle iş görenlerin uzun ömürlü kurumsal bir yapıda, şirket beklentileri sağlandığı taktirde uzun süreli bir çalışma ortamı bulabileceklerini hissetmeleri sağlanmalıdır.

Ast üst –takım arkadaşları arasındaki iletişim güçlendirilerek bilgi ve deneyim aktarımı sağlıklı bir şekilde yapılmalı. Yöneticileri, iş görenlerle ilgilenmeli, yaptıkları işle ilgili bilgiler almalı, sohbet etmelidir. Örgüt içi yayınların sayısı artırılmalı, bu vesile ile iş kazalarını azaltılması sağlanmalı, kurum içi ve dışı takım çalışmaları, sosyal ve sportif faaliyetler teşvik edilerek arkadaşlık, takımdaşlık ruhu aşılmalı, moral motivasyon üst seviyeye taşınmalıdır.

İş görenlere kurumun bir parçası oldukları hissettirilmeli kurumda alınan kararlara katılımları sağlanarak şirket geleceği ile ilgili planlamalarda pay sahibi olmaları teşvik edilmeli, kalite çemberleri, personel fikir planı, öneri kutusu gibi teknikler kullanılmalıdır. İş görenler gelen öneri adetine göre

ödüllendirilmeli, bu vesileyle çalışanlarda önemsendiklerini, şirketin geleceği ile ilgili kararlarda etkin olduklarını hissetmeli, aidiyet duyguları ve kuruma bağlılıkları artırılmalıdır. Kuşkusuz işinden gurur duyan maddi ya da manevi olarak onurlandırılmış bir iş görenin motivasyon düzeyi yüksek olacaktır.

Motivasyon, bilgi ve eğitim ile desteklenmelidir. Teknik personel için istatistiksel örnekleme, veri toplama, problem tanımı-analizi ve düzeltici faaliyetler gibi tekniklerle ilgili eğitime önem verilir. Tüm işverenler kullandıkları aletler, makineler, hazırlana dökümantasyonu okuma ve anlam, görevlerinin kalite ile ilgisi, temel istatistik teknikler gibi birçok konuda eğitilirler, eğitim ve başarı kayıtları tutulur (Şimşek, 2004:225). Kuşkusuz verilen eğitimlerle bilgi ve yetenekleri gelişmiş iş görenlerin verimlilikleri örgüte bağlılıkları artacak karşılığında maddi veya manevi ödüllerle iş görenin tatmin düzeyi ve motivasyonu artacaktır.

SONUÇ

Bilgi çağında, hızla değişen teknolojik gelişmelere paralel olarak, organizasyonların insan'a bakış açısında büyük değişimler yaşanmıştır. Bilgi ve bilgi teknolojisi, örgütlerin yeniden yapılanmasını gerekli kılmıştır. Yönetim bilimi, ortak hedeflere ulaşmak için, bireyin, ailenin, kurumun, ülkenin her türlü imkanını bir araya getirerek en verimli biçimde kullanabilme sanatı haline almıştır. Bu yeni yapılanmada, tüm hayatın en önemli unsuru olan insan faktörünün etkin kullanımını başarabilen firmaların yoğun rekabet ortamında başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Sonunda on bin yıllık üretim serüveninin ardından, insan faktörünün en önemli girdi olarak düşünüldüğü örgüt yapılandırmalarına ulaşılmıştır. Klasik ve hiyerarşik örgüt yapılarının yerini, hızlı hareket edebilen, iç ve dış müşteri memnuniyetini ön planda tutan, çevre, toplum, insan, kavramlarına önem veren, esnek yönetim modeli olan Toplam kalite yönetimine ulaşılmıştır.

Toplam Kalite Yönetim sistemi, düşük maliyetle kaliteli ürünler üretmeyi başaran, müşteri odaklı bakış açısı ile piyasa koşullarına ve müşteri beklentilerine en kısa sürede cevap verebilen, müşteri odaklılığın sonucu olarak sürekli kendini yenileyen, denetleyen, planlayan yönetim sistemidir. Bu süreçte, takım çalışmalarını yaygınlaştırarak, ekip ruhunu ve örgütsel bağlılığı artıran, çalışanların bilgi üretmesini, kararlara katılımını teşvik eden, çalışanlarına sürekli eğitim vererek onların sisteme adaptasyonunu, yüksek motivasyonunu sağlayan yönetim anlayışıdır.

Toplam kalite yönetimi uygulamaları neticesinde ;

- Yalın ve yatay organizasyonlar kurulmuş,
- Örgütlerde demokratik ve katılımcı bir yapı oluşturulmuş,
- Salt üretim felsefesinden farklı hareket eden, insan psikolojisi ve kurum felsefesi, mantığını ön plana almış bir örgüt yapısı oluşturulmuş,
- Üretimde kaliteden, tüm örgütte kaliteye geçilmiş,
- Yerellikten tüm dünya şirketi olmaya dönüşüm sağlanmış,
- Büyük sermaye yerine girişimcilik ön plana çıkmış,

- Entelektüel sermaye önem kazanmış,
- Yöneticilik anlayışında liderlik ön plana çıkmış,
- Makineden insana geçilmiş,
- Kısa dönemli düşünce ve yüksek kar beklentisi, yerini uzun dönemli planlara ve rakabet gücüne bırakmıştır,
- Fiyatlandırarak satmak yerine, maliyetleri yöneterek ve müşteri beklentileri doğrultusunda satmaya geçilmiştir.

Toplam kalite yönetiminin en önemli fonksiyonu olan İnsan Kaynakları Yönetimi de teknolojik ve sosyolojik değişimlerden, kendi payına düşeni almış, geleneksel düşünce modelini değiştirerek, çağdaş yönetim sisteminin tüm ilke ve kurallarını uygulamaya koymuştur. Bir anlamda Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ile adeta iç içe girerek firmanın yönetim felsefesinin odak noktası olmuştur.

İnsan odaklı anlayışın, kalite ilkelerinin, örgütün en değerli girdisi olan çalışanlara aktarılması ve sisteme uygun organizasyonların kurulması aşamasında, İnsan kaynakları yönetimi, kurum kültürünü de aşağıdakileri uygulayarak oluşturmaktadır;

- Sistem ve ölçümlene yöntemleriyle insanların işlerini yönettiği,
- Müşteriyi yönetmeyen, müşteri görüşlerine önem veren,
- Örgüt içi rekabet yerine, dayanışmayı destekleyen,
- Makam unvan yerine, proje sorumluluğunu ön plana çıkaran,
- Kişisel çıkarlar yerine, örgüt çıkarlarını gözetin,
- Her işin kutsal olduğu, her iş görenin her işi yapabildiği,
- Ast üst kavramından, karşılıklı sevgi ve saygıya,
- İsraftan verimliliğe,
- Kaynak ve maliyet yönetimine,
- Süreç yönetimine,
- En iyi kavramı yerine, sürekli daha iyiye,

Örgütlerin, ancak iş ve proje geliştirebilecek davranışsal ve teknik yeterlilikle donanmış insan kaynağına sahip olduğu takdirde ayakta kalıp

farklılık yaratabileceği gerçeğinden hareketle, İnsan kaynakları yönetimi kendi sorumluluğunda olan fonksiyonlarını da yeniden organize etmekte, nitelikli, bilgili, kalite kültürü almış iş görenlerin kuruma kazandırmakta, çalışanları ile sağlıklı iletişim kurarak, onları yakından tanımakta, yeteneklerini ve eksiklerini iyi bilmekte, sürekli ve planlı eğitimlerle çalışanlarını geliştirmektedir. İş görenlerin performanslarını objektif yöntemlerle değerlendirmekte, çıktılarını ücret tespitinde veri olarak kullanmakta, eşit işe eşit ücret mantığıyla hareket edilmektedir.

Aynı şekilde, çalışanlarının iş doyumunu ön planda tutarak, maddi ve manevi ödüllerle motivasyonlarını artırmakta, kararlara katılım, açık iletişim, öneri sistemleriyle çalışanların yönetime katılmaları sağlanmakta, kendisine değer verildiğini hisseden iş görenlerin kurumsal bağlılıkları da artırılmaktadır.

Ayrıca, çalışanların iş güvenliği ve işçi sağlığı konusunda gerekli önlemler alınmakta, çalışma koşulları, çevre düzenlemeleri, ergonomik şekilde düzenlenmekte, çalışanlar iş kazaları ve meslek hastalıkları hakkında bilgilendirilmekte, kimyasal ve radyoaktif maddelerden korunma yöntemleri kendilerine aktarılmakta, makine ve teçhizat, çalışanlardan gelen öneriler ve ergonomi kuralları çerçevesinde yerleştirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi örgütün sürekli gelişen ve öğrenen bir örgüt olmasını sağlayabilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi elindeki entelektüel sermayenin nasıl değerlendirileceğini bilmek zorundadır. Örgütün gücü elindeki insan kaynağının bilgi ve becerisiyle ölçülür. Çünkü başarıyı bu güç sağlayacaktır. Öğrenme ise değişimin, gelişimin ve sürekliliğin arkasındaki en büyük güçtür. Rakiplerden daha hızlı hareket edebilmek, ortama, piyasa koşullarına daha önce uyum sağlayabilmek, üretim koşullarını süratle değiştirebilmek, en önemli faktör olduğuna göre, yaşam boyu öğrenen insanlar ve örgütler oluşturulması insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda gerçekleştirilmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi önemli bir değişim süreci yaşayarak geleneksel düşünce modelini kırmış ve günümüzde çağdaş yönetimin bütün ilke ve kurallarını içine sindirmiştir. Bu bağlamda toplam kalite yaklaşımıyla adeta iç içe geçerek adeta firmanın yönetim stratejisini paylaşır olmuştur. Toplam Kalite yönetimi uygulamasının başarıya ulaşabilmesi için olmazsa olmaz koşul iyi işleyen bir İnsan kaynakları yönetimidir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Cevat; **“İKY’de Çağdaş Yaklaşımlar”**, TÜSSİDE, Gebze,1993,
- ADAİR, John ;**”Etkili Motivasyon”**, Babıali Kültür Yayınları 2003,
- AKIN, Bahadır-ŞİMŞEK, Şerif ;**Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel**, Değişim,
Çizgi Kitapevi
- ALDEMİR, Ceyhan-ATAOL, Alper, BUDAK, Gönül; **Personel Yönetimi**,
İzmir, 1998,
- AKIN, Besim; **“ İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol Teknikleri”**
,KOSGEB Yayınları, İstanbul,1996,
- AKIN, Özcan; **“Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan”**, Ezgi Kitapevi,
Bursa,2001,
- AKSOY, Ali ; **“Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması üzerine Bir
Uygulama”** Atatürk Üniversitesi, İİB Dergisi 2002,
- AKTAŞ, Özlem; **“Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”**,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi, 2003,
- AKTAN, C.Can ; **“ Organizasyonel Performansta, Atılım İçin Yeni Bir
Yönetim Tekniği Benchmarking “** Mercek Dergisi 1998,
- ARGON, Türkan ;**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık 2004
- ARTAN, Sinan; **“Personel Yönetimi”**, II.Basım, Gül Matbaası, İstanbul,1989,
- ATAYETER, Coşkun; **“Kalite ve Yönetim”**, Verimlilik Dergisi 1993
- ATIŞ, Yücel ; **“Ücret Yönetimi”** Prometheus Danışmanlık, 1997,
- AYCAN, Zeynep; **Türkiye’de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları
Uygulaması**, Türk Psikologlar Derneği Yayıncılık, 2000,
- AYTİMÜR, Selçuk ;**”Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemler Üzerine”** Önce
Kalite Dergisi, Ocak 1993,

- BAŞARAN, İbrahim Ethem ; “ **Yönetimde İnsan İlişkileri**” Gül Yayınevi
Ankara 1992,
- BAYSAL, Ayşe Can ; “**Çalışma Yaşamında İnsan**” ,İstanbul Üniversitesi
yayınları, İstanbul, 1993,
- BERRY, Thomas ; **Managing The Total Quality Transformation USA**
ASQC Press Mc Graw Hill, 1991,
- BESTERFIELD, H.Dale ;**Total Quality Managment**, Carol Newjersey 1999,
- BLAKBURN, Richard; “ **Total Quality and Human Resources**, Academy of
Management Executives, Vol,7-3, 1997,
- BOZKURT, Rıdvan; “**İş Güvenliği Organizasyonu**”, Verimlilik Dergisi, 91/2,
Ankara, 1991,
- BOZKURT, Rıdvan-ASİL, Nilüfer ;” **Kalite Politikası Oluşturması Süreci**”,
Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayıncılık, Ankara 1995,
- BOZKURT, Rıdvan ;”**Kalitenin Esasları ve Deming’in 14 İlkesi**” Verimlilik
Dergisi, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi 1994,
- BOZKURT, Rıdvan-ODAMAN, Aynur; “**ISO 9000 Kalite Güvence
Sistemleri**”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları 1995,
- BUREAU Veritas ;”**ISO 9001:2000 Eğitimi**” **Katılımcı Notları**, Ankara, 2006,
- BURNAK, Nimetullah ; “**Potansiyel Verimlilik Artırma Aracı Olarak Kalite
Geliştirme**” , Verimlilik Dergisi, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi 1992,
- CAN, Halil; “**Organizasyon ve Yönetim**”, Adım Yayıncılık 1992,
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin ; “**Kamu ve Özel
Sektörde Personel Yönetimi**”, Siyasal Yayınları, 1998,
- CASCIO, Wayne ; “ **Managing Human Resources**, Quality Of Work Life,
Profits, Me Grow Hills, Newyork 1995,
- DEMİRKAN, Mahmut ; “ **Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk Endüstri İlişkileri
Sistemine Etkileri** “ Değişim Yayıncılık, Sakarya 1997,

- DRUCKER, Peter ; “**The Practice Of Management**”, Yeniden Basım,
Çeviren; E. Sabri Yarmalı, Oxford, Heinemann Professional Publishing
Lİd., İnkilap Yayınları,1989,
- DRUCKER, Peter ; “**21.Yüzyıla İçin Yönetim Tartışmaları**”, Promat
Yayıncılık, Epsilon, Çeviren; İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon,
İstanbul, 2007,
- EFİL, İsmail ;”**Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada
Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**”, Bursa Uludağ
Üniversitesi Basım Evi 1995,
- ELDEM, Yaprak; “**İnsan Kaynakları**”, Alfa Yayınları 2003,
- EREN, Erol ; “**Örgütsel Davranış ve Yönetimi Psikolojisi**”, Beta Yayıncılık
2004,
- ERSEN, Haldun ; “**Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan
Kaynakları ve Kalite**”, Soyak Yayıncılık 2004,
- ERTEKİN, Yücel-ERTEKİN, Gülçimen ; “**Örgütsel Politika ve Taklitler**”,
Todaie Yayıncılık 2003,
- ERTUĞRUL, İrfan ; “**Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri**”, Ekin Yayıncılık
2004,
- FINDIKÇI, İlhami ;”**İnsan Kaynakları Yönetimi**”,Alfa Yayıncılık 1999,
- GENÇ, Nurullah - HALİS, Muhlis ; “**Kalite Liderliği**”, Timaş Yayınları,
İstanbul, 2006,
- GÜVEN, Sami ; “**Sosyal Politikanın Temelleri**”, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995,
- İMAİ, Masaaki; “**Kaizen**”, Türkçe 1. Baskı, Çeviren Onk Ajans Brissa, 1994,
- ISHİKAWA, Kaoru ; “**What İs Total Quality Control The Japanese Way**”,
Seventh Edition Pentice-Hall Inc., 1995,
- IZGAR, Hüseyin ; “**Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**”, Eğitim Yayıncılık 2003,
- KAYNAK, Tuğray ; “**İnsan Kaynakları Planlaması**”, Alfa Yayınları, 1996,

- KERN,Jill – P.Riley – John.J ; “ **Human Resources Managment**, ASQC Quality Pres 1987,
- KORAY, Meryem – Alper Topçuoğlu ; “ **Sosyal Politika**”, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1995,
- KÖSEOĞLU, M.Ali ; “ **Toplam Kalite Yönetimi Sistemi uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü** “ Verimlilik Dergisi Milli Prodüktivite Merkezi 1994,
- MEGGİNSON, Leon C. ; “ **Personnel and Human Resource Administration**, 3. Baskı, Illinois, Richard D.Irmin, Inc. 1977,
- MERİÇ, Emre; “**Eğitimde Kalite**”, Kalite Dergisi, Sayı : 8, 1994,
- ÖZEVREN, Mina ; “**Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**”, Alfa Yayınları,1997,
- ÖLÇÜM, Münevver; “**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**”, Nobel Yayıncılık 2004,
- ÖNOL, Alp ;”**ISO 9000 Genel Tanıtım**”, İstanbul TMMOB 1993,
- ÖREN, Kenan ; “**Toplam Kalite Yönetiminde İnsan gücü Faktörü**”, Nobel Yayıncılık 2003,
- ÖZKALP, Enver - KIREL, Çiğdem; “**Örgütsel Davranış**”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005,
- ÖZŞEN, Tayfur ;”**Toplam Yönetim Kalitesi**”, Türk İdare Dergisi, Sayı 421, Aralık 1998,
- ÖZTÜRK, Zekai ; “**İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri**”, Verimlilik Dergisi, Ankara, 1995,
- PAKDİL, Fatma; “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi**”, Yayınlanmamış Master Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1996,
- PALMER, Margaret ; “**İnsan Kaynakları**”, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota yayıncılık, İstanbul, 1993,

- PALMER, Margaret – WINTERS, Kenneth T; “**İnsan Kaynakları**”, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 2, B1, 1993,
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin; “ **ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası** “ Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı Ankara 1995,
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ; “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ezgi Yayıncılık, 2000,
- SARAN, Ulvi - GÖÇERLER, Ahmet ;”**Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Türk idare Dergisi, 1998,
- ŞALE, İsmail ;”**Toplam Kalite Uygulaması**”, Ekin Yayıncılık, 2001,
- ŞENERİ, Müge; “**İnsan Kaynakları**”, MPM Yayınları, Ankara, 2000,
- ŞİMŞEK, Muhittin ; “**İnsan Faktörü Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı**”, Babıali Kültür Yayıncılık, 2002,
- ŞİMŞEK, Muhittin; “**Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**”, Hayat Yayıncılık, 2002,
- ŞİMŞEK, Muhittin; “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Alfa Yayınları, 4. Basım, İstanbul, 2004,
- TANER, Bahar; “**İş Gücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların Ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi – Likert Modeli Üzerine Görüşler**”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Sayı:3, Ankara, 1996,
- TERZİ, Harun ; “ **Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu, Verimlilik Boyutu** “ Verimlilik Dergisi, Sayı:95/3, Ankara, 1993,
- TİKİCİ, Mehmet; “**Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**”, Nobel Yayıncılık, 2005,
- TİMUR, Hikmet; “**İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik**”, Siyasal Kitapevi, 2005,
- TOSUN, Kemal; “**Yönetim ve İşletme Politikası** “ İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990,

TORTOP, Nuri – İSBİR, Eyüp – AYKAÇ, Burhan; “**Yönetim Bilimi**” , Yargı Yayınları, Ankara, 1993,

TORTOP, Nuri – AYKAÇ, Burhan – YAYMAN, Hüseyin – ÖZER, Akif M.;"
İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2006,

Türk Standartları Enstitüsü; “**Yönetim Sistemleri**”, TSE Yayınları, Ankara, 2005,

TÜRKMEN, İsmail; “**Katılımcı Yönetimin Önkoşulu Zorunlu Yönetimsel Değişimler**”, 1997 Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, ANKARA,1997,

VERİTAS Bureau; “ **İSO 9001 Kalite Yönetim Sistemi**”, Katılımcı Notları, Ankara, 2006,

YAZICI, Selim; “**Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi**”
Yayınlanmamış Master tezi, İstanbul Üniversitesi, 1994,

YENERSOY, Gönül ; “ **Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**”, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997,

YETİŞ, Nükhet; “**Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi**”, ISO Yayınları, 1993,

YÜKSEL, Öznur ; “ **İnsan Kaynakları Yönetimi** “ Gazi Kitapevi, Ankara, 1998,

www.bilgiyönetimi.org, 2006,

www.canaktan.org, 2006.

www.osmanli.org, 2006,

ÖZET

Sürekli gelişen teknoloji ve bilgi çağında örgütler, yoğun rekabet ortamında var olabilmek için çeşitli yönetim modelleri geliştirmektedir.

Hiç şüphesiz ki bu dönemde ayakta kalabilmenin olmazsa olmaz koşulu, teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlarken, müşteri memnuniyetini, beklentilerini ön planda tutan ve bunları en kısa sürede karşılayabilen, yüksek kalitede ürünleri en düşük maliyetle üretebilen örgüt yapısını oluşturabilmektir.

Tüm bu beklentileri karşılayabilecek olan Toplam kalite yönetimi; müşteri odaklı yaklaşımı ile çalışanlarını sürekli eğiten, takım çalışmalarını destekleyen, sürekli geliştirme ve iyileştirme çalışmaları yaparken, tam zamanında üretim , kalite çemberleri, sıfır hatalı üretim modelleri gibi birçok metodu uygulayan, esnek yapısı ile çalışanlarının tam katılımını sağlayan, günümüz örgütlerinin rekabet gücünü artıracak bir yönetim modelidir.

Bununla beraber, örgütte sistemin başarıya ulaşabilmesi için, Toplam kalite yönetimi ilkelerini benimsemiş ve üst yönetimin beklentilerine cevap verebilen bir İnsan kaynakları yönetimi olmalıdır.

İnsan kaynakları planlamaları aşamasından başlamak üzere, iş analizi ve iş tanımlarının yapılması, eleman seçme ve işe alma, iş görenin eğitimi, performans değerlemesi, ücretleme, gibi fonksiyonlarını kalite beklentilerine uygun şekilde gerçekleştirmelidir. Sürekli öğrenen, yeniliğe açık, müşteri memnuniyetini ön planda tutan, ekip çalışmasına önem veren, takımdaşlık duygusunun ön planda olduğu örgüt yapısını, kültürünü, İnsan kaynakları yönetimi gerçekleştirecektir.

Dikkatle incelendiğinde, Toplam kalite yönetimi ve İnsan kaynakları yönetiminin birbirinde ayrılamaz, iç içe geçmiş insan odaklı çağdaş yönetim sistemler, olduğu görülecektir.

Örgütlerin gücü, iş görenlerinin bilgi ve becerileriyle paraleldir. İnsan faktörü dışındaki tüm üretim girdileri, kolayca temin edilebilirken iş

görenlerin bilgi ve becerilerini elde etmek oldukça zordur. Bu nedenle örgütler, sürekli gelişime açık koşulsuz müşteri memnuniyeti ön planda tutan, insan odaklı, Toplam kalite yönetimi ve İnsan kaynakları yönetimi modellerini uygulamalıdır.

Dizin Terimleri

Kalite

Toplam Kalite

Toplam Kalite Yönetimi

İnsan Kaynakları

İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

In the continuously developing technology and information age organization improve various management methods in order to exist.

No doubt that the most important condition of existing in this period is to establish an organizational structure which will produce high quality products with low cost meeting the needs and expectations of the customers in harmony with the rapid technological developments.

Total quality management can meet all these expectations with customer-oriented approach. In this type of management workers are trained continuously team works are supported researches are conducted methods such as on time precise production and quality cycles are applied.

Total quality management has got a flexible structure which enable the workers to join the management and increases the competition skills of the organizations. However there should also be a human resources management which can meet the expectations of the top management and which has accepted the principles of Total quality management for achieving the goal.

Beginning from the stage of planning Human resources management should realize the functions such as work analysis job descriptions personnel recruiting and training performance evaluation pricing in appropriate with quality expectations.

Human resources management will realize the organizational structure and culture which is non-conservative and gives priority to training and importance to customer satisfaction and team work. When examined carefully it can be observed that Total quality management and Human resources management are contemporary management systems which can not be considered separately.

The power of the organizations depend on the knowledge and skills of their personnel. While all the production input other than manpower can be provided easily it is very hard to recruited well trained and skillful personnel.

For this reason organization should apply the models of Total quality Management and Human Resources Management which give priority to unconditional customer satisfaction based on man power.

Terminology

Quality

Total Quality

Total Quality Management

Human Resources

Human Resources Management